

# Retos de la Agroindustria Rural Andina en el Contexto de la Globalización



**Foro de Montañas**

Memoria de la conferencia electrónica  
realizada entre mayo y junio de 1999 en el  
marco del Foro de Montañas

IDRC-Canadá  
Centro Internacional  
de Investigaciones  
para el Desarrollo  
del Canadá



COSUDE  
Cooperación Suiza  
para el Desarrollo

La conferencia electrónica fue posible  
gracias al apoyo del IDRC - Canadá y  
COSUDE



Programa de Desarrollo de la Agroindustria Rural  
en América Latina y el Caribe



Consortio para el Desarrollo  
Sostenible de la Ecorregión Andina

**"Retos de la Agroindustria Rural Andina  
en el Contexto de la Globalización"**

**Sonia Salas / Ana María Ponce / François Boucher**  
Editores Técnicos

**Síntesis de una Conferencia Electrónica Organizada**

**Del 3 de Mayo al 11 de Junio de 1999**

Por:



**Consortio para el Desarrollo Sostenible de la Ecorregión  
Andina  
(CONDESAN)**

Y



**Programa de Desarrollo de la Agroindustria Rural en  
América Latina y el Caribe  
(PRODAR)**

**1999**



**Foro de Montañas**



**Cooperación Suiza para el  
Desarrollo (COSUDE)**



**Centro Internacional de Investigación  
para el Desarrollo - Canadá  
(IDRC - Canadá)**

AN  
io de 1999  
(Reproducido) en los talleres del  
ternacional de la Papa (CIP)

ncia de los temas tratados y para que su difusión promueva reflexio-  
sobre la agroindustria rural, presentamos este conjunto de ponencias  
del Foro Electrónico.

» vista expuestos en estas ponencias son de los autores y no reflejan  
te la posición del Consorcio para el Desarrollo Sostenible de la Ecoregión

## TABLA DE CONTENIDOS

Prólogo	4
Pronunciamiento sobre el Desarrollo Sustentable de la Agroindustria Rural en el Area Andina	5
I. Introducción	7
II. Objetivos	8
III. Estructura Temática	8
- Tema 1. Marco Conceptual y AIR andina.	9
- Tema 2. Tecnología: Procesos; Calidad / Normas; y, Maquinarias y Equipos.	43
- Tema 3. Comercialización: Mercados Alternativos; y, Productos Promisorios.	75
- Tema 4. Servicios de apoyo a la AIR: Capacitación; Asistencia Técnica; Crédito; y, Oferta de Maquinaria.	101
IV. Síntesis y Clausura de la Conferencia Electrónica	124
ANEXO. Directorio de participantes por país.	133

## PRÓLOGO

La Agroindustria Rural, es un tema novedoso y crucial para los países andinos, donde existen productos y conocimientos tecnológicos ancestrales que son incorporados al mercado respondiendo a los retos actuales de calidad y competitividad.

Esta memoria contiene las principales ponencias y comentarios de los participantes en el Foro Electrónico "Retos de la Agroindustria Rural Andina en el Contexto de la Globalización". Este foro fue organizado en el marco de actividades de CONDESAN-InfoAndina, responsable del proyecto Foro de Montañas en América Latina, como un intercambio de experiencias a nivel regional sobre temas referentes al desarrollo sostenible de montañas en esta parte del mundo.

Los aportes nos brindan una oportunidad ideal para reflexionar sobre el rol de la agroindustria rural como una actividad generadora de ingresos y de empleos, para atraer a hombres y mujeres en su medio e incentivar a los gobiernos sobre políticas del uso múltiple del espacio rural, teniendo como eje a la agroindustria rural. El temario tan rico y vasto, que va desde aspectos conceptuales, tecnológicos, comercialización, servicios, género y juventud, nos permitirá fortalecer los vínculos sectoriales y revalorizar el área rural.

Hemos contado con 500 participantes, de los cuales 43% pertenecen a ONG's, 19% a organizaciones educativas, 14% a organismos internacionales, 14% a la empresa privada, 6% a organismos gubernamentales y 4% a institutos de investigación.

Queremos agradecer en primer lugar a los colegas autores que han brindado sus experiencias, a los moderadores y, en forma especial, al Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura-Programa Cooperativo de Desarrollo Agroindustrial Rural (IICA-PRODAR), al Centro Internacional de Investigación y Desarrollo del Canadá (CILD-Canadá) y al Centro Internacional de la Papa (CIP).

Un agradecimiento especial a COSUDE, que con su aporte al proyecto Foro de Montañas en América Latina, hizo posible este foro que se transmite a todos los países andinos, de América y del resto del mundo.

Atentamente

*Dr. Joshua Posner*  
Coordinador de CONDESAN

## PRONUNCIAMIENTO SOBRE EL DESARROLLO SUSTENTABLE DE LA AGROINDUSTRIA RURAL EN EL AREA ANDINA

Quirientes personas, procedentes de 21 países tanto del área andina como de otras partes del mundo, entre académicos, investigadores, promotores, representantes de organizaciones campesinas, agroindustrias rurales (AIR), organizaciones gubernamentales nacionales e internacionales, hemos participado en el Foro Electrónico organizado por el Consorcio para el Desarrollo Sostenible de la Ecorregión Andina (CONDESAN), durante 6 semanas llegando a las siguientes conclusiones:

1. Que las AIR cumplen un rol socioeconómico importante en la generación de empleos e ingresos en el área rural andina, para más de 2 millones de familias, quienes manejan aproximadamente 800 mil unidades productivas.
2. Que la mujer campesina cumple un rol destacado en la actividad agroindustrial rural.
3. Que si no se adoptan enfoques empresariales y canales novedosos de comercialización para hacer competitivas las AIR, éstas corren el riesgo de desaparecer por efectos de la globalización.
4. Que, frente a la globalización, retoman importancia los enfoques locales y microrregionales de los proyectos de desarrollo con énfasis en los Sistemas Agroalimentarios Localizados (SIAL), los que permitirán la articulación de los sistemas económicos ambientales y socioculturales locales y regionales.
5. Que la base para la sostenibilidad de las AIR desde una óptica de competitividad es el establecimiento de una red institucional de servicios tales como:
  - Información de mercado.
  - Establecimiento de marcas y certificación de calidad y de origen.
  - Establecimiento de normas de calidad.
  - Capacitación.
  - Estrategias de promoción de los productos ligados a todo un sistema de mercadeo (empaquetado, presentación, etiquetas, etc.), para desarrollar mercados.
  - Créditos.
  - Organización tanto en su dimensión jurídica como social.
6. Que la explotación sostenible de la biodiversidad, incluyendo los productos del bosque, asociada con la demanda creciente de productos orgánicos y de los nutraceuticos (en los que se combinan los aspectos alimentarios, nutricionales, culturales y de salud), significan una oportunidad para el desarrollo de las AIR.
7. Que existen grandes avances y propuestas novedosas en el tema de la comercialización:
  - A nivel local éstos relacionan gastronomía, alimentación y ecoturismo, etiquetas de calidad ligado a un territorio, así como la creación de marcas y sellos de calidad.
  - A nivel de exportaciones, con el tema de ingredientes y productos promisorios ligado a los productos nutraceuticos y la aplicación de estrategias modernas de penetración en mercados, como participación en ferias especializadas, bolsas de mercado, entre otras. Asimismo, se ha dado especial énfasis al comercio alternativo en base a valores éticos como precio justo, equidad, solidaridad, etc.

En base a las consideraciones presentadas, los participantes al foro recomendamos:

- Que los planes, programas y proyectos de desarrollo que se ejecutan en los países consideren

- a la AIR como una herramienta de lucha contra la pobreza.
- Favorecer la creación de una red de servicios para apoyar a las AIR a nivel regional.
- Asegurar la participación efectiva de las comunidades locales en la formulación, ejecución y evaluación de proyectos de AIR en una perspectiva de desarrollo microrregional y de sistemas agroalimentarios localizados.
- Favorecer la concreción de proyectos relacionados con sistemas de comercialización, promoción de la mujer y mejoramiento de la competitividad de las AIR.

Por lo tanto:

Instamos a los gobiernos de los países andinos, a las instituciones públicas y privadas de la región andina y a las organizaciones multilaterales de desarrollo, para que se comprometan con el crecimiento y desarrollo de la AIR, que redundará a favor de la vida de nuestros pueblos, de la justicia social y ecológica y a favor de la paz.

Los moderadores:

Sonia Salas, François Boucher, Ana María Ponce

## I. INTRODUCCION

En los 80, cuando se inició la corriente de la Agroindustria Rural (AIR) en América Latina y el Caribe se trabajó en un contexto bastante complicado: crisis económico-financiera; esquemas de intervencionismo estatal y protección a la industria nacional; desarrollo del sector productivo centrado en los mercados locales; y esfuerzos tecnológicos orientados a aumentar la productividad.

Hoy, el escenario es otro: los países se agrupan con intereses geopolíticos y comerciales; el reajuste estructural ha disminuido el papel del estado; la globalización de la economía y la apertura de mercados marcan las pautas políticas económicas de las naciones; y cada día se impone con más fuerza la necesidad de tender hacia un desarrollo sostenible.

En este contexto, dos aspectos tienen incidencia directa sobre la Agroindustria Rural: - Falta de transparencia en los mercados internacionales de productos agropecuarios y agroindustriales, como resultado de las políticas proteccionistas de los países desarrollados. - Incremento en los niveles de pobreza rural de la región.

La pobreza alcanzó en 1986, al 61% de la población latinoamericana, es decir a 250 millones. En 1990, la cifra subió a 270 millones, que equivale al 62% de la población.

Asimismo, de acuerdo a diversos estudios, se calcula que en América Latina y el Caribe existen por lo menos 5,200,000 unidades productivas, que generan un mínimo de 15 millones de puestos de trabajos.

Por su importancia socioeconómica, la AIR debe desarrollarse y poner en práctica estrategias que le permitan adaptarse y evolucionar positivamente dentro de ese entorno, contribuyendo así a solucionar la problemática de la pobreza rural.

Para esto, la AIR tradicional deberá evaluar la organización empresarial, el mejoramiento tecnológico y la comercialización, para consolidar unidades cooperativas u otras formas asociativas que permitan aunar los esfuerzos de los productores individuales.

En cuanto a la AIR inducida por proyectos, éstos deben concebirse en función del mercado, considerando aspectos relacionados con el producto, el manejo de la empresa, el apoyo recibido, el entorno institucional, etc. todos los cuales conforman una unidad empresarial.

Los recursos técnicos, entendidos como la interacción entre materia prima, maquinarias y equipos y el hombre, son el triángulo sobre el cual se debe sustentar la competitividad de las agroindustrias rurales. Dentro de esta perspectiva adquieren especial relevancia el apoyo en extensión y la transferencia de conocimiento, la capacitación integral del recurso humano y la globalización de los conceptos de equidad y justicia social.

## II. OBJETIVOS

- Analizar la problemática de la AIR andina y su futuro dentro de la globalización.
- Analizar experiencias de AIR en la región andina.
- Generar debate que posicione la AIR en las políticas nacionales y regionales.
- Discutir el papel de la investigación en el desarrollo de la AIR andina.
- Hallar mecanismos de interacción entre los actores del desarrollo de la AIR.

## III. ESTRUCTURA TEMATICA DEL TALLER

La agenda del taller fue distribuida en 4 temas principales. Se insertó un café virtual a mitad del evento para que los participantes pudieran leer y comentar los artículos; y, finalmente un debate general para los aportes y comentarios de los participantes:

### - Tema 1: Mayo 3 al 7, 1999

*Marco Conceptual y AIR andina.*

### - Tema 2: Mayo 10 al 14, 1999

*Tecnología: Procesos; Calidad / Normas; y, Maquinarias y Equipos.*

### - Café Virtual: Mayo 17 al 22, 1999

### - Tema 3: Mayo 24 al 28, 1999

*Comercialización: Mercados Alternativos; y, Productos Promisorios.*

### - Tema 4: Mayo 31 al 5 de junio, 1999

*Servicios de apoyo a la AIR: Capacitación; Asistencia Técnica; Crédito; y, Oferta de Maquinaria.*

### - Debate Final: Junio 7 al 12, 1999

*Rol de la Empresa Privada; Desarrollo Microregional y SIAL; Políticas; Género; y, Juventud Rural.*

## Tema 1

## MARCO CONCEPTUAL Y AGROINDUSTRIA RURAL ANDINA

Autor	Título	Página
F. Boucher	"La Agroindustria Rural en el Horizonte del 2000"	10
H. Riveros	"La Agroindustria Rural en América Latina y el Caribe" (El Caso de los Países Andinos)	23
G. Brandolini	"Marketing Andino, una Encrucijada Cultural"	35
J. Reinoso	"La Microempresa y los Sistemas de Producción a Consumo en los Andes: Una Opción para el Desarrollo"	39

## Temático y Agroindustria Rural Andina

### PONENCIA

#### INDUSTRIA RURAL EN EL HORIZONTE DEL 2000"

François Boucher  
PRODAR / IICA - CIRAD  
Lima - Perú, Mayo 1999

En los últimos años se está desarrollando en América Latina una fuerte promoción de la (AIR) para ayudar a los campesinos a valorizar su producción, mejorar sus condiciones de vida gracias al aumento en sus ingresos y empleo, revirtiendo, así, la situación que los productores campesinos estaban condenados a consecuencia de su rechazo al cambio y de su incapacidad para enfrentar, por tanto, la nueva realidad social y económica. Actualmente, se han desarrollado marcos conceptuales, operativos y metodológicos de la AIR y se ha fortalecido el fomento con el Programa Cooperativo de Desarrollo Rural en América Latina y el Caribe (PRODAR).

La AIR responde a una necesidad sentida y es una contribución importante del campesinado. Sin embargo, el nuevo contexto internacional requiere una reflexión para elaborar un concepto más moderno de la AIR, acorde con los cambios del siglo XXI.

#### EVOLUCIÓN DEL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

La AIR en América Latina se inicia a principios de 1980, cuando algunas instituciones internacionales de Agricultura Tropical (CIAT) de Colombia y el Centro de Investigaciones para la Alimentación (CITA) de la Universidad de Costa Rica impulsaron la transformación de poscosecha con grupos campesinos.

Se ha desarrollado una idea que origina el mensaje que hoy en día se transmite a los campesinos de la región: no pueden sobrevivir produciendo materia prima, sino que deben tener acceso al valor agregado post cosecha, dentro de la cadena alimentaria, desde la transformación hasta la comercialización.

La Red de Tecnologías Alimentarias Apropriadas al Desarrollo (RETADAR), promovida por el CITA y apoyada por la cooperación internacional, tiene como principal objetivo favorecer los intercambios de información y experiencias sobre el desarrollo agroindustrial rural. Desde entonces se puede hablar de la AIR y los mecanismos de apoyo evolucionaron paralelamente, debiendo destacar los puntos siguientes:

- Una evolución conceptual rápida, desde un enfoque tecnológico de la AIR (1983) hasta uno empresarial, apuntando al mercado con una visión de desarrollo sostenible.
- Una estructuración rápida de los mecanismos de apoyo desde la creación de PRODAR (1989), así como la puesta en marcha de 15 redes nacionales y la organización de redes regionales.

A continuación, se inició un nuevo proceso de reflexión e investigación que culminó en 1995 con la publicación de un nuevo marco conceptual (Boucher, Riveros, 1995), que ordena, sintetiza y completa los trabajos anteriores sobre este tema, cuyos aspectos relevantes y recientes modificaciones del papel de las AIRs, se presentan en las secciones siguientes.

#### Elementos de la AIR: Definición y Clasificación

Las especificidades de las zonas campesinas, han conducido a conceptualizar un tipo de agroindustria que se define como la actividad que permite aumentar y retener en las zonas rurales, el valor agregado de la producción campesina, 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.

En cuanto al origen, las AIR pueden ser tradicionales o inducidas. Dentro de las primeras se incluyen actividades como producción de miel de abejas; elaboración de quesos artesanales; mimbtería y cestería, entre otras. Las AIR inducidas son el resultado de los proyectos de desarrollo.

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.

Los análisis sugirieron la necesidad de clasificar las AIR según su nivel de desarrollo: industrial; casera y artesanal, semi-industrial, industrial; y también según criterios específicos: capital de inversión, calidad y número de empleados, nivel de tecnología, cantidad de materia prima transformada, volúmenes de producción, ventas y beneficios.

#### LIMITANTES, FORTALEZAS Y POTENCIALIDADES DEL DESARROLLO DE LA AIR EN LA REGIÓN

Los principales factores que limitan el desarrollo de las AIR en la región, muchos de ellos relacionados a la comercialización como causa o efecto, tienen las siguientes características:

- Poca importancia dada a las AIR en los ámbitos público y privado.
- Condiciones socioeconómicas de los campesinos, baja capacidad de inversión.
- Bajo nivel educativo de los productores y operarios: mano de obra no calificada.
- Falta de visión empresarial.
- Inestabilidad en disponibilidad de materia prima, calidad y continuidad en la oferta.
- Deficiencia en infraestructura física y en servicios públicos.

- Dificultades para acceder al crédito.
- Escasa diversificación de los productos procesados: la mayoría de las empresas ofrece un solo producto.
- Deficiencias al conseguir información comercial e integrarse en canales comerciales adecuados.
- Producción artesanal, falta de tecnologías apropiadas y de oferta de servicios de asistencia técnica.
- Limitada capacidad tecnológica.
- Empresas pequeñas y sin organización gremial.
- Poca capacidad de consumo en el mercado local de las AIR.
- Los productos ofrecidos no siempre atienden las necesidades de los consumidores.
- Falta de higiene y de calidad uniforme de los productos.
- Costos de producción relativamente altos, debido a ineficiencia en el manejo de las empresas y débil organización de la comercialización.

También existen fortalezas y potencialidades que señalamos a continuación:

- Posibilitan el aumento de los ingresos de los pequeños productores y crean empleos en las zonas rurales, articulándolos con la economía de mercado.
- Contribuyen a motivar y consolidar las organizaciones campesinas, implementado una mejor red empresarial de comercialización.
- Constituyen un papel integrador de las zonas rurales marginadas y son una excelente herramienta contra la pobreza.
- Promueven mejores productos de origen campesino (naturales y "delicatessen") y los insertan en mercados especializados
- Permiten mejorar y diversificar la dieta campesina

## VISIÓN DE LA AGROINDUSTRIA RURAL AL HORIZONTE 2000. ELEMENTOS DE REFLEXION

Varios elementos están en discusión actualmente para plantear una nueva visión de la AIR:

1. Visión de agricultura ampliada y desarrollo sostenible.
2. Articulación de la AIR con la agricultura campesina y la lucha contra la pobreza.
3. Agroindustria, Agroindustria Rural (AIR) y Micro Empresa Rural (MER).
4. Nueva visión de la comercialización de los productos de origen campesino.
5. Sistemas Agroalimentarios Localizados (SIAL) en una perspectiva de gestión local y de desarrollo microrregional.

### AIR, Visión de Agricultura Ampliada y Desarrollo Sostenible

Desde el inicio de la construcción de un marco conceptual de la AIR, se ha tratado de insertarla dentro del sistema de producción agropecuaria con un concepto de cadena alimentaria. Esto permite ubicar a la AIR como elemento de un proceso dinámico (sistema o cadena).

Otero y Larios, en 1997, subrayaban la necesidad de "internalizar el hecho de que la agricultura forma parte del medio rural y, por lo tanto, tiene un papel social que desempeñar

en el combate de la pobreza". Es allí donde se inserta plenamente la AIR, apareciendo como el elemento generador de empleos, valorizador de la producción campesina, creador de valor agregado y de ingresos para mejorar el bienestar rural.

### AIR, Agricultura Campesina y Lucha contra la Pobreza

La lucha contra la pobreza rural es un compromiso político social. Hay que reducir los índices de pobreza y marginalidad de los productores campesinos. Para ello debe apoyarse a las familias rurales con una estrategia que conlleve a:

- Incrementar los ingresos de las familias rurales / integrar la población rural a la economía de mercado.
- Generar valor agregado a los productos agropecuarios / crear empleos en las zonas rurales.
- Garantizar la seguridad alimentaria / crear organizaciones de productores

Estos componentes son claves en la visión que tenemos de la AIR al servicio de la lucha contra la pobreza. Sin embargo, esta herramienta debe adaptarse a la realidad del campesinado, heterogénea y dispersa, tan variada de un país a otro, con diferencias enormes entre grupos en situación de extrema pobreza y grupos relativamente estabilizados.

A partir de un estudio de Chiriboga en 1996, se logró esquematizar una tipología de la agricultura latinoamericana, con cinco grupos de familias campesinas conformando el 85,5% del total de las unidades agropecuarias latinoamericanas, pero ocupando solamente 12,2% de la superficie agropecuaria. De los cinco grupos de familias campesinas, el más numeroso es el de los campesinos pobres o en extrema pobreza.

En el gran debate alrededor de este estrato social, existen dos corrientes: una, que considera a estos campesinos como no viables, sin posibilidad de articularse con la economía de mercado y para quienes la única opción son los programas asistenciales. La otra, que considera la inclusión de todos los pequeños productores al proceso productivo (Otero y Larios, 1997). En este caso, el campesino no queda como elemento pasivo sino como actor participativo de su propio desarrollo.

Proyectos de AIR, como las queserías rurales andinas en el Ecuador, o el de transformación de Yuca promovido por el CIAT en Colombia, Ecuador y el Nordeste de Brasil, demuestran la factibilidad de ayudar al sector marginado del campesinado. Para lograrlo, es necesario diseñar una estrategia muy específica con este grupo, con la AIR como mecanismo de desarrollo, lo que requiere enormes esfuerzos en organización y capacitación empresarial.

Los otros grupos, por lo general considerados viables por todos, son compuestos por la pequeña producción rural familiar o asociativa y la pequeña empresa rural familiar o asociativa. Cada uno requiere también de su estrategia propia en cuanto a la creación de empresas tipo AIR.

Al apoyarse en la tipología de Chiriboga (1996) se crea un proceso dinámico que permite pasar a las familias campesinas pobres a un eslabón de mayor desarrollo hasta alcanzar el nivel de empresas agropecuarias. Existen profundas diferencias entre las empresas tipo AIR y las empresas agropecuarias:



### Diferencias Entre las Unidades Campesinas y las Empresas Agropecuarias

Diferencias	Unidades Campesinas	Empresas Agropecuarias
Producción	Reproducción de la unidad familiar y de la unidad de producción	Maximizar tasa de ganancia y utilidades
Tipo de fuerza de trabajo	Trabajo familiar	Asalariados
Tecnología	Alta densidad mano de obra	Alta densidad K
Destino de la producción	Mercado y autoconsumo	Mercado
Componente del ingreso	Ingreso familiar; parte en dinero, parte en especie	Salario, renta, ganancias

Existen casos exitosos de estos procesos de transición que llevaron a grupos de campesinos con recursos insuficientes a formar verdaderas empresas con gran capacidad de exportación. Algunos ejemplos son la cooperativa Coopeterra Blanca de Costa Rica y la Cooperativa Cuatro Pinos de Guatemala, que recibió hace poco el premio al mejor exportador de productos no tradicionales de ese país.

### Agroindustria, Agroindustria Rural y Microempresa Rural

En esta parte se trata de ubicar la AIR en relación a otros conceptos, como Agroindustria (AI), Micro Empresa Rural (MER) y, Pequeña y Mediana Empresa (PYME). Tanto la AIR como la MER aparecen como herramientas para luchar contra la pobreza rural, pero, la MER ha ido tomando fuerza estos últimos años en instituciones internacionales como el Banco Mundial (BM), el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), y el Fondo Internacional para el Desarrollo Agrícola (FIDA), debido a la necesidad de encontrar un nivel empresarial adecuado a nivel rural. La PYME es un concepto más urbano de pequeña y mediana empresa.

Resulta difícil todavía establecer las relaciones conceptuales entre AIR y MER. Si el de AIR es relativamente claro, lo de MER aún no tiene un marco conceptual plenamente aceptado. Muchos se refieren al número de empleados y al tipo de actividad. Por ejemplo, HEDAR Venezuela define la MER como: "empresas localizadas en el medio rural, que utilizan los recursos del medio y donde los beneficios que se generan son repartidos en el mismo medio, siendo pequeña su dimensión en términos de uso, acceso y disponibilidad de los factores productivos (tierra, capital y trabajo)".

El Tratado de Cooperación Amazónica (TCA) promueve la definición siguiente: "Es la empresa que se caracteriza por desarrollar sus procesos con tecnología muy simple, con un importante trabajo manual, con un número reducido de trabajadores, no más de 10, y con un sistema de organización muy básico" (TCA, 1995).

Esta aproximación es bastante similar a la de la AIR. Las dos diferencias que podríamos

resaltar entre AIR y MER son de tamaño porque, además de microempresas, la AIR puede ser también pequeña y mediana empresa. Esto es muy importante en el caso de la AIR porque en algunos casos, como queserías, trapiches, transformación de frutas y hortalizas, se necesitan equipos de ciertas dimensiones para producir bienes comercializables en cantidad y calidad para los mercados regionales, nacionales e internacionales.

Por otro lado, la actividad de la AIR se limita a la transformación de productos de origen silvo-agropecuario, pesquero y acuícola, en tanto que la actividad de las MER es mucho más amplia.

Finalmente se debe señalar que no existe una definición internacionalmente aceptada de la agroindustria. La definición más amplia la describe como "...la actividad que utiliza mayoritariamente materia prima agropecuaria, forestal, pesquera y acuícola, y en la que hay un proceso de poscosecha".

### Nueva visión de la comercialización de los productos de origen campesino

En el pasado, el tema de la comercialización no era considerado importante, era más un asunto que se resolvía por sí mismo y lo fundamental para el campesino era producir para la subsistencia de su familia, con la posibilidad de vender los excedentes. Hoy, después de haber introducido la etapa de agroindustrialización, se ve en la comercialización el elemento clave de las AIR. De la comercialización depende el éxito o fracaso de todo el proceso, de toda la empresa.

La comercialización es el aspecto más importante del desarrollo rural sostenible. Para el beneficio del valor agregado en la cadena alimentaria, debe existir un sistema de comercialización eficiente. Controlar la comercialización le permite al productor completar el enfoque empresarial de la AIR. Pero, para ello se debe abordar el tema desde varios ángulos puesto que no se puede comparar el sistema comercial de las AIR con el de las empresas establecidas.

La agroindustria rural, por sus características, no se inserta fácilmente en la economía formal de mercado. Ochoenta por ciento pertenece a la economía informal con circuitos de comercialización poco conocidos y poco estudiados. Muchas ventas se hacen de manera informal: en la casa, entre los vecinos, en pulperías, en ferias de pueblo, a la orilla de las carreteras, ventas callejeras y a intermediarios.

### AIR y los Sistemas Agroalimentarios Localizados (SIAL)

Una reciente área de investigación del desarrollo agroalimentario, se refiere a cómo alimentar y como alimentarse en la ciudad. Toma especial relevancia el tema del futuro de las agriculturas campesinas y su articulación con las nuevas dinámicas urbanas para la demanda de alimentos. Esto conduce a un nuevo tema de investigación: "Los Sistemas Agroalimentarios Localizados (SIAL)", directamente relacionado con la AIR.

Definiremos los SIAL como: "sistemas constituidos por organizaciones de producción y de servicio (unidades agrícolas, empresas agroalimentarias, empresas comerciales, restaurantes,

ite sus características y funcionamiento, a un territorio específico. El  
as personas, sus instituciones, sus comportamientos alimentarios,  
ibinan en un territorio dado para crear una forma de organización

s trapiches paneleros de la hoya del Río Suárez de Cundinamarca o  
olombia; el sistema de queserías rurales andinas de Bolívar en Ecuador  
rías familiares de Turrialba en Costa Rica, son algunos ejemplos de  
itorio es un tema central, porque los territorios agroalimentarios no se  
zonas rurales; ni a las fronteras de un espacio geográfico dado, son  
, construido social y culturalmente, y regulado de forma institucional.

s años el CIRAD-SAR ha avanzado en este tema, con dos investigaciones  
: Técnicos Agroalimentarios y Ciencias del Consumo (STSC): influencia  
innovaciones agroalimentarias en las cadenas cortas de los productos  
y condiciones de surgimiento y funcionamiento de las empresas  
s (1992-1995). Hoy se trata de conceptualizar los SIAL, de relacionarlo  
nal y de insertar a la AIR en esta dinámica.

: comunes entre el planteamiento de los sistemas productivos locales

n "zonas rurales", es decir, en territorios determinados.  
miento del valor agregado a nivel de empresas de una zona.  
unto de actividades vinculadas al nivel de las cadenas de producción,  
necesariamente agrícolas.  
ontaneidad de la aparición de la AIR en la dinámica de las economías  
posibilidad de su proceso de construcción.  
a un conjunto de instituciones y empresas involucradas en el proceso

expuesto, analícese el sistema de leche en el departamento de  
el cual el espacio del SIAL-Leche está compuesto por una serie de  
cheras: Perlamayo, Chogur, Celendín, etc., situadas en el sur del  
as cuencas existen pequeñas queserías, algunas muy rústicas que  
jizo y un pre-queso, reprocesado en la ciudad de Cajamarca como queso  
erías compiten por la leche con la multinacional Nestlé que ha llegado  
ncas lecheras y tiene su propio sistema de acopio, transporte y  
jamarca.

ien fama en el Perú, por lo que es interesante estudiar su circuito co-  
r una serie de intermediarios, ferias locales y tiendas queseras en la  
. Estos elementos permiten visualizar lo que puede ser un SIAL. Lo  
ar la estrategia de todos los actores del SIAL, cómo se relacionan  
cional el SIAL desde el punto de vista social, económico, comercial o  
la inserción en la gestión local, o si tiene impacto sobre el desarrollo

## CONCLUSIONES

- Se ha tratado de presentar algunos de los nuevos aspectos en la reflexión conceptual que se está dando respecto a la AIR. Algunos temas, como la agricultura ampliada o los sistemas agroalimentarios localizados, son relevantes porque permiten insertar a la AIR dentro del concepto más novedoso y portador de futuro para la agricultura. Por su parte, los SIAL permiten insertar a la AIR en los procesos de desarrollo microregional que conllevan los procesos necesarios de descentralización. Esto renovará a su vez los procesos de desarrollo rural sostenible, lo que es necesario si queremos dar una nueva oportunidad a la agricultura campesina y a la agricultura familiar.
- Nuestra reflexión no ha terminado, al contrario, lo aquí presentado da pie a una reflexión más amplia sobre cómo insertar los SIAL en el marco de la agricultura ampliada, lo que le daría una nueva dimensión, con la participación local, el desarrollo microrregional y territorial.
- En este contexto podemos apreciar nuevas perspectivas en la agroindustria rural, siempre en el espíritu de luchar contra la pobreza y ayudar a los campesinos a mejorar sus condiciones de vida y bienestar. Es además la mejor forma de fortalecer la sociedad civil en el nivel local y garantizar la paz y democracia en la región.

## Comentarios a la Ponencia

## "LA AGROINDUSTRIA RURAL EN EL HORIZONTE DEL 2000"

**Marío Tapia**  
**CIPCONDESAN**  
Lima - Perú

Me pareció muy adecuada la división que haceo F. Boucher de la agroindustria en tradicionales e inductas, clasificación que se adecua al tema de los granos andinos, como la quinua, los cuales requieren un proceso de desamalgado antes de ser consumidos.

Para obtener los granos de quinua es necesario un lento proceso de lavado y secado, sin embargo en la zona de los salares en Bolivia, los campesinos utilizan tecnología tradicional que, adaptada industrialmente, mejoraría la producción de este grano.

Dicha tecnología incluye una etapa de calentamiento del grano, colocando la quinua amarrada en una vasija de piedra, con arena gruesa que se calienta al sol, el epispema del grano se dilata y facilita el que con los pies cubiertos de cueros se refriega el grano separando la cáscara. El grano y la arena son pasadas luego por un proceso de ventado para obtener la quinua partida o desaponificada.

Este proceso puede reproducirse industrialmente escanficando los granos en una máquina de rodillos abrativos con un tubo de alimentación, a ello se adiona un casquete con aceite calentado y a medida que pasa el grano por el gusano de alimentación se calienta y se separa algo el epispema, facilitando el proceso de raspado de los rodillos.

Para hacer viable la agroindustria rural es necesario que exista decisión política. El gobierno del Perú ha decretado que las municipalidades e instituciones, relacionadas a la alimentación popular, están obligadas a adquirir productos locales para los programas de desayuno escolares y vaso de leche, que constituyen millones de raciones diarias.

En Puno, por ejemplo, existen pequeñas

agroindustrias que producen miles de estas raciones a base de quinua y otros cultivos tradicionales. La agroindustria rural será una realidad, cuando exista una sostenida política de seguridad alimentaria que básicamente utilice productos locales.

\*\*\*

**Miguel Angel Arvelo**  
**REDAR Venezuela, ACT-RICA**  
Venezuela

Muchos son los logros alcanzados por la AIR, y su posicionamiento en América Latina. Pero debemos seguir avanzando en el tema. Comparto plenamente el enfoque ampliado que presenta Boucher en su ponencia.

Definitivamente, el reto de las AIR hacia el 2000 nos debe llevar a evolucionar el conjunto de paradigmas que para la primera etapa del PRODAR (como movimiento líder en el tema) sirvieron para alcanzar los avances y el posicionamiento alcanzado.

Por esta razón, debemos evolucionar hacia el tema de las Microempresas Rurales (MER). Nuestra propuesta nace del constante contacto con los actores principales de la dinámica rural (organizaciones, productores, empresarios, instituciones). Ellos claman por un enfoque más empresarial y comercial, y menos tecnológico. Esta es una realidad (política, mercado, comercio, información y la organización para el mercado, SIAL, son los temas de la actualidad).

Por otro lado, la dinámica económico social del desarrollo en América Latina cada día dista más del enfoque reduccionista que le dabamos a la agricultura. La agricultura tradicional y campesina, tiende a convertirse por necesidad en una agricultura más comercial y menos de subsistencia.

Nuestra comunidades rurales son distintas a las de nuestros padres y abuelos. "el mundo es otro y el medio rural es parte de ese otro mundo".

Este "nuevo" medio rural depende cada vez menos de la actividad agropecuaria y cada vez más del sector servicios. Por ello, es conveniente enlazar empresarialmente cada una de las actividades económicas rurales sean agroindustria, producción primaria, comercialización, y/o servicios.

La atención de los programas de desarrollo rural nacionales e internacionales, debe ser el poblador rural, sea o no agricultor. Los sastres, las peluqueras y los zapateros que se encuentran en comunidades rurales son empresarios. Si los vemos como empresarios, al igual que al bodogero, al intermediario comercial, al extensivista, al veterinario o al agrónomo que da asistencia técnica en la zona, entonces sí tenemos algo que decir, que aportar y que apoyar.

No mantengamos el sesgo sobre la actividad productiva. Veamos a esta gente como empresarios o posibles empresarios y trabajemos en los temas que como empresarios necesitan ser reforzados.

\*\*\*

**Sonia Salas D.**  
**CIPCONDESAN**  
Lima - Perú

François Boucher en "La Agroindustria Rural en el Horizonte del 2000", propone diversas alternativas para continuar con el debate que permita el desarrollo conceptual más adecuado al contexto actual y a la realidad sociocultural del poblador andino.

En ese sentido, es necesario puntualizar que la ecología rural, andina, está poblada mayoritariamente por parceleros o comuneros, pequeños propietarios y productores, quienes con mucho esfuerzo han creado su propia tecnología, contribuyendo a su subsistencia y a la alimentación de las poblaciones urbanas. Cuentan con una gama de productos agropecuarios, que podrían constituirse en importante fuente de ingreso si se manejan apropiadamente.

La mayor parte de su producción está destinada al mercado. Pero esta vinculación se da en condiciones de falta de equidad y de erosión de la biodiversidad, su rentabilidad es baja o nula, y la producción deja de lado los cultivos que no son comerciales, tendiendo a

una especialización productiva.

La AIR es un sector de importancia socioeconómica para la familia rural. Las mujeres y los jóvenes están vinculados a esta actividad, es decir, los dos grupos humanos que sufren mayor marginación tienen en la AIR no sólo una alternativa de generación de empleos e ingresos, sino de promoción.

Actualmente, las instituciones de investigación, desarrollo y financiamiento se orientan hacia actividades "ambientalmente sostenibles", o de "mantenimiento de la biodiversidad", dirigidas a disminuir la presión sobre los recursos naturales. Los consumidores buscan cada vez más productos naturales, artesanales y de sabores exóticos. ¿Cómo movilizamos este potencial humano, productivo, este "saber hacer" tradicional, para que se constituya en una herramienta de desarrollo sostenible?

Si bien la AIR ha tenido cierto enfoque de cadena agroalimentaria, no ha sido en una perspectiva de organización de la oferta. Por ello, el tema de los SIAL permitiría un trabajo más de conjunto. Es posible ubicar ámbitos en los que espontáneamente se hayan desarrollado actividades productivas comunes, caracterizadas por ser sistemas de producción interconectados, con un saber hacer tradicional, con lazos de competencia y solidaridad, redistribución de beneficios, etc.

En donde hay una organización social y productiva en base a un interés común en ámbitos geográficos determinados (microcuencas, cuencas), es posible generar procesos de desarrollo sostenible. Para ello debemos identificar las agroindustrias tradicionales existentes en las zonas, en su dimensión "real", con todos sus debilidades y potencialidades, mejorando su competitividad. Para lograrlo se debe:

- Identificar nichos de mercado, creando una marca que signifique precio justo.
- Mejorar la eficiencia de los procesos, de poscosecha, transformación y comercialización, considerando el equilibrio con el medio ambiente y los recursos naturales.
- Mejorar la calidad.
- Desarrollar las capacidades locales en

organización y gestión promoviendo la formación de jóvenes líderes.  
• Diversificar la producción.

\*\*\*

**Cesar Costa**  
**CONAM**  
**Brasil**

En primer lugar ¡Gracias!. Hace tiempo que no veo abordar este tema de manera tan directa y objetiva. Deseo, sin embargo, dejar algunas inquietudes:

1) ¿Cómo crear en la AIR familiar, instrumentos para el desarrollo de la visión empresarial, sin pasar por un fuerte proceso de capacitación, frecuentemente olvidado en los programas de gobierno y de muchos otros?

2) El cambio de la actividad campesina actual, de agricultores familiares a una economía de mercado. ¿No será muy fuerte? ¿Cómo adaptarlos a esa salvaje carnalita?

\*\*\*

**Jorge Reinoso**  
**CIRNMA**  
**Puno - Perú**

La definición de AIR es muy amplia, involucra no solo aspectos tecnológicos de transformación (cambio de características intrínsecas del producto) y procesamiento (como pelados de granos), sino aspectos de actividades de posproducción que no necesariamente conducen al procesamiento y transformación del producto.

Es cierto que incorporar valor agregado es importante para los productores y que ello se puede hacer sin procesar ni transformar los productos, pero esto no constituye agroindustria. Hay que aclarar estos aspectos porque los parámetros señalados de clasificación de las AIR (desarrollo industrial, capital, tecnología etc.) no conjugan mucho con las definiciones. Mas, si tomamos en cuenta que la agroindustria constituye un mercado articulador entre el origen de la materia prima y el consumidor final.

En relación a la visión al 2000 de la AIR, dadas las características de los andes, creo que

tanto la AIR como la MER podrían convertirse en una sola unidad que contribuya a su desarrollo. Lamentablemente, el mercado, dada su estructura, no requiere biodiversidad en volúmenes pequeños, sino productos específicos en volúmenes representativos; por tanto, la selección y estandarización con procesos agregados o no de transformación, constituyen una de las mejores alternativas para el desarrollo de los andes.

\*\*\*

**Daniel Rodríguez**  
**ITDG**  
**Lima - Perú**

Desde mi punto de vista, esta ponencia es bastante completa y aporta nuevos elementos al marco conceptual de la AIR. Deseo señalar un par de reflexiones que complementan la ponencia de François:

Respecto a la visión sobre la agroindustria tradicional e inducida me parece que si bien es cierto la AIR inducida puede ser ideal en términos de un acercamiento más rápido a lo que la teoría indica, el reto más importante es cómo potenciar las AIR tradicionales a fin de convertirlas en empresas más productivas que generen mayores ingresos y promuevan más empleo en el campo.

Otro tema que me parece importante en lo que respecta a la AIR, es cómo introducirnos dentro del marco conceptual el gran tema del manejo y transformación de productos del bosque. Es importante el rol de los grupos indígenas amazónicos y su rico y vasto conocimiento ancestral sobre biodiversidad. Se están dando interesantes experiencias en la región, a nivel de la transformación de productos del bosque, con amplias posibilidades en los mercados nacionales e internacionales (el, uña de gato, sangre de grado, etc)

\*\*\*

**Guy Henry**  
**CIRAD-amis**  
**Brasil**

Felicitaciones a la organización y al ponente. Permítame comentar, respecto a la ponencia del colega Boulcher, que en la nueva visión de la AIR

2000 no está incluido el tema del impacto ambiental de la AIR.

Durante mi trabajo con los ralladeros de almídon de yuca en el Cauca, Colombia, zona con unas 200 pequeñas y medianas rallanderías, había un impacto negativo sobre el ambiente, causado principalmente por los desechos de la transformación, contaminando las aguas río abajo. Para ellos, el medio ambiente era el punto 9 de un total de 10 prioridades, o sea, casi nada importante.

Este año, el gobierno impondrá multas contra el mal manejo de aguas residuales en esa zona. Son las PYME rurales las que están causando, principalmente, estos daños al medio ambiente, debido a una falta de conocimiento y al uso de tecnología inadecuada.

Aunque este tema fue también señalado por Sonia y Hernando, me gustaría ampliar el debate de manera más explícita.

\*\*\*

**Jörg Wyder**  
**Grupo Suizo para las Montañas (SAB)**  
**Suiza**

En Europa, la globalización de los mercados provoca una concentración de la industria alimentaria. En algunos países hay solo unas pocas plantas industriales de transformación de leche. El arco alpino (Austria, Suiza, Italia y Slovenia), cuenta todavía con numerosas queserías artesanales de uno a tres puestos de trabajo. Pero actualmente se observa una concentración muy fuerte en este sector. En Suiza, debían desaparecer 1,000 de las 1,200 queserías existentes.

Este proceso causa pérdida de trabajo y rentas, y el capital invertido en las plantas de transformación pierde su valor. Es claro que el nivel económico de los alpes y de los andes es diferente, pero finalmente la concentración industrial, tiene las mismas consecuencias: pérdida de capital, de conocimientos (know/how) y de identidad cultural. ¿Cuántas de las casi 800 mil AIR de los andes existirán todavía dentro de 10 años?

Además, las grandes cadenas de distribución prefieren tratar con pocas grandes empresas, en

vez de miles de pequeñas AIR. Tal vez, después del abandono de las queserías artesanales en los alpes, vamos a descubrir los nichos del mercado.

Nuestro Grupo trabaja desde hace pocos años en la creación y protección de marcas y en la reactivación de los mercados locales. Con la mejor calidad, información y publicidad debemos convencer a los clientes de la propia región, que el producto regional tiene mejor sabor, más calidad social, ecológica y nutricional. Esta es la respuesta a la globalización.

\*\*\*

**Pedro Ruiz**  
**España**

En relación a la ponencia, me permito señalar que debería ampliarse en tres aspectos:

- No desligar la actividad agroindustrial de las actividades de otras PYMEs presentes en el medio rural, como las ligadas con el ocio y el turismo rural, los "servicios de proximidad", las tareas de preservación y/o conservación del medio ambiente, etc.

- Insistir en la necesidad de establecer redes de cooperación, de transferencia de tecnologías y conocimientos, para lo cual debe incidirse en la formación del capital humano que asegure la permanencia de la actividad en las zonas rurales.

- Ligar los productos a marcas o signos de calidad relacionados con el territorio, de manera que, además de diferenciarse de los productos masivos, se fortalezca una política de autogestión de la población local que ayude a la construcción social de un desarrollo autónomo.

No se trata de propiciar un desarrollo endógeno (hoy casi imposible), pero sí una combinación con lo bueno de medios y recursos endógenos que favorezcan un desarrollo rural sostenible con base local y adaptado a las características de cada microrregión (comarca).

\*\*\*

**Raúl Pasco**  
Perú

En principio, un saludo cordial a todos los participantes del Foro. Con relación a la ponencia, me permito hacer los siguientes comentarios:

François plantea varias ideas sobre aspectos fundamentales, relacionadas al éxito de las agroindustrias rurales (AIR). En una de ellas, vinculada con las cuestiones de mercado, menciona que "... el éxito o fracaso de todo el proceso, de toda la empresa depende de la comercialización...". Considerando que este tema tiene una relación directa con la naturaleza de las AIR, creo necesario retomar los conceptos de AIR tradicional y AIR inducida que se presentaron.

Las AIR tradicionales surgen de manera autónoma como opciones emprendidas por iniciativa familiar, y como muchas acciones que nacen de la iniciativa — conocimiento locales con limitaciones de tecnología y de gestión — muestran una permanencia importante en el tiempo y en el mercado. Se trata de casos evidentes en los cuales los esfuerzos tendían que enfatizarse en el establecimiento de sistemas de apoyo a las AIR a fin reducir sus costos de transacción y de potenciar su desempeño en un contexto competitivo.

El concepto de SIAL abre un importante espacio para el diagnóstico, diseño y ejecución de acciones integradas a este respecto.

En el caso de las AIR de carácter inducido,

se hace necesario impulsar acciones a partir de la demanda en lugar de hacerlo a partir de la oferta, como parece haber sido el caso de varias experiencias que luego vieron frustradas sus expectativas al encontrar, justamente en el lado de la demanda, algunas de sus mayores restricciones de crecimiento o sobrevivencia como unidades productivas.

Por tanto, aunque pueda parecer obvio, es necesario enfatizar en la necesidad de empezar por el lado de la demanda, mediante la identificación de las oportunidades de mercado compatibles con las reales potencialidades locales de producción y/o transformación. Luego, impulsar unidades productivas con enfoque de empresa, sustentadas en información, educación y capacitación y sobre todo, en participación activa en decisiones locales. La organización de sistemas de apoyo resulta igualmente pertinente.

Importantes organizaciones privadas vinculadas con proyectos de producción y comercialización agropecuaria han emprendido esquemas de trabajo a partir de la demanda, asumiendo un rol facilitador en las vinculaciones entre productores y compradores y propiciando actitudes y mecanismos orientados al logro de transacciones mutuamente beneficiosas entre las partes, como uno de los factores de sostenibilidad. Considero que este tipo de esquemas son compatibles y adaptables a los esfuerzos vinculados a la AIR.

\*\*\*

**PONENCIA:**

## "LA AGROINDUSTRIA RURAL EN AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE" EL CASO DE LOS PAÍSES ANDINOS

**Hernando Riveros S.**  
**PRODAR**  
Colombia, Mayo 1999

### LA AGROINDUSTRIA RURAL EN LOS PAÍSES DEL ÁREA ANDINA: PRINCIPALES INDICADORES

En esta sección presentamos, de manera sistemática y comparada, los resultados de diagnósticos nacionales y regionales de agroindustria rural realizados en el marco del PRODAR en Bolivia, Colombia, Ecuador, Perú y Venezuela. Parte de esta información fue obtenida directamente (vía visitas y encuestas) y otra, a través de fuentes secundarias y bibliografía dispersa o no publicada formalmente.

#### 1. Número de Establecimientos y Diversidad

La agroindustria rural es una actividad no registrada a nivel de estadísticas de producción y consumo en las cuentas nacionales de los países andinos. En base a nuestros trabajos hemos determinado que existen alrededor de 758.000 unidades empresariales, que podemos definir como AIR. Estas abarcan una amplia gama de productos, que revalorizan las cifras que se manejan de esta actividad.

Existen beneficiadores de café y cacao; trapiches para producción de panela, o chancaca; queserías artesanales; Derivados de yuca como el almidón, la harina y el casabe; artesanos rurales que producen hamacas, sombreros, tejidos y alfileres; molinos, en los que se trillan y muelen cereales autóctonos; centros de aviscerado, secado y salado de peces maríftmos y continentales; aserraderos y unidades fabriles de productos de madera; producción de dulces, vinagres, mermeladas y similares en los que se combinan frutas, azúcares, leches y otros ingredientes.

Además de estos productos, comunes a todos los países de la región, existen otras AIR, ubicadas en zonas específicas, con menores volúmenes de producción, pero con importancia regional y en ocasiones, con gran potencial, como los hilados del sisal o el gel de zabila, en las zonas semiáridas de Venezuela y Colombia; la mantequilla de maní, en la Provincia de Manabí, Ecuador; la producción de escobas a partir del sorgo, en Santa Cruz, Bolivia; la obtención de tintes, aceites esenciales y extractos medicinales de especes naturales, en las zonas bajas y selváticas del Perú; los derivados de cultivos andinos: papa seca, chuno (de la papa), k'aya (de la oca), linli (del olluco), maca (harina de la raíz), etc. en los andes medios y altos del Perú y Bolivia.

Por último, existe un tercer tipo de productos de las AIR, comunes también a varios países, pero con un nivel de desarrollo menor al del primer grupo. En esta categoría se incluye la miel de abejas, la vitivinicultura, la producción de bebidas alcohólicas diversas y las harinas y chifles de plátano.

### Diversidad de la Agroindustria Rural en la Subregión Andina, Presencia e Importancia Relativa de las AIR mas Comunes

AIR	País				
	BO	CO	EC	PE	VE
Beneficio de café	X	XXX	XX	X	XXX
Beneficio de cacao		XXX	XX	XX	XXX
Panela/Chancaca/Papelón	XX	XXX	XX	XX	XX
Quesos	XXX	XX	XXX	XXX	X
Molinería	XX	X	XXX	XX	XXX
Derivados de yuca	X	XX	XX	XX	XXX
Artesanías	XXX	XX	XX	XXX	XX
Procesamiento de pescado	X	X	XX	XXX	XXX
Miel de abejas		XX	XX	X	X
Dulces		XX		XX	X
Aserrados		X	XX	XX	
Procesados de frutas	X	X	X	XX	X
Licores		X		XX	X
Derivados cultivos andinos	XX			XX	

XXX: Alta importancia relativa (Producción, empleo, valor de la producción)

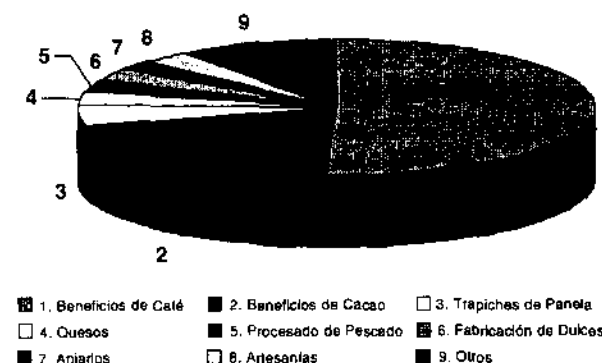
XX: Media importancia relativa

X: Importante importancia relativa

### Diversidad de la Agroindustria Rural en la Subregión Andina, Producciones Especiales con Importancia Local y Potencialidades

AIR	País				
	BO	CO	EC	PE	VE
Pulpa de bocadillo de guayaba		X			
Tintes naturales				X	
Plantas medicinales				X	
Aceites esenciales	X			X	
Desaponificación quinua	X			X	
Kiwi/Amaranto				X	
Copra					X
Derivados de zábila	X	X			
Aceite de cusi	X				
Mantequilla de maní			X		
Hilados de sisal/lique	X			X	

### Participación de las AIR en la Subregión Andina según Número de Establecimientos



## 2. Empleo

Si a la diversidad y número de establecimientos le añadimos la variable empleo, la AIR adquiere su real magnitud. Los distintos diagnósticos nacionales revelan que el número de empleos permanentes que generan la mayoría de las AIR, oscila entre 2 y 3 por empresa. De ser cierto, estaríamos hablando de 1'962,500 puestos de trabajo demandados por la AIR en la subregión.

## 3. El Papel de la Mujer

Buena parte de los oficios derivados de una AIR son desempeñados por mujeres y jóvenes. De un estudio sobre el tema de género realizado en el marco del PRODAR destacaremos los siguientes aspectos:

- En Colombia, la mujer representa el 25% de la fuerza de trabajo de una AIR, siendo mayor en el caso de la artesanía (88%) y la quesería (60%).
- En Bolivia, la participación de la mujer destaca en actividades artesanales (artículos de cerámica, sombreros de fibras vegetales, etc).
- En Venezuela, la participación de la mujer se ubica dentro del bloque familiar, en actividades de beneficio de café y cacao, desgrane de maíz, procesamiento de pescados y moluscos, producción de quesos y fabricación de hamacas.
- En toda la región existe una amplia variedad de proyectos agroindustriales desarrollados por asociaciones o grupos de mujeres. Generalmente se dedican a actividades productivas consideradas "femeninas", como artesanías, quesos y transformación de frutas y hortalizas.

Unas reflexiones finales para redondear algunas ideas:

- Hay sectores de la agroindustria rural donde el predominio de la participación femenina es

evidente, por ejemplo en el procesamiento de frutas y hortalizas (mermeladas, dulces, jugos, conservas, vinagre, etc.); en la fabricación de quesos, mantequilla, dulces y otros derivados de la leche; en el procesamiento de granos, etc. Aunque los estudios valoran la participación femenina, lamentablemente no cuantifican esa participación.

- Cualquier propuesta de desarrollo agroindustrial rural no puede soslayar un análisis serio sobre la disponibilidad de tiempo de las mujeres y sobre las posibilidades que tiene la AIR de responder a sus condiciones específicas en este aspecto. Muchos estudios coinciden en señalar que el tiempo es un recurso sumamente escaso para la mujer rural. Cualquier trabajo productivo adicional que las mujeres asuman supone hacer ajustes en sus otras actividades, ya que el margen para extender la jornada de trabajo es prácticamente nulo.
- Muchas actividades agroindustriales de las mujeres se realizan en el hogar como parte de las funciones domésticas. Cuando son elaboradas fuera de casa, la participación depende de la distancia del espacio de producción. Si es cerca, hay mayor participación de la mujer; en caso contrario se encargará el trabajo al hombre.
- Para las mujeres, trabajar en AIR significa mucho más que la posibilidad de obtener ingresos. El espacio de producción agroindustrial es también espacio de realización personal, de compartir experiencias y sentimientos, de salir de la rutina, de hablar con otras personas, etc. Para la mujer campesina eso es muy importante porque en muchos casos es la única oportunidad de compartir, posibilidad que no existe en su participación en la producción primaria.

#### 4. Otros Elementos

La AIR incide en otros factores socioeconómicos. Las conclusiones de un diagnóstico realizado en Ecuador pueden ilustrar sobre el alcance de los mismos:

- **Mejoramiento de la dieta campesina**  
El efecto de la AIR sobre esta variable se encontró sólo de manera circunstancial. No todas las actividades permiten disponer de productos al acceso de los pobladores pobres rurales, como es el caso de los quesos.
- **Organización campesina**  
Las AIR cohesionan a la organización campesina, pero a su vez, son un factor relevante en la organización de la familia campesina para la producción. En ese sentido, sería positivo si la organización asimilara elementos de gestión empresarial para desarrollarse como unidad de producción estructurada a fin de generar excedentes y ampliar su función social y de desarrollo.
- **Diversificación de cultivos**  
La diversificación de cultivos es relevante en relación al proceso de la AIR. Sin embargo, resulta difícil cambiar la tradición agrícola en el sector campesino, menos si no se demuestra la rentabilidad de diversificar la producción para industrializarla y alcanzar mejores precios y mercado.
- **Subsistencia y acumulación**  
Este factor resultó interesante en el conjunto de la muestra, porque la mayoría de actividades tienden a mantener las condiciones de sobrevivencia de los campesinos y las posibilidades de acumulación alcanzan efectos importantes en actividades como queserías, aserraderos y agroindustrias (piladoras, desgranadoras, despulpadoras) de Manabí.

- **Impacto sobre el medio ambiente**  
La necesidad de propiciar una producción sostenible adquiere mayor importancia con la AIR, más si consideramos la fragilidad de los ecosistemas en los que se desarrollan esas actividades. De Colombia exponemos los siguientes ejemplos:
  - La elaboración de panela tiene un efecto negativo sobre los bosques por la utilización de leña como combustible. Por cada tonelada de panela producida se consumen 1.3 toneladas de leña. El CIMPA, promueve se aprovecha el mismo bagazo de caña para aminorar esta situación.
  - En la obtención del almidón agro de yuca se producen aguas residuales, con contenidos de sustancias tóxicas. La Corporación Autónoma Regional del Cauca-CVC, demostró que las rallanderías del Cauca descargan cerca de 180 kg, de demanda química de oxígeno (DQO), por tonelada de tubérculo procesado, lo que significa 13.5 toneladas DQO (expresada en miligramos de oxígeno por litro de agua), arrojadas por día a los ríos.
  - La actividad de las curtiembres causa un efecto contaminante originado en las aguas residuales y la emisión de ácido sulfhídrico. El problema es especialmente crítico en la zona norte de la sabana de Bogotá, debido al impacto causado sobre el río del mismo nombre.
  - En el beneficio del café, el consumo de agua por tonelada de café cereza procesado bordea los 18.5 m<sup>3</sup>. Las aguas residuales de ese proceso generan cargas contaminantes del orden de 286 kg DQO por tonelada del producto.
  - Para evitar la fermentación que puede dañar el material, la fibra del fique debe lavarse rápidamente. El agua que consume este proceso se descarga directamente al río, afectando la fauna de los ríos debido a la presencia de saponina, alcaloide tóxico para los peces. La carga contaminante se estima en 72 kg DQO por tonelada de hojas de fique tratadas.
  - Es importante enfrentar el problema del impacto ambiental, dentro de una estrategia de investigación y desarrollo, que genere un conocimiento sobre el tema y se planteen aspectos como uso de la biodiversidad; control biológico; aprovechamiento de agroquímicos; adaptación de sistemas productivos, entre otros, considerando su balance energético y las posibilidades de la agricultura biológica, teniendo muy en claro dos aspectos: primero, que la valoración, la protección y la explotación de la biodiversidad son opciones importantes para la AIR y segundo, que lo que define hoy el desarrollo es la generación, apropiabilidad y aprovechamiento de los conocimientos.

### CARACTERÍSTICAS OPERACIONALES DE LA AIR EN LOS PAÍSES DEL ÁREA ANDINA

#### 1. Abastecimiento de Materias Primas

Por definición, la AIR tiene como principio aumentar el valor agregado de la producción de las economías campesinas. Distintas modalidades y niveles de intervención se dan entre la actividad primaria y la de transformación para lograr este aumento, sin embargo, buena parte de las AIR pertenecen a pobladores rurales que no necesariamente son productores de materia prima, como los trapiches paneleros en Colombia o las queserías en todos los países andinos, generando problemas de abastecimiento. Aquí algunos ejemplos:

- En Pucallpa, Perú, el porcentaje de pequeñas agroindustrias que se abastecen de materia prima de su propia chacra es minoritario. Las industrias vinculadas a la madera tienen problemas de abastecimientos de insumos debido especialmente a factores climáticos, que dificultan el transporte del producto.

En Chiclayo, los productores de algarrrobina mayormente recojen de sus tierras las vainas del árbol de algarrrobo, aunque también de los bosques. Los procesadores de pescado se quejan por la escasez estacional de pescado, especialmente en la caleta de San José. Esta limitación no es un obstáculo para procesadores de pescado más capitalizados, que buscan su materia prima en otras caletas y/o frigoríficos.

- En Colombia, las queserías y cooperativas que producen leche pasteurizada, en polvo y derivados lácteos, captan entre 60 y 70% del total de la oferta de los pequeños productores, lo que representa de 25 a 28% del volumen nacional. Los trapiches paneleros procesan el 100% de la caña producida en las explotaciones campesinas, lo que significa que el total de la producción nacional de panela se realiza en agroindustrias rurales, al igual que los beneficiadores de fique y los que elaboran empaques y cordelería, que procesan el 100% de la oferta proveniente de los productores campesinos.

De otro lado, las rallanderías de yuca y las unidades productoras de yuca en trozos, captan un 20% del total de la producción campesina nacional, lo que equivale a un 17.5% del global del país. De lo anterior, podemos afirmar como un primer estimado a nivel nacional que, en Colombia, la AIP procesa de 12 a 15% de la producción agropecuaria campesina.

## 2. Organización para la Producción

El tipo de organización predominante en la AIP de la subregión andina es familiar o individual. Empresas de mayor tamaño, normalmente apoyadas por proyectos de desarrollo, se organizan en asociaciones o cooperativas, modalidad que se presenta con mayor frecuencia en la producción de derivados lácteos. De los análisis realizados en las provincias de Chimborazo, Cotopaxi y Manabí, en el Ecuador, se destacan los siguientes aspectos:

- La organización no familiar o individual de la producción se da:
  - a. En procesos relativamente simples, donde la producción puede ser asumida por una sola persona: apiarios.
  - b. Donde la producción requiere de alguna mano de obra especializada y que deber ser contratada fuera del grupo familiar: aserraderos.
  - c. Cuando la producción es más bien un "servicio" que puede ser controlado fácilmente y cuyos beneficiarios también contribuyen: molinos de grano.

La forma asociativa es menos utilizada. Las asociaciones para AIP detectadas, obedecen a la necesidad de formar un capital inicial para enfrentar la producción entre dos o más particulares con una actitud estrictamente empresarial, que reinvierta, o busque nuevas opciones productivas. En general, se puede afirmar que la lógica de organización de las AIP responde a un sinnúmero de factores culturales y de medio ambiente. Las actividades comerciales se enmarcan en la perspectiva de la rentabilidad y no como en otros grupos, donde prima un sentido de integración o de complemento.

- En el Cantón Guano, en términos de organización para la producción, 65.62% de las unidades encuestadas son familiares y 25%, comunitarias, las que vía servicios y precios de los bienes que producen, favorecen a 297 miembros de las organizaciones (jefes de familia o mujeres). Se evidencia que la familia es la célula fundamental de la sociedad rural, tanto para la producción como para la participación comunitaria, sobre todo cuando se generan obras comunales.

- En el caso de las queserías, el jefe de familia es el que se encarga de recoger la materia prima en la zona. En el sitio de producción son la esposa, los hijos, familiares y operarios quienes se dedican al proceso de transformación, siendo también el jefe de familia quien comercializa el producto. En la mayoría de los apiarios son los grupos de mujeres las que complementan sus actividades individuales con la producción agrícola, dedicándose a revisar panales, extraer la miel y comercializarla. En las artesanías predominan las formas comunitarias y en las de cabuya y totora, es la mujer quien dirige el taller, produce y comercializa, pues el hombre trabaja en otros oficios en la ciudad. En los molinos y aserraderos, el asunto es más empresarial.

- Es importante puntualizar que el tipo de organización detallado anteriormente no abarca el conocimiento de la organización como unidad de producción pensó. Es decir, la estructura administrativa, contable y financiera y el control de calidad, entre otros, son elementos que pasan desapercibidos o no existen en la mayoría de unidades encuestadas. La carencia de organización en la estructura de la microunidad, hace que el productor no sepa cuánto gana o pierde. Por ello es difícil su acceso al crédito y se resiste al apoyo técnico.

- En Manabí, a diferencia de lo que ocurre en la Sierra Central, el 64.66% de las unidades encuestadas son asociaciones de productores: el 23.27%, cooperativas, comités bariales o padres de familia, dedicados a efectuar una determinada actividad productiva. La organización familiar o individual no tiene mayor relevancia. Las queserías, las artesanías y las trilladoras de granos se destacan por su forma de organización para la producción, pero no han adquirido destrezas empresariales suficientes para la gestión productiva.

- En el sector rural es común encontrarse con agrupaciones productivas donde no hay especialización para la gestión administrativa, contable y financiera, principalmente por su perspectiva de subsistencia. Un ejemplo de organización de AIP en Manabí es la Unión de Asociaciones de Productores y Procesadores de Yuca, en Jipijapa. Allí, se nota especialización en la gestión empresarial, con los inconvenientes que se presentan a menudo.

## 3. Tecnología y Maquinaria

En términos generales, la AIP emplea tecnologías tradicionales, con niveles de mecanización sencillos, con tendencia a mejorar las condiciones de producción, como resultado de la actividad de entidades de investigación y transferencia de tecnología. Dentro de las actividades que muestran ciertas tendencias a modernizar la tecnología están la fabricación de panales, la producción de derivados lácteos y la obtención de derivados de yuca.

En el Cantón Guano, Provincia de Chimborazo, Ecuador, el 41% de las unidades empresariales



- mantienen procesos tradicionales, situación similar para actividades tan diferentes como artesanías, queserías y aserraderos, aunque al interior de cada una hay razones para no promover el cambio técnico:
- En las artesanías, la transmisión del conocimiento se hace de generación en generación, al igual que la fabricación de las propias herramientas de trabajo.
- En las queserías, la falta de exigencia del mercado, la alta demanda del producto y la garantía de la provisión de materia prima, le da al negocio una seguridad de liquidez y rentabilidad que no motiva a la promoción de procesos de cambio.
- En los aserraderos, el carácter itinerante de la actividad, hace que la incorporación de cambios técnicos esté sujeta a la disponibilidad de infraestructura física en las zonas de producción.
- Un comportamiento diferente se observa en los apiarios, donde hay experiencias importantes de generación de tecnología apropiada para el manejo de los panales y la extracción de miel.

En el Perú, tanto en Pucallpa como en Chiclayo, predominan los procesos artesanales (40% y 63% respectivamente). Además, se cuenta con alguna maquinaria semiindustrial para las actividades de carpintería, aserrío y panificación en Pucallpa; y para la fabricación de dulces regionales, pilado de arroz y panificación en Chiclayo. Al preguntarse sobre la tecnología que utilizan, un 49% de entrevistados en Pucallpa y un 45% en Chiclayo, respondieron que no era adecuada. La razón principal: la falta de maquinaria (61% en Pucallpa y 57% en Chiclayo). Para los procesadores de pescado y algarrobina en Chiclayo es la falta de infraestructura apropiada (18%), y para los procesadores de carnes en Pucallpa es la necesidad de mejor calidad y productividad (28%).

Al consultarse sobre las innovaciones introducidas en los procesos productivos durante los últimos años, 30% en Pucallpa y 33% en Chiclayo, señalaron haberlas realizado. Un primer orden de importancia es el cambio de maquinaria y/o la adquisición de nuevas herramientas (36% en Pucallpa y 22% en Chiclayo); en segundo lugar está el desarrollo de nuevos productos, importante para las líneas de procesamiento de carnes en Pucallpa, y para la fabricación de dulces en Chiclayo. En otros niveles de importancia se señalan la "introducción de nuevos insumos", y la "mejora de técnicas de producción", referida a las líneas de procesamiento de pescado, algarrobina, dulces y miel en Chiclayo. Las innovaciones realizadas en las empresas de carpintería en Pucallpa estuvieron especialmente orientadas a la generación de nuevos diseños.

La capacidad para innovar sus tecnologías muestra el gran dinamismo económico del sector y nos plantea el reto de investigar ampliamente el origen de estas innovaciones. La capacidad articuladora y promotora del desarrollo local de la AIR se demuestra en la pequeña y la mediana industria metal-mecánica fabricante de maquinaria y equipo. El caso de Colombia es un buen ejemplo:

- Existe oferta local de cierta clase de equipos para molenda (trilladoras y elementos para limpieza y selección); picadoras y ralladoras para yuca; hiladoras de fique; trapiches y pallas para las industrias panetera y del bocadillo y beneficiadores de café y cacao.
- Una característica de esta oferta de equipo es su especialización a nivel de regiones,

en función de la localización de las AIR: En Antioquia y la Costa Atlántica, maquinaria para el procesamiento de cereales; en el Cauca y el Valle, para producción de almidón de yuca; en la Costa Atlántica, dirigida a las instalaciones para secar yuca; en Santander, Boyacá, Cundinamarca y el Viejo Caldas, vinculada a las industrias de paneta y el bocadillo y, en el Viejo Caldas, la que abastece las necesidades de los beneficiadores de café y cacao.

#### Colombia, Indicadores de la AIR

Subsector	Nivel Tecnológico			
	Tradicional	Mejorado	Nuevo	Moderno
LACTEO				
Leches y derivados (Sector Cooperativo)		X		X
Quesos				
MOLINERIA				
Maíz trillado		X		
Almidón agrio de yuca		X		
Yuca en trozos			X	
AZÚCAR, MIELES Y DULCES				
Panelas			X	
Pulpa y bocadillo de guayaba		X		
Ategupe, dulces duros, cocadas, etc		X		
Miel de abejas			X	
BENEFICIOS				
Café		X		
Cacao		X		
TEXTIL				
Hilado de fique		X	X	
Otros		X		
CURTIEMBRE		X		
MADERERO		X		

Elaboración CANDICON, con base en encuestas realizadas por técnicos de BANCOOP, CORFAS, CIMPA, CENCOA, CIAT y SEPAS, en 200 municipios del país, 1992.

#### 4. Consumidores, Mercados y Comercialización

El mercado y la comercialización de los productos de AIR es un punto crítico para la consolidación y desarrollo de estas unidades empresariales. También es el punto más débil de las organizaciones promotoras del desarrollo.

En el diagnóstico de la AIR en el Perú, se clasificaron los productos según su relación con la comercialización, en cuatro categorías:

- Productos procesados tradicionalmente, con fines de autoconsumo y venta local.
- Productos procesados elaborados con fines comerciales, orientados a mercados locales y regionales.
- Productos procesados, de comercialización interregional.
- Productos procesados, para la exportación.

En Colombia, se estableció una categorización dependiendo del mercado final del producto:

- Materias primas para procesos de transformación.
- Insumos menores para producciones especializadas.
- Bienes para consumo directo.

En todos los países existe una clara diferenciación relacionada con el ámbito geográfico de la transacción:

- Productos para mercados locales
- Productos para mercados regionales
- Productos para mercados internacionales

Esto demuestra las múltiples opciones que tienen los productos de AIR para consolidar y desarrollar mercados, fortaleciendo sus fuentes de información, su capacidad de negociación, su red de distribución y mejorando los niveles de competitividad. Algunos casos que ilustran los mecanismos de comercialización son:

En Cotopaxi, Ecuador, los pequeños productores de queso comercializan a nivel provincial, mientras los grandes lo hacen a nivel nacional. El mercado es dinámico y permite generar utilidad. Hay una gran participación de intermediarios. En la misma zona, los productores de granos descascarados o trillados venden a nivel provincial los productos de cabuya y totora en la plaza Dávalos de Riobamba, donde se proveen de materia prima. El 80% de la producción de miel de abeja tiene destino provincial y el 20%, nivel local.

En Manabí, Ecuador, el 56,03% de las unidades encuestadas, comercializan sus productos a través de intermediarios que recogen el producto directamente en la unidad productiva o tienen establecidos "centros de acopio", donde los campesinos dejan el producto. El 12,93% de las unidades rurales comercializan directamente sus productos, obteniendo mayores ventas y el 32,75% lo hace en la propia unidad productiva. Asociando estos datos al destino de la producción, el 80,17% de las unidades rurales comercializa localmente.

En Perú, las AIR orientan su producción hacia el mercado local. Algunas trascienden este ámbito, llegando a mercados regionales y/o nacionales. En Pucallpa, por ejemplo, se encuentran pequeñas agroindustrias relacionadas con la madera -como la carpintería- que acceden incluso al mercado internacional. Otras empresas dedicadas a la caplinería o vinculadas a la fabricación de carnes y hicos, acceden incluso al mercado nacional, pero no cuentan con mayor apoyo para su desarrollo. Chiclayo es el mercado principal para las poblaciones y zonas rurales periféricas, aunque los precios que se pagan allí son bajos. Algunas empresas de dulces regionales llegan a Trujillo, Tarapoto, Jaén, Chinbote, pero su volumen de ventas es reducido.

- La mayoría de AIR entrevistadas en Pucallpa y Chiclayo, venden su producto directamente al consumidor. Estas pequeñas AIR carecen, en general, de transporte propio para sus actividades (78% y 91% respectivamente). El único transporte encontrado fueron motos o triciclos, especialmente en Pucallpa. Los precios son fijados de acuerdo a los precios de mercado. Un 38% en Pucallpa y un 45% en Chiclayo señaló que fija los precios calculando "los costos de producción más un margen". Sin embargo, la opinión sobre los precios obtenidos por sus productos varía considerablemente entre ambas zonas. En Pucallpa, 49% los considera "regulares" y 41%, "adecuados", mientras en Chiclayo, 66% los consideró "inadecuados".

- Las líneas de procesamiento de pescado, plado de arroz, panificación y lácteos en Chiclayo son las que más resisten este efecto en los precios. En general, se puede afirmar que las pequeñas agroindustrias sienten el efecto de la competencia para la venta de sus productos. Al consultarse sobre el origen de esta competencia, se señala que proviene de establecimientos semejantes ubicados en la localidad y otras zonas del país. Es muy importante resaltar que en Chiclayo la competencia de productos foráneos es mayor que en Pucallpa, lo que podría explicar el descontento respecto a los precios de los productos en esta zona.

## Perú: Mercados de los Productos de las AIR

### A Pucallpa

Destino de Producción	Caplinería (n=3)	Arroz (n=3)	Carpintería (n=6)	Planificación (n=3)	Lácteos (n=4)	Carnes (n=6)	Licores (n=2)	Dulces (n=2)	TOTAL (n=37)
Local	1C	3A	5A	1*	4*	6A	1A,1B	2A	2A,1B,1C
Regional	2B				2B	1B	1A		2A,5B
Nacional	3A					1B	1B		3A,2B
Internacional	1B								1B

A: Destino de mayor importancia  
B: Destino segundo en importancia  
C: Destino tercero en importancia

### A Chiclayo

Destino de Producción	Procesamiento de pescado (n=10)	Dulces regionales (n=10)	Plado de arroz (n=10)	Algarrobina (n=10)	Planificación (n=10)	Lácteos (n=5)	Otros (n=3)	TOTAL (n=58)
Local	10A	9A	10A	9A	10A	5A	1*	5A,1B
Regional		1A,1B		1A			2*	4A,1B
Nacional								
Internacional								

Tomado de: BENAVIDES, H.; VÁSQUEZ, G. y CASAFRANCA, J. "La pequeña agroindustria en el Perú: Situación actual y perspectivas" PRODA-RICA, ITDG-Perú REDAR-Perú, Lima, 1995

**Colombia: Mercado de los Productos de la AIR**

Subsector	Mercado Alcance					
	MP Básica	Insumo	Consumidor	Local	Regional	Nacional
<b>LACTEO</b>						
Leches y derivados (sector cooperativo)			X		X	X
Quesos		X	X	X	X	
<b>MOLINERÍA</b>						
Maíz trillado	X		X	X		
Almidón agrio de yuca		X		X	X	X
Yuca en trozos	X			X	X	X
<b>AZÚCARES, MIELES Y DULCES</b>						
Panela						
Pulpa y bocadillo de guayaba		X	X	X	X	
Arequipe, dulces duros, cocadas, etc.		X	X	X	X	
Miel de abejas			X	X	X	
<b>BENEFICIOS</b>						
Café	X				X	X
Cacao	X			X	X	
<b>TEXTIL</b>						
Cordelería y empaques		X		X	X	
Otros			X	X	X	
<b>CURTIEMBRE</b>	X				X	X
<b>MADERERO</b>						
Maderas aserradas y cepilladas	X			X	X	
Productos de madera				X	X	X

Tomado de: Riveros H. "La agroindustria rural colombiana: Realidad y perspectivas". CANDICON REDAR - Colombia, Santafé de Bogotá. 1992.

**Ecuador: Mercado de los Productos de las AIR**
**Cantón Guano: Provincia de Chimborazo y Provincia de Manabí**

AIR	No.	Destino de los Productos			Sistema de Comercialización		
		Local	Provincial	Nacional	Directo en Mercado	Intermediario	En Planta
QUESERÍAS	45	37	5	6	4	20	18
TRILLADORAS	39	34	4	2	8	20	24
ARTESANÍAS	19	7	12	-	1	18	-
OTRAS	45	42	19	6	26	12	-

Elaborado con base en: INSOTEC/REDAR-Ecuador. "Diagnóstico de la agroindustria rural del Ecuador". Quito. 1992.

**PONENCIA:**
**"MARKETING ANDINO UNA ENCRUCIJADA CULTURAL"**

Giorgio Brandolini

CRF

Bergamo - Italia, Mayo 1999

**I. El Medio Comercial**

El control del territorio en los Andes se ha logrado gracias a esfuerzos comunitarios y se desarrolla según pautas no percibidas por foráneos. La presencia humana en esta región de geografía caótica, requiere la concertación de fuerzas que están cristalizadas en las agrupaciones familiares (Ayllu). La producción y el comercio son fruto de decisiones familiares, al cual están sujetos los demás factores, económicos y tecnológicos. Cada unidad colonizadora de los Andes tiene que adaptarse a las peculiaridades del nicho ecológico, pequeño e irrepetible en que vive, y armonizarla con el contexto externo.

Minimizar los riesgos significa asociar los cultivos, no depender de una sola cosecha, apoyarse en redes de solidaridad, concertar las decisiones de mayor alcance por medio de ayllus, tinkas o comunidades campesinas. En la economía de la comunidad, el comercio al por menor está repartido en muchas iniciativas, que permiten a los grupos familiares estar presentes en el segmento de la distribución.

Las mínimas dimensiones del sistema de venta imposibilitan la rentabilidad y tecnología pero tienen sentido al permitir el equilibrio económico interno de la comunidad y por ende la aceptación de vínculos sociales, inaceptables si hubieran desbalances mayores. La economía de escala está sacrificada a la cohesión social y a su flexibilidad. La percepción de inmovilidad que ofrece el medio andino está equivocada, por cuanto no considera la intensidad de los movimientos internos y las vinculaciones que pone la vida en un medio tan complejo. Más que a los individuos, habría que comparar el dinamismo de la comunidad andina, su percepción cíclica de los acontecimientos, con las demás sociedades.

**II. Los Productos Agrícolas**

El flujo comercial externo, la venta de productos del campo y la emigración estacional, amplía el horizonte de la comunidad andina. De afuera llegan los recursos económicos y tecnológicos. Para allá se van también los ahorros, en subsidios para los hijos que estudian en la ciudad y los jóvenes que emigran establemente hacia la costa. En este marco, en presencia de nuevos canales comerciales, abiertos por la mejora de los caminos y otros medios de comunicación, el escaso excedente de producción agrícola y artesanal de la comunidad campesina no compensa más las exigencias surgidas, percibidas como necesarias y las correspondientes importaciones. La presión de esta necesidad la obliga a confrontarse con el MERCADO en condiciones de profunda interioridad.

La atracción ejercida por las marcas comerciales de los productos externos, está incidiendo fuertemente en los canales comerciales, hasta desagregar las redes familiares ya que obliga a inversiones en la imagen del producto, una tecnología de mercadeo que depende de foráneos. Esto significa que lo que queda de la cadena de negocios local, es una mínima parte de la cadena de formación del valor. En este contexto emerge la exigencia de incrementar los recursos financieros, tecnológicos y personales.

La acumulación de ahorros en el medio andino es menos monetaria que en las ciudades de la costa y seiva. Lo que se gana y no se gasta, se invierte en ganado, en oferta de trabajo para los familiares o sea, en reboamiento de las relaciones sociales. Y cuando este ahorro sirve, se recupera poniendo en venta el ganado para construir la casa del hijo, o aprovechando el ahorro del familiar asalariado, para anticipar gastos a cuenta de insumos agrícolas, etc.

La tecnología llega en paquetes, en soluciones confeccionadas por empresas externas y hay que adaptarlas al medio local. Integrarla al medio rural andino conlleva desperdicios elevados, a causa de las pequeñas dimensiones de las unidades productivas, que no permiten amortiguar satisfactoriamente su costo. Lo que significa tiempos largos, necesidad de ahorros de largo plazo. Por ejemplo, la introducción de técnicas no sofisticadas, pero que significan dependencia de una sola herramienta, ha sido rechazada, ya que un sólo evento negativo que afecte esta herramienta es perjudicial para muchas actividades: el campesino prefiere seguir dependiendo de utensilios específicos para cada actividad.

Los efectos de la tecnología no están limitados a los éxitos de la producción, tienen un alcance más ancho, se basan en la dependencia que crea su manutención, lo que genera posteriores inversiones y la necesidad de técnicos especializados que terminan centralizando las decisiones en sus personas. Los conocimientos necesarios para controlar este proceso obligan al campesino a adoptar conocimientos técnicos y organizativos originarios del exterior que inciden en el equilibrio comunitario.

De un lado, este proceso origina a las familias inversiones en capacitación; del otro, crea situaciones dominadas por los capacitados, interlocutores preferenciales en las relaciones con el mercado externo. La promoción de los productos agrícolas se da a nivel de la distribución y del consumo final. En todo caso, es un proceso externo a la comunidad productora, que requiere la mediación de los que tienen el control del mercado, que están cerca a los consumidores y pueden percibir los cambios de sus exigencias.

Las intervenciones de promoción de la imagen del producto, refuerzan los canales distributivos existentes en las ciudades, los productores del campo no están capacitados para llevarlas adelante y tienen que apoyarse en los recursos de los que dominan el mercado, no pueden hacerles competencia a gran escala. El comercio informal de las ciudades canaliza una parte del ahorro del campo. Los stands del mercado de Canta e Ibarra, los ambulantes de Lima, La Paz y Quito son producto de inversiones de exitosos comerciantes del agro, quienes aseguran a sus familiares y paisanos unos réditos integrativos fuertemente estacionales.

Este ahorro beneficia sólo en parte a los productores de la sierra, ya que en muchos casos los

productos vendidos son de origen industrial; su significado reside sobre todo en la diversificación del ahorro. Por cierto, los productos agrícolas de las provincias andinas tienen que pasar por mayoristas muy estructurados que organizan la recolección y distribución por medio de canales comerciales cuidados celosamente. La venta en el mercado local, en el propio valle del productor, es más abierta, allí concurren los representantes de las familias que ven así aumentar sus ingresos, pero lo precario de esta forma de distribución es su rasgo más saliente.

Lo que hace falta a los productores andinos en términos de infraestructura (almacenamiento, medios de comunicación, concertación de precios) significa pérdidas de los segmentos más ricos de la cadena de creación del valor. En todo caso, hay que notar como la intermediación y la organización del mercado correspondiente son acciones típicamente privadas e inmateriales, dependientes de las relaciones personales de quien las realiza para su propio provecho. Es muy raro que pueda ser manejada en base a reglas fijas y en gran escala por mucho tiempo, su efectividad depende de la discrecionalidad del "rey" del producto, quien tiene que tomar en cuenta los intereses de los otros actores, si no quiere malograr eslabones esenciales de la cadena de negocios que lo sustenta.

Las intervenciones dirigidas a reforzar a los productores frente a los intermediarios son más aprovechables que aquellas dirigidas a substituir en los mercados finales la sabiduría gris capitalizada por los regidores del mercado. La sustentabilidad de las acciones desarrolladas a nivel del mercado final, compete naturalmente con los intermediarios. Las excepciones a esta regla se han verificado cuando la asociación de los agricultores ha sido muy grande y por tanto, ha creado estructuras financieras capaces de competir con grupos agro-industriales privados.

En cada situación, en cada cuenca Andina hay que identificar los cuellos de botella estructurales, las potencialidades y dirigirse a ellos, si se quiere incrementar la fuerza contractual de los productores rurales frente a la distribución. La cohesión de la comunidad es el elemento clave para el éxito de este esfuerzo, así como reconocer que las variadas situaciones locales no permiten que acciones similares den los mismos resultados automáticamente.

El rescate comercial del agro andino y el acceso a las tecnologías de mercadeo, depende, por lo tanto, de proyectos que se basen en:

1. Creación de centros de almacenaje que permitan guardar el producto en espera de mejores precios (flexibilidad de la oferta), de microindustrias para el abastecimiento del mercado regional y nacional (absorción del exceso de producción) y de medios de transportes que reduzcan la dependencia de los servicios ajenos (inversiones productivas poscosecha);
2. Manejo de la información, incluyendo telecomunicaciones, y disponibilidad de capacidad de análisis de datos en áreas escasamente pobladas;
3. Capacitación en técnicas productivas, organizativas y comerciales apropiadas para cada situación (formación técnica y económica). Estas herramientas pueden ser complementarias a la oferta de tecnología que no puede ser organizada por los productores locales (servicios meteorológicos, mejoramiento de los insumos básicos, etc.) y a la incentivación de la promoción del producto a nivel de mercado final por los intermediarios (incluyendo las agroindustrias);

4. Diversificación productiva --según pautas ya conocidas--, integración de cosechas de diferentes temporadas y selección de sistemas de cultivos complejos que faciliten la independencia de los canales de distribución locales con respecto al exterior.

El sistema social andino, ¿sabrá adaptarse a la globalización sin desnaturalizarse?, el nuevo sistema de valores, ¿minará su cohesión? Hay que notar que la colonización de los Andes requiera, al interior del nuevo contexto de la economía mundial, una fuerte erradicación de lo comunitario. El choque entre lo local y lo global, será consecuencia de una serie de errores, de costos y desperdicios que afectarán la demografía de la región, en el tiempo necesario para que se afirmen soluciones eficientes y sostenibles.

### III. Conclusiones

La agroindustria rural Andina no puede afirmarse independientemente del contexto comercial que controla los recursos de la región. El mercado de los productos del campo podrá aprovechar el excedente para industrializarse, en cuanto se estructure un sistema comercial que brinde a los productores una mejor distribución de sus productos, cuando les dé la posibilidad de invertir sus ahorros en infraestructuras, tecnología y formación. De otra manera, el rechazo y la descapitalización de la sierra no le permitirán a la industria la seguridad de los abastecimientos y un mercado local inicial que reduzca los riesgos comerciales inherentes al mercado hacia el exterior. Proyectos dirigidos a adaptar estos factores competitivos a las peculiaridades de las comunidades andinas, limitarán las fallas y los fracasos que este cambio conlleva.

### PONENCIA:

## "LA MICROEMPRESA Y LOS SISTEMAS DE PRODUCCION A CONSUMO EN LOS ANDES: UNA OPCION PARA EL DESARROLLO"

Jorge Reinoso  
CIRNMA  
Puno - Perú, Mayo 1999

### 1. INTRODUCCION

Mejorar el crecimiento y desarrollo económico de la zona andina en general y del Altiplano en particular, requiere de una interacción y combinación permanente de esfuerzos, tendientes a lograr un espacio adecuado en los mercados regionales, nacionales y externos, haciendo imprescindible estandarizar, normalizar y otorgar adecuados procesos de transformación a la biodiversidad de productos existentes.

La ejecución de las propuestas no es fácil. Por ello, la investigación debe encontrar alternativas tecnológicas y organizativas para un mejor uso de los recursos sin deteriorarlos. Es posible generar una racional y equitativa distribución de los ingresos en los sistemas de la cadena de producción a consumo, a partir de los productos que presenten mayores ventajas comparativas en los mercados. Un análisis del altiplano peruano en relación a su medio ambiente, nos dará las pautas para ensayar modelos microempresariales que puedan ser la base del desarrollo y la ubicación de la biodiversidad en los mercados

### II. MARCO CONCEPTUAL

Después de la posguerra, la escasez de productos jugaba un rol importante, la producción y la productividad eran la prioridad, la demanda era insatisfecha y el margen sobre el costo de producción, constituía la ganancia del productor. Años más tarde los consumidores exigen calidad y diferenciación en el servicio, obligando a producir artículos que satisfagan en términos de precio, calidad y cantidad esos requerimientos. Se asume que los mercados nacionales son cautivos y suficientes pero ello cambia con la apertura y las importaciones masivas.

Actualmente, la investigación y extensión de los sistemas de producción debe ubicarse en el marco de la globalización y competitividad de los mercados regionales, nacionales e internacionales y en la conservación de los recursos naturales. El problema está en si nuestros pequeños productores del Altiplano tendrán o no espacio en este nuevo orden de la economía. No será sencillo, pero es posible aceptar el reto y para ello es necesario generar una recomposición mental y cultural de quienes hacemos investigación y extensión.

Los problemas de competitividad, manejo y conservación de los recursos naturales (RRNN) no pueden seguir siendo analizados con el mismo marco conceptual y metodológico que empleamos, no es un asunto de otros, es nuestro y de nuestras instituciones, ya que estos

procesos no se detendrán en las estaciones experimentales ni en las puertas de las parcelas de los productores con quienes trabajamos.

La competitividad y conservación de los RRNN tienen una dinámica multiespacial y multitemporal muy grande debido a su complejidad. Resulta imposible reducir su análisis a nivel de finca, microregión o región; porque en el tiempo, el análisis no es coincidente con los ciclos agrícolas. Estamos hablando de días como son las señales de mercado, de meses cuando es un ciclo agrícola y de más de 10 años cuando nos referimos a la pérdida de fertilidad de los suelos. Lo que no quiere decir que el enfoque de sistemas, no sea importante sino que la operatividad actual se reduce a la solución de problemas de producción primaria. Por ello incorporar el concepto AGROEMPRESA dentro de los modelos de investigación y desarrollo ayudará a mejorar la eficiencia y el impacto de la investigación/extensión, en el marco de la apertura y competitividad de los mercados.

### III. CONTENIDO DE LA PROPUESTA

El altiplano puneño se caracteriza por la diversidad de tres aspectos: a) Medio ambiente, b) Estructura de tenencia y c) Estructura productiva.

#### a) Diversidad Medio Ambiental.

- Zonas agroecológicas como la circunlacustre o sub-tipo climático "A", sub-tipo climático "B" o Azángaro, sub-tipo climático "C" o altiplano, sub-tipo climático "D" o puna húmeda y puna seca.
- Socioculturalmente se han desarrollado las culturas Quechuas y Aymaras y se tienen productores de comunidad y parcialidad, individuales y asociativos.
- Económicamente existen productores grandes, medianos y chicos.
- Existe biodiversidad y variabilidad biológica de recursos alimenticios, siendo uno de los centros de origen y domesticación de plantas y animales. Aquí se han desarrollado sistemas de producción que constituyen todo un reto para la vivencia de sus pobladores debido a la altitud (3,850 a 5,000 m.s.n.m.), y variabilidad agroclimática dentro de años y en el mismo año.

b) Estructura de Tenencia. Caracterizada por un marcado minifundio que en términos de magnitud por número de productores, ubica primero a las comunidades, luego a los pequeños productores y por último, a los medianos y grandes productores.

c) Estructura Productiva. Se tiene una gran producción, principalmente en áreas reducidas de pequeños productores, caracterizadas por su pequeña escala y volúmenes de producción, con múltiples especies y variaciones dentro de la misma variedad. A ello se adiciona un factor determinante para el mercadeo, como son productos heterogéneos en calidad, es decir sin estandarización y normalización. Se produce principalmente papa dulce y amarga, quinua, cebada, avena, cañihua, oca y olluco; se crían alpacas, ovinos y vacunos.

En los mercados más próximos, como ferias locales, estos volúmenes son comercializados a través de una larga cadena de intermediarios hasta llegar, como productos de consumo directo, a los mercados extrazonales, en los cuales los volúmenes de compra-venta inician típicamente el proceso de estandarización. En el mercadeo de vacuno y ovinos en pie, por ejemplo, el proceso se realiza en los centros de engorde de Arequipa y Lima para su ingreso a

los camales, donde se efectúa la normalización para el consumo final. La comercialización de fibra de alpaca producida en Puno pasa por una larga cadena de intermediarios y es estandarizada, normalizada y transformada en las plantas de procesamiento de Arequipa para luego volver como materia prima a Puno, para la confección de chompas; a Lima, para las fábricas, y al mercado externo.

Este proceso, defectuoso aún, trae consigo fluctuaciones de precios e inestabilidad en el mercado, debido a la heterogeneidad de calidad, variabilidad de volúmenes de producción e inadecuada inserción al mercado al que concurren. Para mejorar es necesario estandarizar y normalizar los productos, considerando no sólo una buena productividad de campo sino adecuados procesos de posproducción que concentren la oferta local y establezcan estándares de comercialización acordes con las demandas del mercado. Concretar y consolidar estos aspectos permitirá mejorar el flujo de productos frescos y de aquéllos que constituyen materia prima para la agroindustria, facilitando el manejo, procesamiento y transformación escalonada y eficiente, con el fin de mejorar el valor agregado y una adecuada competitividad para lograr un desarrollo económico sostenido.

Es posible hacer más eficientes estos procesos, estableciendo mecanismos para concentrar adecuados volúmenes de producción, estandarizarlos, normalizarlos y agregar mayor valor agregado, lo cual en una primera fase sólo será posible a través de la organización de empresas de servicios, que llamaremos de INTERMEDIACIÓN, para diferenciarlas de los actuales agentes o pseudo empresas de intermediarios. Las acciones asignadas a esta empresa estarán orientadas a la búsqueda y concertación de contratos de compra y venta, definiendo estándares, flujos, condiciones de venta, control de calidad, etc. Paralelamente, el productor individual debe cambiar hacia el concepto de AGROEMPRESA y de asociaciones u otras formas de organización de segundo grado. Ello facilitará no solo concentrar la oferta sino iniciar modificaciones tecnológicas de carácter productivo y de posproducción para poder ofrecer productos uniformes.

Estas microempresas, cuyos modelos de organización deben ensayarse tanto en la gestión como en el manejo tecnológico, deberán transferirse a los productores, agentes de intermediación u organizaciones de consumidores, promoviendo su creación a través de mecanismos de capacitación, asistencia técnica y líneas de crédito promocionales. En una segunda fase es importante promover la organización de consorcios tanto de agroempresas como de microempresas, a fin de impulsar un desarrollo económico sostenible con los productos más competitivos del altiplano, pretendiendo mantener por lo menos toda la riqueza característica de Puno.

## SINTESIS DE LA PRIMERA SEMANA DE LA CONFERENCIA:

François Boucher  
Moderador Temático

Amigos participantes del foro AIR:

Diariamente, he tratado de sintetizar lo comentado no sólo por los ponentes sino por las diez personas que intervinieron, a quienes agradezco su participación.

Varios comentaristas, como Jorg y Jorge, expresaron sus temores sobre la viabilidad y posibilidades reales de las AIR de sobrevivir, de competir en este contexto de globalización. Estos temores son válidos pero a la vez varios comentaristas han sido optimistas sobre el futuro de la AIR. Creo que en la última semana deberemos retomar este tema, que es central en nuestro debate.

Sonia insiste en la importancia de los Sistemas agroalimentarios Localizados, SIAL, como una forma de concebir la AIR en un contexto local, en el cual la AIR tiene ventajas comparativas. Se ha subrayado la importancia de organizar la comercialización para viabilizar la AIR. El tema será retomado durante la semana dedicada a la comercialización, porque creo que es uno de los puntos centrales para el futuro de la AIR.

Jorge Reynoso enfatiza la importancia de fortalecer agroempresas a nivel de la producción, además de la AIR, y Miguel Angel Arvelo, la MER de servicios. Conuerdo con él y creo que valdría la pena tener algunos comentarios del proyecto Pademer de

Colombia, que es el que más ha avanzado en este tema en la región. Es importante aprovechar los productos promisorios de la región andina sintonizando con la nueva corriente de los productos nutraceuticos.

También Mario Tapia ha insistido sobre la importancia de los programas nacionales de nutrición/alimentación como mercado para los productos de las AIR. A nivel de estrategia, Daniel Rodríguez y Mario insisten sobre la importancia de apoyarse sobre las AIR tradicionales y de hacer todo lo posible para revitalizarlo.

Otros temas muy relevantes han sido abordados en esta primera semana:

- Impacto ambiental.
- Procesos tradicionales autóctonos que pueden ser industrializados.
- Necesidad de capacitación especializada.
- Importancia de la AIR como fuente de ingresos y de trabajo para mujeres y jóvenes.
- Manejo y transformación de productos del bosque, a incluirse como tema de la AIR.

Realmente hemos abordado una gran cantidad de temas muy relevantes y espero profundizarlos en la semana que viene para concretarlo bien.

\*\*\*

## Tema 2

## TECNOLOGIA: PROCESOS; CALIDAD / NORMAS; Y, MAQUINARIAS Y EQUIPOS

Autor	Título	Página
L. Gonzales	<i>"Proyecto de Queserías Rurales Comunitarias"</i>	44
F. Boucher	<i>"Tecnologías Apropriada y Autóctona"</i>	53
L. De León F. Tartanac C. Sanchez	<i>"Adaptación y Transferencia de Tecnología para Mejorar la Calidad Sanitaria del Queso Artesanal de Guatemala"</i>	57
E. Barrera	<i>"Las Rutas Alimentarias Argentinas"</i>	62
C. Contardi	<i>"Red de Centros de Elaboración y Comercialización de Productos Alimenticios Artesanales"</i>	67
D. Almengor L. De León F. Tartanac	<i>"Mejoramiento Tecnológico de la Producción de Panela en Pequeños Trapiches del Departamento de Huehuetenango"</i>	70

## Tema 2: Tecnología: Procesos, Calidad/Normas y Maquinarias y Equipos

### PONENCIA

#### "PROYECTO DE QUESERÍAS RURALES COMUNITARIAS"

Luis Gonzales  
Promoción Humana Diocesana (PHD)  
Salinas - Ecuador, Mayo 1998

### DESCRIPCION Y UBICACIÓN DEL PROYECTO

Salinas es una parroquia civil de la Misión Salesiana ubicada en la parte central del Ecuador (Provincia Bolívar), situada a 3.560 msnm, con una temperatura promedio 100°F. Allí, desde 1971, el párroco, padre Antonio Polo, ha empezado un movimiento de transformación para la gente, a nivel social, económico y de capacitación, con un proceso organizacional, tomando como base el evangelio.

### ACTORES PRINCIPALES

- Las COMUNIDADES: encargadas de producir el queso, se caracterizan por ser centros poblados que reúnen 40 familias como promedio. Carecen de muchos servicios básicos y de medios de comunicación oportunos.
- FUNORSAL: Organización de segundo grado que agrupa a 25 comunidades asociadas. Tiene alcance parroquial.
- PHD: Fundación de la iglesia que se encarga de la promoción integral del hombre. Tiene un alcance provincial, actualmente lidera el Consorcio Quesero, Deliproductos, Hongos, etc.
- FEPP: Fundación que promueve el desarrollo rural, a nivel nacional.

### INTRODUCCIÓN

Veinte años después de creada nuestra primera quesera, tenemos 21 queseras en diferentes comunidades de la parroquia, como resultado de la decisión y empeño de nuestros campesinos e indígenas, que han sabido poner en práctica los nuevos retos propuestos por este mundo mercantilista y competitivo. Este nuevo mecanismo de producción comunitaria dio lugar a nuevas ideas para el aprovechamiento de las materias primas de la zona, generando recursos que han servido para combatir la pobreza, partiendo siempre desde la formación integral del hombre, razón y motivo de nuestro trabajo.

El Sr. José Tonello, propulsor incansable del desarrollo social rural del Ecuador y en especial de las queserías rurales dice que: "...Haciendo camino se ha ido defendiendo una propuesta para proyectos de desarrollo: sumar antes que restar, ver la complementariedad antes que las contradicciones, aceptar lo posible sin exigir lo perfecto, contribuir a un mismo objetivo desde culturas diferentes, creando un producto "mestizo", simpático y lleno de

vitalidades; aportar lo propio antes de esperar lo ajeno; dar de sí, antes de exigir a los demás..."

En junio de 1978 se procesaban 53 litros diarios de leche, entregados por cinco productores. Actualmente se procesan más de 6.750 litros diarios y los productores beneficiados llegan a 1.200 familias. Como resultado, se ha formado el Consorcio Nacional de Queserías Rurales Comunitarias, que agrupa a 70 queseras, nacidas todas del gran impacto social, económico y técnico de la primera.

### ¿CON QUÉ TIPO DE ORGANIZACIÓN TRABAJAMOS?

Nuestra empresa tiene bases comunitarias. La propiedad pertenece a la comunidad, representada por una Cooperativa, en la que se centra la fuerza e intereses comunes.

### ¿Por qué nos organizamos?

1. Para hacer la fuerza en base a la unión. No buscamos la fuerza del que se impone sobre el más débil; cuidamos que los fuertes no nos aprovechen.
2. Para mantener la solidaridad: defendiendo a los débiles en el convivir diario.
3. Para defender nuestra cultura: adaptándonos, al mismo tiempo, a ciertos requisitos universales de nuestro tiempo (eficacia, calidad, constancia, etc.)
4. Para transmitir el mensaje evangélico que nos invita a vivir juntos como en familia, como signo de los tiempos nuevos inaugurados por Cristo.

### ¿Cómo nos organizamos?

Como una cooperativa abierta a brindar servicios y buscar alternativas de desarrollo para esta comunidad, de allí que el adelanto comunitario lo hacemos sobre la base del Ahorro y Crédito, al cual llamamos Cooperativismo Solidario, cuyos puntos de fuerza son 7. De estos, 5 son puntos tradicionales de una Cooperativa:

1. Estructura abierta a todos los miembros de la comunidad (interclasista e interétnica)
2. Democracia estructurada: cargos y responsabilidades bien definidos, a través de comités y mediante la elección de los socios en sus asambleas.
3. Ahorro: costumbre importante que tratamos de mantener, para crear un sentido de pertenencia en el desarrollo, entendido como aporte propio.
4. Crédito: valorado como instrumento de estímulo, que ayude al socio a manejar correcta y eficazmente el dinero, con miras a invertir en iniciativas familiares que ayuden a mejorar su nivel de vida.
5. Contabilidad: sistemas sencillos y eficaces, que conlleven una correcta administración de los recursos de cada cooperativa y mecanismos que aseguren un control oportuno de todo este movimiento económico

Los otros 2 puntos, son adaptación original nuestra al medio rural, caracterizados por su sentido solidario:

6. Centralización/Diversificación: la Cooperativa se constituye en núcleo organizativo abierto



a todas las actividades, sean propiedades, excedentes o trabajos comunitarios.

7. Utilización comunitaria de excedentes: anualmente y una vez realizados los balances económicos, los excedentes de las queseras se emplean en cristalizar alguna necesidad comunitaria. No se reparten individualmente.

## IMPACTOS DEL PROYECTO QUESERO

Concientizado el grupo de base sobre la importancia de contar con una organización, procedemos a la creación de la quesera. Estos impactos se pueden medir en tres aspectos:

### 1.- Impacto Económico

- Precio de la Leche: bueno y seguro, para que garantice a las familias una economía estable.
- Creación de fuentes de trabajo para:
  - Albañiles, en la construcción de edificios.
  - Mecánicos, construyendo equipos adaptados a nuestro medio.
  - Queseros, que han hecho de esto toda una profesión.
  - Administradores, capacitados para manejar adecuadamente sus empresas.
  - Transportistas, llevando el producto a los puntos finales de venta.
  - Comercializadores, que han visto oportunidades inmensas de ampliar los mercados.
  - Técnicos Promotores, que cumplen el papel de asesoramiento técnico y control de calidad.
- Reinversión de los excedentes en beneficio de la comunidad y de sus socios
- Atracción para el turismo, por el modelo singular de trabajo y por el espacio comercial alcanzado dentro del país.

### 2.- Impacto Socio organizativo

- Punto de encuentro diario, donde se fomentan las relaciones interpersonales.
- En las reuniones de socios y dirigentes se deciden políticas de personal, precios y calidad de la leche, utilización de excedentes, entre otros.
- Oportunidad de Relaciones entre comunidades a través de un consorcio nacional que coordina políticas de precios y busca una comercialización ágil.
- Toma de conciencia del concepto de Desarrollo Autogestionario que, partiendo del esquema de la transformación de la materia prima, ha sido aplicado a otros productos: cárnicos, chocolates, hongos (secos y encurtidos), hilo de lana de oveja y llama.
- A través de estas empresas se ha valorizado al productor rural sobre la base de un producto de calidad.
- Multiplicación del proyecto quesero: 21 en nuestra parroquia (Salinas), 4 en la provincia y 45 más en todo el país.

### 3.- Impacto Técnico

- Comprobada la rentabilidad de producir leche, la gente ha optado por mejorar los pastizales, bastante descuidados al iniciar la quesera en cada comunidad.
- Se ha mejorado substancialmente la raza y la alimentación del ganado, para mejorar los rendimientos de producción.

- A través de capacitación y asesoramiento técnico se ha mejorado la higiene, el proceso y la diversificación de la producción, al igual que los canales de comercialización y la administración de la empresa.

## ¿A DÓNDE NOS HA LLEVADO ESTE PROYECTO?

Esta iniciativa nos ha llevado por el camino de una producción seria y estable, corrigiendo errores, sistematizando el trabajo y proyectándonos mejor sobre nuevas ideas. Esta herencia positiva se sintetiza en 5 numerales:

- Valorar con más fuerza la organización como base de partida para emprender nuevas iniciativas.
- Crear nuevas empresas productivas, aprovechando la gran cantidad de recursos naturales y humanos de la zona.
- Buscar nuevos caminos de comercialización, sobre la imagen de un producto aceptado y posicionado en el mercado: Quesos "El Salinerito"
- Formar consorcios, que agrupan a diferentes productores de varias zonas, en base a sus productos. En la actualidad, tenemos los siguientes:
  - Deli-Productos (Turrónes, mermeladas, chocolates, galletas)
  - Hongos Andinos (Hongos secos)
  - Textiles Andinos (Artesanías de lana)
  - Animales Menores (Pollos, caracoles, ranas, cerdos, conejos, cuyes)
- Crear nuevas fuentes de trabajo, generadas por la expansión productiva implementada en las comunidades.

## FORMAS DE COMERCIALIZACIÓN

El cumplir con un ciclo que va desde el mejoramiento y alimentación del ganado vacuno, capacitación de los queseros y administradores, producción y diversificación del producto no tendría sentido si no hubiéramos concluido con una comercialización oportuna y eficaz para todos estos productores. Por eso optamos por comercializar directamente en nuestras propias tiendas, en las principales ciudades del país, todo el paquete de productos que tenemos.

- LAS TIENDAS PROPIAS**, son nuestros principales puntos de ventas. Tenemos 5 ubicadas en Quito (2), Guayaquil (2) y Guaranda. A través de ellas hemos logrado introducir los quesos en las cadenas de comisarías más importantes del país, expandiendo el mercado.
- LOS DISTRIBUIDORES**, son personas naturales o empresas a quienes se les entrega el producto y lo llevan al punto de venta final, recibiendo un porcentaje de comisión. Por medio de ellos tratamos de cubrir el espacio que dejan nuestras propias tiendas, especialmente en ciudades donde no hay cobertura.

## TIPOS DE QUESO QUE SE ELABORAN

Para ganar más mercado se debe tener una buena diversificación de los productos, de allí que las 21 queseras de las comunidades de Salinas produzcan variedades como: Andino, Dambo, Tilsit, Gruyere, Parmesano, Mozzarella, Provolone, Provolone ahumado, Asiago, Camembert, Fondue y con hierbas.

## OTROS PRODUCTOS QUE ELABORAMOS Y COMERCIALIZAMOS

Actualmente Salinas ha visto como una alternativa para salir de la pobreza, la elaboración de otros productos como: turrones, embudidos, hongos (secos y encurtidos), chocolates, manjar (de leche y chocolate), galletas, artesanías, hilos de lana de oveja, llama, alpaca, entre otros.

Hemos cumplido con todas las exigencias del comercio formal: requisitos legales (registros sanitarios, permiso de funcionamiento, datos técnicos, entre otros) y requisitos comerciales (código de barras, empaques y embalajes apropiados).

Cuando la tendencia es llegar a la exportación, nosotros creemos que el primer paso es cubrir el mercado nacional adecuadamente. Los resultados han sido excelentes y en poco tiempo hemos introducido nuestros productos en los mercados más importantes. Tratar de promover sólo la producción no es suficiente, nuestro mejor logro ha sido el haber canalizado una buena comercialización.

## PERSPECTIVAS

El trabajo aún no está concluido, crece cada día. Hay que continuar buscando recursos, organizando a la gente, ampliar la demanda de nuestros productos. El camino está abierto y hay que ver qué se puede hacer para mejorarlo: tecnificar la producción, crear mentalidad empresarial, estabilizar las empresas; serán seguramente nuestras metas próximas.

En estos días, a pesar que nuestra prioridad no es exportar, hemos empezado contactos con el Mercado Andino. De concretizarse, se abrirían grandes puertas para nuevos grupos productores.

## CONCLUSIONES

Mucha gente que ha pasado por nuestra Pamoquia visitando nuestras AIF, tiene la opinión generalizada que sería importante replicar estos proyectos en otros lugares. ¡Considero que esto es posible! Salinas ha tenido la suerte de reunir muchas características que han facilitado las cosas, lo cual no descartaría que en otras zonas se hagan proyectos similares. Pero habrá falta voluntad, convicción de ideas y entrega de quienes deseen sacar adelante a sus pueblos.

## Comentarios a la Ponencia "PROYECTO DE QUESERIAS RURALES COMUNITARIAS"

Leonardo De León  
REDAR  
Lima - Perú

He leído las ponencias de la semana anterior y seguido de cerca los comentarios que se hicieron. En Guatemala, y en toda Centro América, nos ha costado avanzar en el apoyo y fortalecimiento a la AIF, la mayoría de las instituciones apoyan a la mediana y gran agroindustria y otras a la pequeña y mediana empresa (principalmente en el área urbana) y pocas dedicamos esfuerzos a la AIF. A nivel de gobierno se está más dedicado a la agroindustria de exportación. Muchas AIF no se han consolidado aún en su territorio y mucho menos exportan.

La ponencia de L. González sobre las queserías rurales nos reanima y nos demuestra que sí es posible desarrollar AIF, mostrándonos un modelo metodológico interesante para su fomento, desarrollo y crecimiento. Sería importante que este modelo se pueda publicar, se pueda visitar para capacitar en el terreno, a través del PRODAR, a todas las redes latinoamericanas.

...

Sonia Salas D.  
CIP/CONDESAN  
Lima - Perú

Gracias Lucto, tu ponencia es una lección siempre viva, concuerdo con Leonardo en que está pendiente escribir sobre la metodología, pero también sobre una evaluación expost a las Queserías Rurales, aporte de la Cooperación Técnica del Gobierno de Suiza que se desarrolló no sólo en Ecuador, sino también en Perú, Honduras y Nepal, siendo uno de los pocos proyectos exitosos de cooperación técnica internacional.

Quiero hacer un alto para recordar a don José Dubach, maestro quesero, pionero de la

actividad, quien con su fe ciega en el desarrollo de los andes nos trazó un camino a seguir, y que tempranamente falló en el Ecuador...

Me permito señalar algunos de los factores de éxito de este proyecto:

- Se tuvo claridad desde el primer momento sobre el concepto "empresa". En términos de organización, gestión, capacitación, tecnología, control de calidad y mercado.
- Se definió el segmento objetivo "queso de pobres para gente rica a precios altos", a fin de que el mayor valor agregado se quede con los productores.
- Se crearon marcas e imagen del producto "Salinero" de Salinas, Ecuador; "Andino" de Perú y "Ucayalino" de la Amazonia.
- Se trabajó sobre procesos en marcha, existe una tradición quesera en las zonas donde se instalaron las queserías.
- Se promovió tecnología de baja inversión con materiales locales adecuada a las condiciones socioculturales y económicas de las familias rurales.
- Y por último, la formación de los recursos humanos fue fundamental, no sólo se indicó en aspectos técnicos sino también humanos.

Un aspecto que resalta Luis es la organización "hacer fuerza en base a la unión y alrededor de intereses comunes". La microproducción organizada, conectada a otras actividades productivas, capaces todas de competir lealmente, ligadas por lazos tradicionales de solidaridad, ayuda mutua, etc, es el mismo principio de los SIAL.

Sería importante profundizar sobre las lecciones que este proyecto ha legado a las AIF. ¿Qué pasará con ellas en el futuro? ¿Correrán la misma suerte que las queserías suizas? Esperamos sus opiniones.

...

**Tomas Bernet**  
CIP  
Lima - Perú

Como suizo investigando el sector lácteo en el Perú quiero vincular mi comentario a las exposiciones de Luis González, Luis Leonardo y Joerg Wyder.

Como se ha indicado, la producción de queso es sumamente importante en zonas rurales de montaña. Aquí, la ganadería es más segura como actividad económica que los cultivos agrícolas. En estas zonas, la existencia de AIR (queserías) es fundamental para crear un mercado a los productos campesinos, con pocas opciones de recolectar, transformar y vender su leche a través de empresas industriales, debido a los altos costos del transporte. La cuestión es: ¿tienen perspectivas en el mercado futuro?, ¿cómo fomentar, no tanto la cantidad de las AIR sino la calidad de ellas?

## 1. Perspectivas de queserías rurales en el mercado

Es cierto que en Suiza las queserías rurales están confrontadas más y más con las pocas queserías grandes que producen quesos a costos más bajos (Joerg Wyder). En Suiza, suponen que las queserías rurales van a sobrevivir sólo si logran crear un producto exclusivo, representado no solamente por valores nutritivos sino también culturales y ambientales. Consecuentemente, será muy importante vincular la producción de quesos con el turismo. Muchos turistas están dispuestos no sólo a disfrutar de los productos autóctonos sino a conocer cómo se producen. La creación de "labels" ayuda mucho a comunicar a los consumidores que no se trata de cualquier queso sino de un queso muy especial: "un queso producido en esta linda región por su gente amable".

En países menos desarrollados, la legislación referente a dichos "labels" suele causar problemas. Sin embargo, resulta conveniente en ciertas regiones turísticas crear "labels" conjuntamente con el turismo para crear más valor al producto. A la vez que los productos promueven la fama turística de dichos lugares.

No por eso el mercado informal va a desaparecer. Cifras de otros países muestran que más del

50% de la leche producida para el consumo humano entra en canales informales. La leche es relativamente cara en estos países, por ello una multitud de consumidores recurre a los productos lácteos de las AIR, más baratos, aunque no de la misma calidad higiénica (Leon).

El desarrollo de las AIR (que proveen el mercado informal) hacia empresas industriales (que proveen el mercado formal) parece muy importante, sobre todo para descargar el sector informal que se caracteriza por precios muy bajos y ganancias mínimas. Con precios tan bajos es muy difícil que las AIR puedan capitalizarse a través de sus actividades, mas, si consideramos los altos intereses para el capital y las restricciones individuales de esta gente (Brandolini).

## 2. Opciones para fomentar el desarrollo de las AIR y sus regiones

Es lamentable que los campesinos piensen que los políticos son los que tienen que desarrollar su región. Claro que se requiere políticas que fomenten el desarrollo pero, ante todo, se requiere una actitud que permita un desarrollo. La clave está en enfocar el mejoramiento de un proceso y no de una situación. El ejemplo de Ecuador (Salinas) demuestra muy bien que el proceso continuo provoca el éxito. Es el proceso mismo el que acumula un "know how" en la gente involucrada, para enfrentar nuevas oportunidades económicas.

Una investigación que hicimos en Suiza, evaluando procesos en proyectos de desarrollo en zonas rurales, ha demostrado que se requiere personas claves como Joseph Dubach para iniciar y mantener tal proceso. Como las zonas rurales en países de desarrollo normalmente no disponen de esta gente, es importante que las agencias de cooperación internacional preparen a gente que pueda cumplir con este rol promotor. Gente que no tenga sus propios intereses económicos, porque un proyecto requiere de un proceso integral e involucra a mucha gente con diferentes intereses.

Este mismo estudio ha demostrado que los esfuerzos de los gobiernos locales pueden ser fructíferos en atraer empresas procesadoras, actuando como intermediarios entre el pueblo y

estas empresas. En Europa es muy común ofrecer ventajas a estas empresas, como reducción de impuestos, ofertas de terreno etc. Los beneficios así generados compensan los costos, acelerando el proceso de desarrollo. Con este enfoque sería interesante estudiar la producción de flores en las zonas rurales de Ecuador.

**Pim Heljster**  
ITDG - Perú  
Cajamarca - Perú

La ponencia de Luis González y los comentarios de Sonia Salas y Tomas Bernet me hicieron reflexionar sobre la actitud y mentalidad del productor rural y los instrumentos que actores de afuera, como las ONGs, usamos para influir esta mentalidad.

He tenido la oportunidad de visitar tres veces Salinas y otras queserías rurales en Ecuador. Siempre me ha impactado el hecho que los productores conocen a sus consumidores finales, reconocen sus exigencias y preferencias, esencial para mantener la calidad de la producción. ¿Cómo se logró eso?

Estoy al inicio de un proceso de cambio en la industria de panela en Perú. Los cambios previstos en aspectos tecnológicos no son del otro mundo. Las inversiones son alcanzables y el mercado es virgen. Pero el productor tiene miedo de asumir un riesgo social en el desarrollo rural. Las pocas personas que quieren innovar son dejadas de lado por el resto del pueblo. Los celos internos son fuertes y las repercusiones también. La mentalidad que encuentro demasiado es "no quiero que mi vecino avance, antes que yo".

Aquí hay un rol para los actores de afuera: defender a los productores interesados en implementar cambios sin caer en conflictos internos. Las palabras de José Tonello son claves: "...sumar antes que restar, ver la complementariedad antes que las contradicciones, aceptar lo posible sin exigir lo perfecto, aportar lo propio antes de esperar lo ajeno: dar de sí, antes de exigir a los demás..." El reto es como trasladamos esta

actitud a los productores, si nosotros mismos no lo manejamos así.

Un productor pobre con interés de cambiar puede obtener satisfacción psicológica a través de contactos con promotores de afuera o turistas, como sugiere Thomas Bernet: la expulsión social a nivel de su comunidad debe ser recompensada con una integración social al nivel de promotores de cambio y consumidores. La satisfacción económica se encuentra en el negocio con los consumidores ricos, como señala Sonia Salas.

Lo interesante de Salinas es, o por lo menos parece ser, que socialmente se acepta el querer avanzar.

**François Boucher**  
PRODAR  
Lima - Perú

Conuerdo con Leonardo que hay pocas instituciones realmente preocupadas en la AIR y que prefieren, por lo general, dedicarse a trabajar con empresas urbanas. Creo que los esfuerzos que hacemos son positivos, pero debemos acelerar el movimiento. Sería importante, al final de este foro, tener acuerdos, ideas de cómo potenciar este movimiento, cómo evitar que desaparezcan las AIR. Tratemos de establecer una estrategia al respecto.

Efectivamente, este proyecto de las queserías rurales de los Andes es un modelo que necesitamos estudiar más, sacarle el juego, convertirlo en un modelo que haga escuela. Leonardo lanza la idea de organizar visitas: la comunidad de Salinas se ha convertido ya en un lugar de ecoturismo. En el marco de la diversificación de sus actividades, ha abierto un restaurante y un hostel, así que los que se animan....

Gracias, Sonia, por recordar a nuestro amigo Jose Dubach, su sabiduría y experiencia hubiera sido valiosa para todos. Has iniciado un debate muy importante sobre los factores de éxito, que retomaremos en el debate final de la última semana.

Thomas Bernet  
CIP/CONDESAN  
Lima - Perú

El comentario de Pim Heijster, cómo iniciar y mantener una actitud y proceso de desarrollo me parece muy valioso. Quiero comentarles un proyecto en Suiza que podría servir de modelo en otras partes del mundo.

Eran unos 10 queseros de una región montañosa en Suiza, compitiendo con similares productos y relativamente baja producción en el mismo mercado local. Debido a la competencia había bastante envidia entre ellos, invirtiendo cada uno más horas de trabajo para sobrevivir económicamente. Llegó un promotor regional que los agrupó para analizar los problemas y definir estrategias en conjunto para mejorar esta situación. Los queseros se dieron cuenta que todos tenían el mismo problema y la única manera era trabajar juntos para llegar a vender sus productos a la ciudad.

Para cada uno, el costo de distribución para promocionar y vender sus productos en la ciudad era demasiado alto, entonces crearon un "label" regional para aplicarlo exclusivamente a los productos de este grupo. Empezaron a ampliar la oferta de productos y establecer un canal de distribución en conjunto. Compraron un camión que lleve estos productos a tiendas en la ciudad, mientras el "label" del grupo puesto a los lados del camión ayudó a promover el conocimiento del "label" y sus productos. Con esta amplia oferta de diferentes productos lácteos, el grupo mejoró su posición en el mercado significativamente, los compradores (tiendas en la ciudad) prefieren colaborar con pocos distribuidores para minimizar su tiempo administrativo, en vez de comprar unos pocos productos de cada productor.

La promoción de los productos se hizo en ferias y en las queserías mismas. El promotor manifestó que la manera más eficiente de promover estos productos son las degustaciones organizadas en la misma región. De este contacto directo con los compradores se aprende mucho: qué características de los productos son importantes en el mercado, el gusto, la presentación, el empaque etc. Además, estas actividades son menos

costosas que la publicidad en los periódicos. En Suiza se ha demostrado el interés de los medios de comunicación en exponer estas iniciativas gratuitamente al público.

Estos son los factores claves para que el proceso puede funcionar:

- Un verdadero promotor, sin propios intereses económicos, buenas ideas, actitud para aprender y colaborar, con competencia social para manejar dicho proceso de manera participativa.
- Lograr éxito paso a paso (el éxito es el mejor ánimo para avanzar)
- El desarrollo de estructuras organizativas para evitar que unos se aprovechen de otros (un proceso así, también involucra las inversiones de capital)

...

Giorgio V. Brandolini  
CRF  
Bergamo - Italia

Me gustaría dar algunas explicaciones respecto a los proyectos de AIR de producción de queso.

1. La elección de las propiedades organolépticas de los productos ¿ha sido determinada por los quesos ya existentes?
2. ¿Han tenido experiencias de adaptación, olor, sabor, consistencia, color de los quesos para adaptarse a gustos de particulares grupos de clientes (ciudad, otras regiones, etc.)?
3. Si lo han hecho, ¿qué elementos han tomado en cuenta, con quién han consultado, qué problemas han tenido con los que manejan la distribución del producto?

Estas preguntas quieren averiguar el grado de dependencia de los productores andinos de los canales comerciales y del conocimiento que ellos tienen de las exigencias y expectativas de los consumidores.

\*\*\*

## PONENCIA

### "TECNOLOGIA APROPIADA Y AUTOCTONA"

François Boucher  
PRODAR / IICA - CIRAD  
Lima - Perú, Mayo 1999

Desde hace 20 años hemos apoyado las corrientes de tecnología apropiada y autóctona. Muchos proyectos actuales, como el de queserías rurales de los Andes de Ecuador, han sido desarrollados con el concepto de tecnología apropiada. El punto es, si en el marco de la globalización, de la competencia, de la apertura comercial, la tecnología apropiada es todavía un tema de actualidad o si debemos pensar en una tecnología para las AIR más acorde a los tiempos de hoy.

### TECNOLOGÍA APROPIADA

En los 60 nacieron los conceptos y el movimiento de tecnología apropiada, gracias al trabajo del inglés E. F. Schumacher, quien fundó en 1966, en Londres, el Intermediate Technology Development Group (ITDG) con el propósito de estudiar, mejorar, crear y difundir tecnologías intermedias, es decir, aquellas que se encuentran entre las tecnologías autóctonas de los países pobres y las tecnologías modernas de los países desarrollados. Para demostrar la necesidad de un cambio tecnológico, Schumacher sostiene como tesis fundamental que la economía moderna se basa en un principio erróneo, pues considera como renta lo que debería considerar y conservarse como capital, refiriéndose al uso indebido de las fuentes de energía no renovables de la tierra y, de manera más general, de la naturaleza y el medio ambiente.

Además de la tecnología apropiada y la tecnología intermedia, surgieron otros conceptos como ecotecnología, tecnología progresiva, etc. Todos tienen un elemento común: la voluntad de diferenciarse de la tecnología moderna, es decir, oponerle una alternativa. Sintetizándola, la llamaremos Tecnología Alternativa (Alternative Technology). Sus criterios básicos se pueden resumir así:

- Capital: necesidad pequeña: por unidad de trabajo, por unidad de producto o por nivel de inversión.
- Mano de obra: generar un máximo de empleos, calificación lo más cercana posible al "saber hacer" adquirido por la artesanía local.
- Concepción de las máquinas: resistentes, sencillas, fáciles de manejar, con necesidad de mantenimiento.
- Energía: economizar al máximo los recursos no renovables y utilizar fuentes energéticas inagotables (sol, viento, geotermia e hidráulica)
- Materia prima: utilizan y valorizan principalmente las materias primas locales.
- Escala de instalaciones: pequeñas unidades, a escala "humana".
- Bienes producidos: bienes de primera necesidad con el propósito de dar cierta autonomía a los sectores de menores recursos.

- Medio ambiente: mantener el equilibrio ecológico, evitando la contaminación.
- Ambiente de Trabajo: debe ser satisfactorio, creativo y no alienante.

Como puede observarse, los criterios mencionados reflejan la filosofía del Mahatma Gandhi y son diametralmente opuestos a los de la tecnología moderna. Además de la ideología gandhiana, la India ha sido una fuente de grandes enseñanzas: al lado de sus investigaciones nucleares, ese país ha obtenido grandes avances en tecnologías sencillas, como elevación de agua, mecanización agrícola, uso de la bicicleta como fuerza motriz para pequeños ingenios azucareros y pequeñas cementeras. El movimiento de tecnologías alternativas ha acompañado al desarrollo del mundo y ha permitido aportar innovaciones en campos tan distintos como el uso de energías renovables; elevación y conservación de agua; tratamiento de desechos; técnicas agrícolas; forestal, acuifera y pesquera; procesamiento de los productos agrícolas y producción de alimentos; técnicas artesanales, técnicas de construcción de viviendas, salud.

En el sector rural, se pretendió imponer tecnologías a los campesinos porque los ingenieros e investigadores creían que eran buenas para ellos, aunque no hubieran pasado las etapas de prueba. Actualmente, la situación ha madurado y algunas tecnologías han evolucionado: se racionalizaron, por ejemplo, los métodos para conservar las mejores tecnologías alternativas para la construcción de viviendas; a partir de ciertas ideas utópicas sobre los ciclos biológicos aparecieron sistemas de usos más racionales (así, a partir de la leche se utilizan subproductos para alimentar cerdos, de los cuales se hacen embutidos y con los ingresos se pueden comprar vacas).

El uso de la energía solar ha dado origen a aparatos solares eficientes e interesantes, como secadores, calentadores de agua, destiladores, refrigeradores. Ciertas tecnologías originaron otras más sofisticadas, como las pilas solares, las microcentrales hidráulicas, o las técnicas geotérmicas. Hoy se emplea el término "tecnología apropiada" cuando se sabe cual es la aplicación exacta.

## LAS TECNOLOGIAS AUTOCTONAS

No hace falta insistir mucho acerca de que la tecnología es una forma de expresión cultural de una sociedad; por eso, la historia de las civilizaciones se conoce gracias a las técnicas por ellas implantadas. En el terreno de la alimentación, la relación tecnología-cultura es aún más evidente. Así, valorizar las tecnologías autóctonas, significa valorizar las tecnologías apropiadas de un país o de una región, lo cual no implica juicio alguno sobre el tamaño o la complejidad técnica de los equipos, sino, por el contrario, la capacidad de creación, control y dominio de los medios técnicos.

Dos aclaraciones del por qué este enfoque parece hoy aún más importante:

- La crisis de los modelos de desarrollo, hechos más "mirando hacia fuera" que hacia las características propias de las sociedades latinoamericanas, plantea el interés de buscar también "hacia adentro": conocer nuestras propias fuerzas en recursos tecnológicos. La investigación que los medios científicos aportaron al tema fue bastante escasa, salvo honrosas excepciones, como las del Dr. Ricardo Bressani, uno de los primeros investigadores en

estudiar científicamente el tratamiento alcalino del maíz (nixtamalización) y su impacto sobre las cualidades nutricionales del grupo.

- Luego de los aspectos relativamente teóricos que se acaban de exponer, es importante destacar que las tecnologías autóctonas, con independencia de la opinión que le merezcan tecnólogos, ingenieros, investigadores y científicos, constituyen un elemento esencial en la alimentación de las poblaciones latinoamericanas. Por supuesto, podemos citar muchos ejemplos:
  - Cereales: nixtamalización del maíz-tortillas (México - América Central)
  - Arepas (Venezuela, Colombia)
  - Tubérculos: yuca-tarina (Brasil)
  - Casabe (Santo Domingo, Haití)
  - Papa-Chuño (Perú, Bolivia, Ecuador)
  - Bebidas : chicha (Chile, Perú, Bolivia)
  - Pique (México)
  - Masato (Amazonia)
  - Carne: tasajo, choronque (Argentina, Brasil)
  - Caña : panela, chancaca (Colombia, Centroamérica, Ecuador, Perú.)

En virtud de lo visto, podemos determinar las siguientes funciones de las tecnologías autóctonas:

- Conciernen a productos de base fundamentales para la alimentación de millones de personas.
- Están asociadas a la elaboración de productos arraigados culturalmente en las tradiciones alimentarias de la población.
- Constituyen una fuente de trabajo e ingresos en las zonas rurales.
- Contribuyen a disminuir los flujos migratorios hacia las grandes ciudades.
- Están asociadas a una mejor utilización de los recursos regionales y a la descentralización geográfica de la producción.
- Existe un control de la tecnología, con equipos fabricados en la localidad, lo que implica economía de divisas e inducción de otras actividades económicas.

## COMENTARIO A LA PONENCIA: "TECNOLOGÍA APROPIADA Y AUTÓCTONA"

**Antonio Tejerina**  
Bolivia

Importantes las consideraciones sobre si es recomendable hablar ahora de tecnología apropiada. Creo que en cada país y en cada realidad se pueden aprovechar estos conceptos.

En la implementación de una planta desaponificadora de quinua en Salinas de Garci Mendoza, utilizamos varias tecnologías, desde las más sencillas, como el secado a través de piedras, hasta el secado solar, a través de colectores solares con un largo de 18 a 20 metros.

Creo que es importante capacitar a los protagonistas, los campesinos productores de la tierra, sobre las verdaderas posibilidades y tipos de tecnología a que se puede acceder o desarrollar. Pero deben ser ellos quienes participen desde la generación del proyecto. Los técnicos pasamos y la tecnología no se mejora o se innova.

Entonces, el uso de la tecnología para el caso particular de Oruro, acá en Bolivia, pasa por lo autóctono, ecológico y apropiado y por situaciones dadas y oportunidades establecidas.

\*\*\*

## PONENCIA

### "ADAPTACION Y TRANSFERENCIA DE TECNOLOGIA PARA MEJORAR LA CALIDAD SANITARIA DEL QUESO ARTESANAL EN GUATEMALA"

**Leonardo De León**  
**Florence Tartanac**  
**Carlos Sánchez**  
INCAP  
Guatemala, Mayo 1999

## ANTECEDENTES

En Guatemala, la producción anual de leche alcanzó un total de 333.7 millones de litros en 1988. El 35% fue procesada por las grandes industrias lácteas. Del 65% restante, una parte se comercializó en forma de leche fluida cruda y la otra fue procesada por pequeñas empresas artesanales. La Asociación Red de Desarrollo Agroindustrial Rural (REDAR), en coordinación con la Dirección General de Servicios Pecuarios (DIGESEPE), dependencia del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación (MAGA), realizó un diagnóstico del sector de productos lácteos de pequeña escala en las áreas rurales de Guatemala. Los resultados sirvieron de base para la primera fase de este proyecto.

Esta investigación fue ejecutada durante el año 1996, de forma conjunta por el INCAP y el Centro Universitario del Sur (CUNSUR) de la Universidad de San Carlos de Guatemala, con financiamiento del CIID, Canadá, por medio del Programa de Desarrollo de la Agroindustria Rural (PRODAR).

## JUSTIFICACION

Tradicionalmente, los derivados de la leche producidos por las pequeñas queserías de Guatemala son quesos frescos y crema. Estos productos son los más accesibles a los consumidores de bajos recursos, representando una fuente de proteínas relativamente barata, en comparación con la carne. El valor nutritivo del queso es semejante al de la leche; una onza de queso puede reemplazar a un vaso de leche en la dieta diaria. Independientemente del tipo de queso y de la forma de consumo, este producto está presente en la dieta de los guatemaltecos tanto del área rural, como del área urbana. Un último estudio realizado en 1994 estimó un consumo de 32.03 gr. diarios de queso por familia. Considerando una familia de 5 personas, se consumen 6.4 gr. diarios de queso por persona (Laure, J. y col. 1994).

El consumo de queso contribuye a la ingesta de calorías, proteínas, vitaminas y minerales. El patrón de consumo de alimentos en tres aldeas rurales del departamento de Santa Rosa, definida por la frecuencia de consumo de 12 alimentos, mostró que el queso aparece como el último de los alimentos de mayor consumo. Sin embargo, la contribución a la ingesta total diaria de vitamina A por quesos y lácteos resultó ser mayor de 20%, únicamente superada por

el consumo de verduras (Gamero y col., 1996), lo que demuestra la importancia al aporte de vitaminas de los productos lácteos y, en este caso particular, del queso.

La mala calidad higiénica de estos productos expone a los consumidores a riesgos de toxi-infección relativamente altos. El LUCAM, dependencia del Ministerio de Salud, determinó por medio de análisis microbiológicos que la mayoría de estos quesos muestran un alto grado de contaminación microbiana con índices altos de contaminación fecal y *Staphylococcus aureus* (LUCAM, 1993). Ello indica que, desde el punto de vista higiénico, estos productos no son aceptables para la salud del consumidor.

Para mejorar las condiciones sanitarias de los quesos artesanales, se necesita adaptar la tecnología existente, creada para las grandes industrias, tomando en consideración los intereses del pequeño productor, el mejoramiento sanitario por sí mismo posiblemente no le resulte atractivo, por lo que para lograr cambios a ese nivel, será necesario darles beneficios más tangibles. Sabiendo que las condiciones son similares en casi toda Centroamérica, se espera que la intervención propuesta pueda transferirse fácilmente a los demás países, a través de intercambios entre las redes de agroindustria rural existentes.

## OBJETIVOS DEL ESTUDIO

- Realizar un diagnóstico operativo para caracterizar el estado actual de los pequeños productores de queso fresco artesanal en la región sur de Guatemala.
- Capacitar e intervenir tecnológicamente para mejorar la calidad del producto y el manejo gerencial de las queserías en una muestra seleccionada.
- Evaluar el impacto de la intervención desde el punto de vista de la calidad del producto y de la factibilidad de la implementación de las mejoras propuestas.

## METODOLOGIA DEL ESTUDIO

El estudio contó con dos fases: la primera, de diagnóstico del sector y una segunda, de intervención.

### **PRIMERA FASE: Diagnóstico del productor artesanal de queso fresco producido en ocho municipios situados en la costa sur de Guatemala.**

Para conocer esta problemática se realizaron encuestas personales en boletas especiales de 67 preguntas con respuestas cerradas excluyentes y no excluyentes. Los productores fueron seleccionados en base a la información de la encuesta realizada por REDAR en noviembre de 1993, titulada "Caracterización de la Agroindustria Rural del Sector Lácteo".

La boleta de encuesta se elaboró siguiendo las siguientes etapas:

- fuentes de información,
- listado de preguntas,
- borrador del formulario,
- discusión del borrador,
- prueba del formulario.

- discusión y revisión y,
- edición.

Para el levantamiento se tomaron en cuenta las siguientes restricciones:

- se encuestaron productores que procesan 100 o más litros de leche diaria,
- se excluyeron las grandes empresas que no trabajan a nivel artesanal, y
- se excluyeron los pequeños procesadores que laboran por temporadas.

Se analizaron en el laboratorio de microbiología del INCAP, muestras de 20 quesos de las empresas encuestadas, determinándose la presencia del Grupo Coliforme (Coliformes totales, Coliformes fecales y *Escherichia coli*), indicador de contaminación fecal en alimentos y agua por medio del método del número más probable (NMP) (Hitchins y Col, 1992). También se cuantificó *Staphylococcus aureus* y se investigó *Salmonella* spp. siguiendo los métodos estándares (Andrews y col, 1992 y Bennett y col, 1992).

### **SEGUNDA FASE: Aplicación del método HACCP para la identificación de los puntos críticos de control en las queserías artesanales de la costa sur de Guatemala.**

Se utilizó el método de análisis de riesgos y puntos críticos de control (HACCP), para identificar las causas de contaminación, los riesgos asociados en cada etapa de fabricación y proponer las acciones correctivas para mejorar la calidad del queso. Se eligieron tres empresas que participaron en la intervención tecnológica y se evaluó el impacto de la aplicación del método HACCP, analizando microbiológicamente muestras de quesos, de superficies de utensilios y de equipos.

## RESULTADOS

Se determinó que los productores artesanales de queso de dichos municipios, procesan en conjunto un total de 20,155 litros de leche por día, obteniendo una producción de 2,015 kg. de queso fresco y 1,521 litros de crema; en promedio, cada uno emplea 4 personas que no han recibido capacitación formal; comercializan el producto principalmente en la ciudad de Guatemala (50 % de la producción) donde obtienen el mejor precio (9.73 Q/lb). El menor precio es recibido en mercados no capitalinos y cuando la venta se realiza a intermediarios (5.68 Q/lb). Solamente el 11.5% de los productores obtiene la leche de su propio ganado.

Los análisis microbiológicos efectuados a los quesos presentaron una elevada contaminación por bacterias indicadoras de contaminación fecal (coliformes fecales y *Escherichia coli*), debido principalmente a la falta de pasteurización de la leche y a las condiciones poco higiénicas en que se lleva a cabo la producción.

Después del diagnóstico se realizó una intervención piloto de capacitación, encaminada a resolver los principales problemas detectados. Se eligieron tres queserías, Escuintla, Chiquimulilla y Guazacapán, donde se produce la mayor cantidad de queso fresco.

Se implementó un proceso de pasteurización de la leche y para verificar su eficacia se realizaron análisis microbiológicos a muestras de queso producido antes y después de la

intervención, permitiendo obtener un queso de acuerdo a las normas sanitarias guatemaltecas. La intervención realizada a las queserías redujo la contaminación bacteriológica y la contaminación fecal del queso. También se disminuyeron considerablemente los indicadores de contaminación por manejo y manipulación directa en el procesamiento. Estos resultados demostraron que el productor artesanal tiene interés en mejorar su producto, motivando al REDAR a publicar el presente documento como una guía que permita garantizar la calidad higiénica del queso fresco y, en consecuencia, la salud de sus consumidores.

## CONCLUSIONES

1. Existe una gran cantidad de queso producido por empresas artesanales, las cuales utilizan recursos regionales y son fuente de empleo. La mitad de la producción está dirigida al mercado de la ciudad de Guatemala, contribuyendo a la disponibilidad de alimentos en los mercados populares de la capital.
2. La mayor producción del queso es realizado por empresas pertenecientes al sector formal, lo que implica que contribuyen con sus impuestos al estado.
3. En el invierno, el queso alcanza los precios más bajos debido a la poca diversidad de tipo de quesos elaborados y a la alta disponibilidad de leche.
4. La falta de capacitación del sector lácteo artesanal hace que los productores tengan limitaciones en aspectos gerenciales, técnicos, financieros y de mercadeo.
5. El equipo utilizado en las industrias artesanales de queso es sencillo, lo que no permite obtener adecuados rendimientos, ni garantiza la inocuidad del producto. Contribuye a lo anterior, las limitaciones de servicios básicos que existen en los lugares donde se efectúa el procesamiento de leche.
6. Las queserías artesanales carecen de agua de calidad sanitariamente segura, lo que contribuye también a la contaminación de los productos y del equipo que entra en contacto con ella.
7. En la leche cruda utilizada para la fabricación del queso fresco analizado en este estudio se encontró una elevada contaminación fecal (*Coliformes* totales, *fecales*, *Escherichia coli*) y *Staphylococcus aureus*, lo que no la hace apta para ser consumida en forma directa, ni para la fabricación de quesos.
8. Los quesos fabricados a nivel artesanal contienen una elevada contaminación fecal y *Staphylococcus aureus*, debido a que no se pasteuriza la leche, a la falta de higiene en la obtención de la leche y la fabricación del queso, a la inexistencia de sanitización del equipo y a la inadecuada higiene de los operarios.
9. La correcta implementación del proceso de pasteurización, del Análisis de Riesgos y Puntos Críticos (HACCP) y las buenas prácticas de manufactura (GMP), logró producir un queso sin contaminación fecal y redujo los niveles de *Staphylococcus aureus* acorde a las normas sanitarias, produciendo un queso que no representa un riesgo a la salud de los consumidores.
10. Las normas guatemaltecas sobre la calidad de queso fresco no contemplan los parámetros de contaminación fecal, lo que impide un adecuado control sobre los quesos que se comercializan.
11. La producción de queso fresco acorde a las normas sanitarias puede traer muchos beneficios a las empresas artesanales, dándoles acceso a mejores mercados y a la obtención de registros sanitarios que respalden sus productos.

## RECOMENDACIONES

1. Apoyar integralmente a las empresas artesanales procesadoras de lácteos, situadas en su mayoría cerca a las fincas ganaderas, promoviendo la descentralización de la industria y contribuyendo a la creación de nuevas fuentes de trabajo, evitando la migración hacia la ciudad de Guatemala.
2. Apoyar la caracterización del sector lácteo a nivel nacional para implementar programas y proyectos que contribuyan a su mejoramiento y a lograr una seguridad alimentario-nutricional para la población.
3. Apoyar a los productores en los aspectos de comercialización, promoviendo la venta directa al público, por medio de centros de ventas individuales o asociados, obteniendo con ello mejor precio por sus productos. Asimismo, crear mecanismos adecuados que aseguren el suministro de leche a las queserías artesanales, a través de contratos entre productores y queseros.
4. Convencer a las municipalidades, abastecedoras de agua a las poblaciones rurales, de revisar periódicamente la calidad del agua, puesto que la falta de control, descuido e inadecuada cloración del agua, causa problemas de contaminación en los alimentos y es un riesgo a la salud.
5. Mejorar el procedimiento de ordeño en las fincas. Las instituciones pecuarias que se dedican a apoyar al subsector lácteo deben asesorarías a fin de mejorar la calidad sanitaria de la leche recién ordeñada. Los productores de queso deben controlar la calidad de la leche que reciben, y así seleccionar a sus proveedores.
6. Los fabricantes de queso fresco a nivel artesanal deben tomar las medidas necesarias para producir quesos sanitariamente aceptables, incorporando a su proceso de fabricación, la pasteurización y un cuidadoso manejo higiénico del producto en todas las etapas de fabricación para no contaminar el producto final.
7. Es necesario implementar programas de información integrales, que permitan a la población tener los juicios necesarios para elaborar y/o abastecerse de alimentos libres de microorganismos patógenos o con probabilidades de contenerlos, los cuales repercuten directamente en su salud y economía.
8. Las normas guatemaltecas sobre control de alimentos y particularmente sobre quesos frescos, deberán ser revisadas y actualizadas, acorde al nivel de procesamiento, encaminándolas a evitar riesgos en la salud de los consumidores.
9. Continuar con el apoyo a las fábricas de queso fresco a nivel artesanal, adecuando el proceso de pasteurización a una tecnología accesible y aceptada por los usuarios.
10. Continuar con el apoyo a las fábricas de queso fresco sobre las buenas prácticas de manufactura y del sistema de puntos críticos de control, a fin de mejorar la calidad del queso producido.



## PONENCIA

### "LAS RUTAS ALIMENTARIAS ARGENTINAS"

Ernesto Barrera  
Argentina, Mayo 1999

#### INTRODUCCION

En Agosto de 1998 la Dirección Nacional de Alimentación inició los estudios de preinversión para organizar las Rutas Alimentarias Argentinas. Financiados por la Unidad de Preinversión del Ministerio de Economía con fondos del Banco Interamericano de Desarrollo, se ejecutan, a escala piloto, en la Patagonia.

#### ¿Qué es una Ruta Alimentaria Argentina?

Es un itinerario que permite reconocer y disfrutar de forma organizada el proceso productivo agropecuario, industrial y de degustación de la cocina regional, expresiones de la identidad cultural argentina.

#### ¿Cómo se Organizan las Rutas Alimentarias Argentinas?

Se organizan en torno a un producto clave que caracteriza la ruta y le otorga su nombre. Debe ofrecer a quienes la recorren una serie de placeres y actividades relacionadas con los elementos distintivos de la misma: comida, producción agroindustrial, actividades rurales, entretenimientos en la naturaleza y actividades propias de la cultura regional.

#### ¿Para qué Organizar las Rutas Alimentarias Argentinas?

- Para consolidar la cultura productiva regional
- Para valorizar los alimentos regionales argentinos.
- Para estimular el desarrollo de Distintivos de Calidad, (denominaciones de origen e Indicaciones geográficas, productos orgánicos, etc.)
- Para dinamizar las economías regionales.
- Para promover los alimentos regionales.
- Para promover la cultura gastronómica argentina a través de expresiones culinarias regionales.

#### ¿Quiénes Integran las Rutas Alimentarias Argentinas?

La integran las Postas Argentinas, los Fogones Argentinos y los proveedores (productores primarios y agroindustriales).

#### ¿Qué son las Postas y los Fogones Argentinos?

- FOGON: es el restaurante ubicado en una ciudad o pueblo rural, autorizado por la Fundación

de las Rutas Alimentarias Argentinas garantizando que el establecimiento cumple con las normativas que establece la reglamentación.

- POSTAS: es el establecimiento agropecuario dedicado al turismo rural que brinda servicios de alimentación a los turistas, autorizado por la Fundación de las Rutas Alimentarias Argentinas garantizando que el establecimiento cumple con las normativas que establece la reglamentación.

#### ¿Qué elementos caracterizan una Ruta Alimentaria Argentina?

- Una producción básica que distingue a la región de la ruta.
- Un itinerario desarrollado sobre la base de la Red Vial
- Una distancia máxima de los Fogones Argentinos al centro de producción del alimento principal, determinado para cada ruta en base a la cultura productiva y gastronómica, tomando en consideración los aspectos sanitarios.
- En las Postas Argentinas se produce el alimento que origina el nombre de la Ruta, o la posibilidad de extraerlo (caza o pesca) en el mismo establecimiento, cumpliendo con las normativas sanitarias y conservacionistas vigentes.
- La existencia de un número mínimo de Postas y Fogones Argentinos en los circuitos de cada ruta establecidos para cada circuito en particular.
- La existencia de una normativa reglamentaria que regula el funcionamiento de las Postas, Fogones y Proveedores y que incluye los Protocolos de Calidad.
- Un Menú Regional de platos elaborados con productos característicos de la ruta.
- Una delegación regional de la Fundación Rutas Alimentarias Argentinas que brinda información sobre la ruta
- Un sistema de señalización de la ruta
- Un mapa u hoja de ruta conteniendo información explicativa sobre la misma
- La oferta en la Carta de las Postas y de los Fogones de al menos un menú regional argentino (compuesto por una entrada, un plato principal y un postre), basado en el alimento que caracteriza la ruta.

#### ACTIVIDADES DESARROLLADAS

- Estudio del estado de desarrollo de las rutas alimentarias en el mundo.
- Relevamiento de la oferta de capacitación disponible en el país susceptible de aplicarse a los productores y empresarios gastronómicos interesados.
- Relevamiento de la oferta de financiamiento disponible en el país susceptible de aplicarse a los productores y empresarios gastronómicos interesados.
- Diseño de protocolos de calidad
- Diseño de una estrategia asociativa para los integrantes de las rutas
- Diseño de una metodología para seleccionar los productos principales de una ruta alimentaria.
- Elaboración de una propuesta de rutas alimentarias para la Patagonia
- Elaboración de una propuesta de normativa
- Relevamiento de la receptividad que la propuesta tiene entre los productores agropecuarios y empresarios gastronómicos, realizando presentaciones del proyecto en las provincias de Tierra del Fuego, Santa Cruz, Chubut, Río Negro y La Pampa, solicitando a los asistentes que respondan un cuestionario destinado a evaluar diversos aspectos de interés para la ejecución del proyecto.

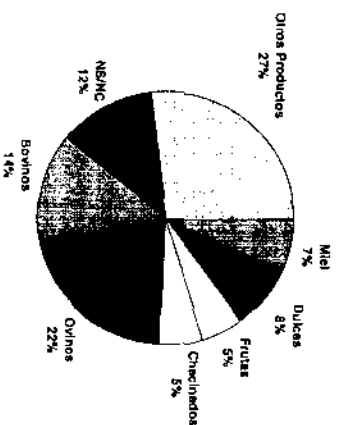
## LAS RUTAS ALIMENTARIAS DE LA PATAGONIA

Se han considerado las siguientes Rutas Alimentarias: carne ovina patagónica, manzana y pera, frutas finas, trucha, mariscos de la Patagonia, ciervo y chivito.

### RESPUESTA DE LOS PRODUCTORES

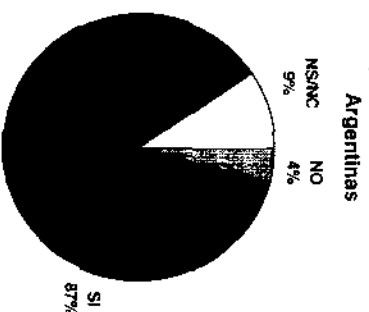
En el Gráfico N° 1 se observa la diversidad de actividades de los productores patagónicos:

Alimentos Producidos en el Campo



El proyecto ha tenido una acogida favorable entre los propietarios de restaurantes y productores consultados. Más del 85% manifestó su interés en participar del proyecto, evidenciando la crisis de las producciones tradicionales, pero también su inquietud por diversificar sus empresas, como muestra el Gráfico N° 2.

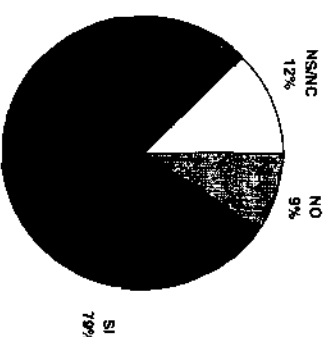
Interés por Incorporarse a las Rutas Alimentarias Argentinas



En las presentaciones realizadas, se enfatizó la necesidad de garantizar la calidad de los alimentos a los consumidores. Debe señalarse que los productores son conscientes que actualmente, si no se brinda seguridad a los consumidores, los negocios tienen horizontes

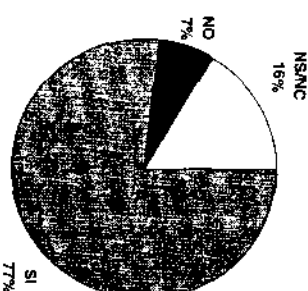
muy próximos. Esta circunstancia, es apreciada por la mayoría de los empresarios. Más del 70% se mostró dispuesto a someter sus servicios a controles de calidad como muestra el Gráfico N° 3.

### ¿Sometería sus Servicios a Controles de Calidad?



Otro aspecto que merece resaltar es la importante demanda de capacitación que existe en el sector. Quiénes se incorporan a una ruta alimentaria desarrollarán una actividad de servicios novedosa en el sector: el turismo rural. De hecho, más del 50% de los productores que participaron en las presentaciones se dedican a esta actividad. Como lo demuestra el Gráfico N° 4.

Demanda de Capacitación de Personal



La demanda de financiamiento destinado al acomodo de los establecimientos rurales de las empresas consultadas ronda los \$ 20.000 y es intención de la DNA analizar el sistema de Garantías Recíprocas.

# COMENTARIO A LA PONENCIA:

## "LAS RUTAS ALIMENTARIAS ARGENTINAS"

François Boucher  
 PRODAR  
 Lima - Perú

Me parece muy interesante el proyecto destinado a crear las rutas alimentarias. Creo que todos los participantes quisiéramos saber más de este proyecto. ¿Se trata de "agroturismo gastronómico"? Si hay un resumen, agradecería enviarlo a la conferencia para tratar de difundirlo.

- Los comentarios de Thomas alimentan el debate, aportando una serie de ideas que puntualizo para el debate al final:
- a) Manifiesta la importancia de las queserías rurales para los campesinos de las zonas rurales de montaña.
  - b) Piensa que las AIR como las queserías rurales tienen todavía un buen futuro pero bajo ciertas condiciones:
  - Con productos de gran calidad
  - Con la creación de un label de origen,

\*\*\*

para que tenga una imagen territorial  
 - Aprovechando el turismo, ecoturismo, agroturismo, etc. para promover y vender los quesos. Es una idea muy buena y creo que podría hacerse extensiva a otros productos de las AIR: dulces de leche, de frutas, bocadillos, confites, etc.

- c) Resalta la relación entre AIR y economía informal
- d) Agrega algunos elementos al debate que inicio Sonia sobre los factores de éxito: La importancia de la continuidad de los esfuerzos, de los procesos, de los proyectos
- Se necesitan personas-clave, como José Dubach, para iniciar y mantener estos procesos
- e) Resalta la importancia de los esfuerzos de los gobiernos locales para incentivar la creación de las AIR lo cual se relaciona con el tema SIAL

# PONENCIA

## "RED DE CENTROS DE ELABORACION Y COMERCIALIZACION DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS ARTESANALES"

Clara Contardi  
 INTA  
 Mendoza - Argentina, Mayo 1999

Este proyecto comienza el año 1990, basado en un trabajo del Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria, que brindaba capacitación en elaboración de conservas para el autoabastecimiento familiar a través de Clubes de Hogar Rural. Trabajando conjuntamente, las mujeres beneficiarias, las profesionales del INTA y del Instituto de la Mujer del Gobierno de Mendoza, se definió un proyecto rentable, acorde al perfil rural de las beneficiarias, cuyo objetivo era generar posibilidades de trabajo para la mujer rural, evitando el éxodo provocado por la crisis del modelo económico regional, así como diversificar la producción revalorizando el trabajo de la mujer rural al incorporarla a la actividad empresarial.

Se acordaron pautas de trabajo en cuanto a temas técnicos, organizativos y empresariales, se definieron las necesidades de capacitación en función de los objetivos a alcanzar. Se ajustó el funcionamiento de la empresa acorde a las exigencias formales de la economía, se gestionó financiamiento y apoyo para iniciar el trabajo, realizar inscripciones en los registros correspondientes, armar la infraestructura básica y brindar capacitación técnica específica. Trabajando de manera conjunta, se formó el Comité de Apoyo, en el que participan el INTA, el Instituto de la Mujer y las Facultades de Ciencias Agrarias y Ciencias Económicas, dando nacimiento a la RED DE CENTROS. En principio se organizaron bajo la forma jurídica de Union Transitoria de Empresas, iniciándose con 10 centros de elaboración distribuidos en distintos departamentos de la provincia.

Se acondicionaron los locales, inscribiéndolos en el Registro Nacional de Establecimientos (IRNE); se compraron los equipos básicos adecuados a la elaboración artesanal; se trabajó cada producto por separado para ajustar las normas de elaboración, uso de variedades óptimas y ensayos, hasta lograr la receta justa. Se les capacitó para lograr una calidad estable, sostenida y homogénea y se inscribieron los productos en el Registro Nacional de Productos Alimenticios.

Cada grupo trabajó de acuerdo a su grado de especialización y según la materia prima de su zona de origen: la capacitación surge de la marcha habitual del trabajo y sigue siendo permanente. Es también permanente la búsqueda de nuevos productos que desee el mercado consumidor, distintos tipos de presentaciones y envases; disminución de costos, optimización de calidad y de tiempos de trabajo. Paralelamente a esta capacitación técnica se impartió capacitación administrativa, laboral e impositiva, formas de liquidación, facturación, registros de productos, de stock e inventarios, evolución de ventas, etc. porque el crecimiento y desarrollo de la empresa así lo exigía.

A partir de esta nueva actividad se vislumbraron cambios en las relaciones y roles familiares, y en las vinculaciones con los vecinos. Los maridos e hijos han comenzado a colaborar en las empresas (cosechas de frutas, elaboración, traslado de insumos y productos), se han tomado uniones vecinales, lideradas por integrantes de este proyecto, para mejorar las condiciones de vida de las familias rurales, organizándose para el adecuado funcionamiento de centros asistenciales. Desde el interior de los grupos nace un espíritu de ayudar a quienes lo necesitan comprando la fruta a pequeños productores, generando actividades paralelas.

Dos años después del inicio del proyecto, se cambió la forma jurídica a Cooperativa de Trabajo Hogar Rural, estableciendo en forma escrita responsabilidades, derechos y obligaciones que hasta ese momento se realizaban de común acuerdo. Se formó un Consejo de Administración que mensualmente discute y decide las acciones y actividades a cumplir, con el compromiso de divulgar los temas tratados a los demás socios. Actualmente, tiene 60 socios que elaboran más de 50.000 frascos; cuentan con almacén propio y capacidad de elaboración para 200.000 unidades; tienen banco de insumos propio, planificación de la temporada de elaboración y un sistema administrativo adecuado a las necesidades de la Cooperativa. La comercialización es una gran dificultad, la capacidad de elaboración supera ampliamente las ventas, lo que exige una intensa búsqueda de nuevos mercados y de fuentes de financiamiento.

El plan de elaboración fijado para cada año tiene en cuenta varios aspectos: la evaluación de las ventas; los porcentajes de rotación de cada sabor; los mercados a los que se quiere llegar; las preferencias de ese mercado en cuanto a sabores y tamaños; la disponibilidad de insumos para afrontar la temporada, etc. Acordados los volúmenes de producción, se realiza la distribución entre los 10 centros de elaboración según sus especialidades; disponibilidad de fruta en la zona, número de integrantes, metas propuestas y complejidad de elaboración (hay dulces que llevan mucho tiempo y trabajo como las batatas en almibar y otros muy sencillos de hacer como la mermelada de damasco). Esta evaluación se hace de manera conjunta entre el personal técnico y las dulceras.

La línea Hogar Rural está dedicada a la elaboración de mermeladas, jaleas, dulces y almibarados, a base de fruta fresca de la zona y azúcar exclusivamente. Carece de agregados químicos (edulcorantes, antioxidantes, gelificantes, conservantes, y otros). En su elaboración no existen procesos industriales, sólo se utiliza tecnología apropiada a la producción artesanal. El último año, gracias a un subsidio del Ministerio de Ciencia y Tecnología, se incorporó una paleta de cocción automática, que permite aumentar los volúmenes de producción cuidando las características y cualidades de un producto artesanal.

Haciendo un estudio de mercado de acuerdo al producto, se llegó a la conclusión que la marca Hogar Rural, destaca por ser un producto natural de calidad diferencial, se orienta a un sector consumidor que le interesa el bienestar de una manera sana y natural. Esto indica que no es un producto de consumo masivo. No posee un precio competitivo con marcas industriales, consideradas competidores directos, aunque de hecho no lo son, ya que los dulces artesanales tienen cualidades únicas y son

totalmente distintos a los industriales.

Desde el inicio de este proyecto se promovió la autogestión de las beneficiarias, las cuales en ciertos momentos debieron tomar préstamos bancarios a tasas de interés corrientes para hacer frente a la temporada de elaboración, en épocas difíciles que no permitían el endeudamiento con bancos. Hubo otros esfuerzos menos visibles que permiten disfrutar hoy de todos los logros obtenidos.

## PONENCIA

## MEJORAMIENTO TECNOLÓGICO DE LA PRODUCCIÓN DE PANELA EN PEQUEÑOS TRAPICHES DEL DEPARTAMENTO DE HUEHUETENANGO

David Almengor  
Leonardo De León  
Florence Tartanac  
INCAP  
Guatemala, Mayo 1999

## INTRODUCCIÓN

El presente artículo es una investigación desarrollada en la Villa de Barillas, del Departamento de Huehuetenango, entre el Instituto de Nutrición de Centro América y Panamá (INCAP) y la Universidad San Carlos de Guatemala (USAC), en el marco del proyecto de mejoramiento de la calidad de la panela, propuesto por REDAR-GUATEMALA, apoyado por el Centro Universitario del Sur (CUNSUR), el proyecto ALA y financiado por el Programa Cooperativo de Desarrollo Agroindustrial Rural (PRODAR).

Con este estudio se proporciona a la población campesina un sistema de proceso que modifique y se mejore tecnológicamente de acuerdo a las actuales condiciones

## ANTECEDENTES

La fabricación de panela ha existido en nuestro país desde tiempos remotos. El proceso se lleva a cabo en un lugar denominado trapiche, donde se localiza el molino y las hornillas. Allí se concentran los sólidos solubles del jugo de la caña de azúcar, mediante la transferencia térmica en las hornillas y llevando a cabo la concentración de los jugos.

El Programa de Desarrollo Agroindustrial Rural (PRODAR) ha impulsado proyectos de mejoramiento tecnológico y empresarial de la producción de panela en trapiches del área centroamericana, principalmente en Costa Rica, Panamá y Nicaragua, basados en la experiencia del Centro Internacional de Mejoramiento de la Panela (CIMPA). Esta tecnología, trasladada a los lugares de producción de la costa sur de Guatemala, convertiría a la panela en un vehículo ideal para la fortificación, ya que el país enfrenta deficiencias en micronutrientes.

## DESARROLLO DEL ESTUDIO

La investigación abarcó dos subestudios: el primero, para caracterizar la agroindustria de la panela en el área; y el segundo, para determinar los efectos del prelimpiado y clarificado sobre la concentración de impurezas en el jugo de caña, incluyendo también un estudio exploratorio de fortificación de panela con vitamina A y hierro.

## RESULTADOS

## Características del sector productor de panela

La agroindustria de la panela en Guatemala posee un nivel tecnológico bajo, principalmente en los trapiches del área rural, debido a que los métodos utilizados en su procesamiento no han cambiado en su forma básica; (recolección de la caña, extracción del jugo, clarificación y concentración, punteado, batido final y moldeado.) En Barillas, esta agroindustria se constituye en proveedora de edulcorante para la dieta diaria de la población y está caracterizada por:

- Bajo rendimiento de la producción agrícola de la caña
- Bajo rendimiento de la producción de panela
- Heterogeneidad en la calidad del producto
- Bajo rendimiento de la molienda
- Falta de prelimpieza y limpieza de jugos
- Problemas de clarificación
- Ineficiencia energética del proceso
- Hornillas no adecuadas
- Problemas de almacenamiento

## Determinación del efecto de los procesos de prelimpiado y clarificado sobre la concentración de impurezas

Para definir el valor de impurezas se utilizó un análisis de laboratorio, definiendo el procedimiento modificado de Water Absortion Index (WAI), procesando los resultados mediante análisis de regresión lineal múltiple, con los siguientes resultados:

- El modelo ajustado a los datos es significativo ( $F=768$ ,  $p=0.0001$  con 4 y 7 grados de libertad y  $R^2=0.998$  y desviación estándar del error 0.22%), por lo que, el nivel de impurezas final depende positivamente del nivel de impurezas inicial.
- Tomando un valor intermedio de impurezas inicial de 10%, las impurezas finales esperadas en el producto, según tratamientos, es el siguiente:
  - sin tratamiento (testigo) = 16.30%
  - con prelimpiado = 9.57%
  - con clarificado = 9.05%
  - con ambos tratamientos = 7.50%
- Es importante notar que cuando el proceso no incluye tratamientos, el nivel de impurezas inicial del 10% aumentará a 16.30%. La aplicación de calentamiento del jugo de caña, convirtiéndolo a miel, provoca que el nivel de impurezas disminuya significativamente en el producto final, siempre y cuando se apliquen los tratamientos de prelimpiado y clarificado

## Subestudio exploratorio de fortificación con hierro y vitamina A

La panela fue fortificada con hierro y vitamina A y se obtuvieron que fueron analizadas en los laboratorios del INCAP. Los resultados fueron los siguientes:

**Análisis de Contenido de Hierro (Miligramos/100gr. en muestras de panela)**

Identificación		Humedad %	Contenido Hierro	Incremento %
NO FORTIFICADA	99	8.80	11.60	0.00
	1	9.12	50.00	331
	2	9.69	48.33	317
	3	9.42	43.20	272
FORTIFICADA	Prelimpiado	1	9.43	336
		2	10.20	341
		3	9.82	281
		1	10.64	151
	Clarificado	2	10.65	164
		3	10.42	183
		1	10.58	162
		2	10.50	137
	Sin tratamiento	3	10.46	139

**Análisis de contenido de retinol (Miligramos/gramo en muestras de panela)**

Análisis de contenidos de Retinol (microgramos/g) y Retinol (UI/g)					
Identificación		Contenido Retinol	Incremento %		
NO FORTIFICADA		99	1.1	0.00	
	Prelimpiado	1	15.8	1336	
		2	15.6	1318	
		3	15.2	1282	
	Clarificado	1	16.2	1373	
		2	14.8	1245	
		3	15.5	1309	
	FORTIFICADA		1	11.4	936
		Prelimpiado + clarificado	2	11.8	973
			3	10.3	882
Sin tratamiento		1	10.3	836	
		2	9.4	755	
		3	9.4	755	

**CONCLUSIONES**

- La atención del aspecto tecnológico, referido a procesos de materia prima, permitiría potenciar la producción de la agroindustria de la panela, susceptible de ser aprovechada en el área.
- El proceso de prelimpiado del jugo, experimentado en Barillas, proporciona una innovación tecnológica apropiada y recomendable para otros productores de la región. Además, es

una modificación tecnológica de bajo costo y rápida recuperación de la inversión.

- En el municipio de Barillas existe una falta generalizada de programas integrados de capacitación y asistencia técnica a diferentes niveles, desde la producción y manejo de la caña, hasta el proceso de producción de panela.
- La falta de clasificación de los diferentes tipos de panela que se producen en el área provocan problemas de definición de mercado y de canales de comercialización adecuados.
- De acuerdo a los resultados obtenidos, la panela es considerada como excelente vehículo de Vitamina A y Hierro.

# COMENTARIO A LA PONENCIA:

## MEJORAMIENTO TECNOLÓGICO DE LA PRODUCCIÓN DE PANELA EN PEQUEÑOS TRAPICHES DEL DEPARTAMENTO DE HUEHUETENANGO

**François Boucher**  
**PRODAR**  
Lima - Perú

Hemos recibido un informe sobre el mejoramiento tecnológico de la producción de panela en pequeños trapiches del departamento de Huehuetenango de Guatemala.

Este documento, elaborado por David Almengor, Leonardo de León y Florence Tartanac -miembros de INCAP- está relacionado con una investigación realizada en la Villa de Barillas, departamento de Huehuetenango, en Guatemala.

Lamentablemente, la agroindustria panelera en Guatemala posee un nivel tecnológico bajo, principalmente en las áreas rurales, debido a los métodos utilizados durante el procesamiento.

En el caso de Barillas, el sector panelero se caracteriza por:

- Bajo rendimiento de la producción agrícola de la caña
- Bajo rendimiento de la producción de panela

- Heterogeneidad en la calidad del producto
- Bajo rendimiento de la molienda
- Falta de prelimpieza y limpieza de jugos
- Problemas de clarificación
- Ineficiencia energética del proceso
- Hornillas no adecuadas
- Problemas de almacenamiento

Una vez caracterizada la agroindustria de la panela en el área, la investigación se centró en la determinación de los efectos de los procesos de prelimpiado y clarificado sobre la concentración de impurezas en el jugo de caña.

La atención del aspecto tecnológico, referido al proceso de materias primas, permite pensar en un potencial de desarrollo de la producción de la agroindustria de la panela, susceptible de ser aprovechada en el área, siempre y cuando se considere la posibilidad de mejoras tecnológicas en los diferentes niveles desde la producción y manejo de caña, hasta el proceso de producción de panela.

\*\*\*

# Tema 3

## COMERCIALIZACIÓN: MERCADOS ALTERNATIVOS Y PRODUCTOS PROMISORIOS

Autor	Título	Página
H. Riveros J. Caballero	"La Comercialización de Productos de las Agroindustrias Rurales: El caso de los Países Andinos"	76
C. Aguilar	"La Comercialización de Panela Granulada en Pastaza, Ecuador"	81
A. Cabascango	"Los Mercados Agropecuarios Comunitarios"	84
Acción Campesina	"La Comercialización de los Productos Agropecuarios en Venezuela"	87
F. Demange	"ITDG y el Proyecto San Martín: Experiencia en la Comercialización de Productos Agroindustriales de la Pequeña y Micro Empresa Rural"	88

## PONENCIA

## LA COMERCIALIZACION DE PRODUCTOS DE LAS AIR: EL CASO DE LOS PAISES ANDINOS

Hernando Riveros  
Janeth Caballero  
PRODAR  
Bogotá Colombia, Mayo 1999

## INTRODUCCION

América Latina afronta un escenario caracterizado por la globalización de la economía y la apertura económica, que tiene en el mercado el instrumento capaz de ordenar y orientar los factores económico-sociales de los países. El éxito dependerá de la manera como se refuercen y mejoren los mecanismos de vinculación con el mercado. Con la globalización, el poder se centra en el dominio de la tecnología y la información. Las posibilidades de las AIR estarán en función de adoptar y adaptar diferentes formas de comercialización, aspecto trascendente para dar viabilidad al desarrollo productivo, que incluye desde estudios previos de mercado hasta estrategias de comercialización para productos y servicios.

Aunque en algunas AIR estos pasos no se realizan sistematizadamente, han incorporado algunos de estos elementos, entendiendo la comercialización como un importante aspecto para viabilizar sus iniciativas empresariales, con una visión estratégica de mercados que enfrente los nuevos escenarios económicos. Estas empresas presentan los siguientes rasgos:

1. El deseo de ofrecer un mejor producto o servicio de calidad a sus clientes.
2. El deseo de innovar y desarrollar nuevos productos o servicios como estrategia de mantenimiento y crecimiento en el mercado.
3. Un conocimiento aproximado de las preferencias y gustos de los consumidores, como premisa para potenciar sus estrategias comerciales y productivas adecuándolas a los cambios del mercado.

## CONSUMIDORES, MERCADOS Y COMERCIALIZACION DE LOS PRODUCTOS

La mayoría de productos elaborados por la AIR en la región son bienes de consumo final. Sin embargo, resulta interesante resaltar que estas unidades productivas también elaboran insumos y materias primas para otras industrias, situación que demuestra la capacidad de articulación de la AIR con sistemas económicos y con cadenas productivas comerciales. Otra característica es que sus mercados se concentran en las mismas zonas de producción, aunque algunas alcancen coberturas de niveles regionales, nacionales y excepcionalmente, internacionales. Buena parte de sus consumidores son pobladores de medianos y bajos ingresos de los núcleos urbanos de influencia. En general, los mercados son estrechos e inestables, con una importante participación de intermediarios y bajos márgenes de utilidad, debido principalmente al escaso conocimiento de los productores sobre la comercialización.

Un reto por afrontar es superar las limitaciones en las cadenas actuales de comercialización local, desarrollando estrategias para acceder a mercados nacionales e internacionales, considerando los productos tradicionales y especialmente la línea de productos llamados emergentes. 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.

## LA COMERCIALIZACION: ALGO MAS QUE MERCADOTECNIA

El tema de la comercialización de los productos de las AIR debe considerarse no sólo desde la mercadotecnia, sino que debe incorporar componentes políticos, sociales, económicos y técnicos.

- Políticos, para propiciar una equidad en la cadena producción-consumo; buscando sistemas comerciales democráticos y solidarios analizando el papel de los actores y el término de sus intercambios.
- Sociales, porque la agroindustria rural debe ser una estrategia en la lucha contra la pobreza que permita generar trabajo e ingresos a los campesinos rurales, dentro de criterios de solidaridad, justicia social y redistribución.
- Económicos, porque la agroindustria rural forma parte de un andamiaje económico que no puede desconocer el entorno y los términos de los intercambios, los actores y las prácticas comerciales que los involucran.
- Técnicos, porque la agroindustria rural debe salir del empirismo, estableciendo pautas para crear un sistema comercial sostenible y eficiente, equitativo en los términos del intercambio, coherente con la realidad y el entorno de la AIR.

Hasta ahora las teorías y las investigaciones sobre este tema se aplican sólo a empresas grandes. No se han desarrollado modelos y estrategias para empresas pequeñas y medianas, pero se empieza a hablar de comercialización solidaria con los ejemplos de MCCH (Maquita Cusunchic, Comercializando como Hermanos) y las tiendas "Artesanos del Mundo", en Francia. La Internacional Solidaria de la Comercialización está en marcha. Fortalecerla y ampliarla, para crear un sistema comercial de los productos de las AIR verdaderamente equitativo, solidario, sostenible y eficiente, es el reto de los promotores del desarrollo, y de los pequeños empresarios, comprometidos con el fortalecimiento de la AIR como elemento de lucha contra la pobreza.

## CASOS DE COMERCIALIZACION DE AIR EN LOS PAISES ANDINOS

No obstante que en las economías rurales el componente de comercialización no se ha desarrollado de igual manera que los demás componentes de la cadena productiva, existe un número importante de experiencias que se pueden analizar. La información aquí consignada corresponde a la sistematización y ordenamiento de las ponencias presentadas por los diferentes invitados al encuentro de PRODAR sobre Comercialización de Productos de las Agroindustrias Rurales realizado en Cayambe, Ecuador en 1996. El análisis de los casos y la información se desarrollan involucrando los siguientes elementos:

- Información general, relacionada con la ubicación del proyecto, objeto e instituciones de apoyo.
- Diagnóstico de la comercialización en torno a sus principales características, y desarrollo de variables del mercado: producto, precio y distribución.



- Estrategias desarrolladas y previstas para acceder a los mercados, relacionadas con los múltiples problemas derivados del mercadeo de sus productos.

En general, la comercialización en las AIR se viene desarrollando de manera empírica, y las alternativas adoptadas por las más innovadoras, son estrategias diseñadas sobre la marcha, para superar los múltiples problemas relacionados con la venta de los productos. La diversidad de los casos expuestos en el marco del encuentro, se pueden clasificar en tres subgrupos:

- Iniciativas empresariales cuyo objeto es mejorar las condiciones de comercialización y mercadeo.
- Iniciativas institucionales cuyo objeto es mejorar las condiciones de comercialización y mercadeo de productores y procesadores rurales.
- Iniciativas institucionales cuyo objeto es mejorar las condiciones de acceso de los consumidores a los bienes ofrecidos por productores y procesadores rurales.

Dentro de las estrategias de mercado aplicadas por las AIR, destacaremos:

### 1. Segmentación del Mercado

Clasificación y conocimiento del tipo de cliente actual y potencial, como estrategia primordial para establecer qué producir en función de las características del mercado, así tenemos:

- Mercado industrial: UATAPPY (Ecuador) y COAPRACAUCA (Colombia), procesamiento de almidón y harinas de yuca, comercializada a industrias especializadas.
- Mercado orgánico: Asociación de Productores de Pastaza (Ecuador), algunos productores de panela en Colombia y la Cooperativa Cabo de Hacha (Ecuador) con la producción de café tostado y molido.
- Consumidor de medios y altos ingresos: hacia los cuales orientan sus productos las queserías de Bolívar y FUNORSAL (Ecuador).

### 2. Mejoramiento de los Productos

Esta estrategia enfatiza en los componentes tecnológicos y de mercadeo:

- Programas de gestión y aseguramiento de la calidad, UATAPPY en Ecuador, para la producción de almidón de yuca.
- Desarrollo de planteamientos estratégicos en torno a la calidad, adelantados por el CIMPA para la producción de panela en la Hoya del río Suárez y el Departamento de Cundinamarca, en Colombia.
- Implementación de marcas y etiquetas, aplicadas con éxito para el reconocimiento del producto en los consumidores, desarrolladas por algunos productores de panela de Colombia y Ecuador, la Cooperativa de Caficultores de Cabo de Hacha y las queserías de Bolívar (Ecuador).

### 3. Mejoramiento de la Competitividad y de los Precios

Estrategia desarrollada en diferentes modalidades, constituyendo formas alternativas de inserción eficiente en los mercados. En varios casos ha involucrado un cambio en el producto para hacerlo más acorde a las necesidades del consumidor:

- La Asociación de Paneleros de Pastaza (Ecuador), en el desarrollo de distintas formas de presentación de la panela.
- COAPRACAUCA (Colombia), en la adaptación del almidón de yuca a diferentes tipos de consumidores.
- Productores de panela de la hoya del río Suárez en Colombia, con apoyo del CIMPA han planteado el desarrollo de panela granulada.

En otros se ha buscado el fortalecimiento financiero de las organizaciones, para posibilitar el otorgamiento de créditos, como sucede con:

- FUNORSAL (Ecuador), para la distribución de sus diferentes productos.
- Queserías de Bolívar (Ecuador), para la comercialización de los quesos.
- PRONADER, como soporte a los proyectos que atiende en el Ecuador.
- COAPRACAUCA, para distribución y comercialización del almidón de yuca.

### 4. Penetración de Mercados

Es la estrategia más aplicada por las AIR que poseen cierto nivel de desarrollo, permanencia y presencia en los mercados. Incluye varios mecanismos:

- Ofrecimiento de créditos impulsados, como en los proyectos respaldados por MCCH y PRONADER (Ecuador).
- Establecimiento de puntos de venta propios, como el caso de las tiendas de Bolívar y FUNORSAL y las tiendas comunitarias de MCCH (Ecuador).
- Servicio posventa de seguimiento y atención de reclamos aplicados por UATAPPY, FUNORSAL y las queserías de Bolívar (Ecuador).
- Mezcla de productos ("mix"), que consiste en la venta del producto, acompañado de otros de interés para el cliente, como hace COAPRACAUCA (Colombia).

### 5. Desarrollo de Productos

Se nota una tendencia a trabajar en esta área, que incluye elementos innovadores para la captación de nuevos mercados:

- Nuevas formas de presentación de la panela granulada, en pastillas y en bloques de menor tamaño.
- Productos diferenciados para las distintas aplicaciones, como almidón de yuca para diversas industrias (pegantes, embutidos, alimentación animal) y con distintas calidades.
- Desarrollo de productos con distinto valor agregado, como los quesos maduros y semimaduros, importante estrategia de comercialización para captar consumidores de mayor poder adquisitivo de las queserías de Bolívar, Ecuador.

### 6. Desarrollo de Mercados

Se aplica básicamente a través de la gestión y establecimiento de alianzas y acuerdos con sistemas de comercialización alternativa, tipo MCCH en Ecuador, o entre organizaciones de productores y asociaciones de consumidores, como los del Programa de Abastecimiento de Productos Básicos de Venezuela. Además, se han conformado organizaciones de productores para la exportación, como se observa en los casos de comercialización de panela en Colombia, a través de PROEXPORT; artesanías en el Ecuador con PRONADER y cacao

orgánico, también en Ecuador, por intermedio de MOCH.

### 7. Promoción de los Productos

La más incipiente y de difícil aplicación. En este mercado se destacan:

- Edición de materiales con propaganda y recetas en las queserías de Bolívar.
- Promoción de ventas por medios directos, como visitas a clientes, de acuerdo con el esquema implementado por UATAPPY y FUNORSAL (Ecuador).
- Campañas de difusión de las bondades y ventajas nutricionales de los productos, desarrolladas por la Asociación de Paneleros de Pastaza y las queserías de Bolívar (Ecuador).

### CONDICIONANTES PARA EL LOGRO DE RESULTADOS POSITIVOS

Existen tres características comunes, condicionantes para el logro de avances significativos en el área de la comercialización. Estas son:

#### 1. Organización de los Productores

Se reconoce en los diferentes casos como requisito para el acceso al mercado en forma oportuna y con los requerimientos que éste plantea. Esta estrategia representa menores riesgos que si actuaran individualmente o en forma dispersa, sin una política común que permita aminorar costos y cumplir con mayor eficiencia los requerimientos del mercado.

#### 2. Existencia de un Tejido Institucional de Apoyo

La existencia de un marco institucional que facilite el desempeño de las AIR, acompañado de un entorno de políticas y normas que cumplan esta función alrededor de las líneas de investigación, del desarrollo tecnológico, la asistencia técnica y el crédito, son otras de las condiciones que ayudan a superar el empirismo en las AIR y a garantizar afortunados mecanismos de éxito.

#### 3. Concepción de la Unidad de Producción como un Negocio

Elemento fundamental para alcanzar el éxito comercial en una AIR. Requiere la aplicación de principios mínimos de administración y gerencia, de instrumentos en las áreas de producción, calidad y mercadeo. Dentro de este marco, los productos deben ser competitivos en términos de calidad, precio, presentación, oportunidad y continuidad, y esta competitividad debe desarrollarse y adquirirse, no reclamarse como un apoyo o soporte externo.

### PONENCIA

### LA COMERCIALIZACION DE PANELA GRANULADA EN PASTAZA, ECUADOR

Carlos Aguilar  
Asociación de Panelera de Pastaza  
Pastaza - Ecuador, Mayo 1999

En 1988, según datos del Ministerio de Agricultura y Ganadería, existían aproximadamente 1.740 hectáreas de caña de azúcar; el 50% se utilizaba para aguardiente, 30% como caña fruta, generando trabajo a cientos de familias de varias provincias, y un 20% para panela. Al cañicultor que vendía su producto para elaboración de aguardiente le pagaban precios muy inferiores a lo normal, lo que se agravaba por la destrucción de cañaverales y molindas paneleras. El 15% de la producción de ese año, se desperdició por razones que no estaban al alcance del cañicultor, y por plagas y enfermedades, falta de compradores, falta de vías de comunicación, falta de incentivos, etc. La producción de aguardiente por lo general utiliza mano de obra masculina, mientras que la producción panelera utiliza en su mayoría mano de obra familiar (esposa, hijos, nueras, etc.).

En los primeros meses de 1995, se ejecutó el Convenio de Investigación para el Mejoramiento de la Industria Panelera (CIMPA), con el apoyo del gobierno de Holanda, del Consejo Provincial de Pastaza, la Dirección Provincial Agropecuaria de Pastaza, el INCRAE y la Asociación de Cañicultores de Pastaza. Los resultados fueron:

- El 30% de la producción total de Caña de la Provincia de Pastaza es utilizado para aguardiente, el 40% para panela y el 30% para caña de fruta. Otro 10% se desperdicia por falta de vías de comunicación, plagas y enfermedades, falta de créditos oportunos y asistencia técnica adecuada, pero principalmente por falta de una buena promoción y divulgación de las bondades de la caña de azúcar como producto procesado, especialmente como panela granulada y miel de caña.
- El rendimiento de producción es irregular, variando entre 20 y 90 toneladas por hectárea. Una gran mayoría de socios que aplican las experiencias del CIMPA, mantienen una producción regular (60 - 90 t/Ha).
- El rendimiento de la caña de azúcar, tanto en el cultivo como en la fábrica panelera, ha mejorado, disminuyendo en 80% el rechazo destinado para aguardiente. La producción de panela se vende a mejores precios. La tonelada de caña para aguardiente cuesta entre 15.000 y 20.000 sucres, mientras que la tonelada de caña para panela, entre 25.000 y 30.000 sucres.
- Para elaborar aguardiente se utilizan unas 250 personas, 200 para la fase agrícola y 50 para la fase industrial. Para elaborar panela se utilizarían unas 600 personas en cultivo y cosecha y 250 personas en el proceso (una fábrica aplicando tecnología CIMPA, da trabajo a 7 personas. Una fábrica tradicional, entre 1 y 3 personas, en su mayoría de la misma familia: padre, madre e hijos).

- En la provincia de Pastaza existen 15 fábricas mejoradas y 200 fábricas tradicionales. En resumen, la producción panelera está dando trabajo a 1.000 familias aproximadamente.
- Otro rubro importante es la caña de fruta variedad limeña, muy apetecida por su sabor y textura así como por su calidad. Esta variedad da trabajo a muchos ecuatorianos en Pastaza y otros lugares del país.
- Hasta 1987, el empaque de la panela se hacía en atados, cuyos pesos oscilaban entre 7 y 8 kilos a un precio promedio de \$5.000 sucres. A través de tecnología introducida por ASOCAP, con el aporte del CIMPA, se ha estandarizado la venta de panela en forma de ladrillo de 1 kg, totalmente mejorado, más limpio y mejor presentado, al precio de \$1.000 sucres, lo que demuestra claramente las mejoras económicas para el cañicultor de Pastaza.

### EL MERCADO DE LA PANELA

Por sus especiales características físicas, la panela de Pastaza tiene acogida entre los consumidores nacionales, pero la producción de panela con tecnología CIMPA no abastece a la demanda. Desde 1987, la comercialización del producto da un giro de 360 grados: el valor se mantiene casi estable, no existen cambios drásticos como en años anteriores y aún más, existen casos especiales en que se paga por adelantado. El objetivo principal de la ASOCAP es que los cañicultores de Pastaza que producen panela, ingresen al programa y mejoren su situación socio-económica. Se necesita urgentemente ayuda para llegar a los sectores marginados, aprovechando que la demanda actual de panela de buena calidad es mayor que la oferta. Para presentar un producto de calidad es necesario llegar con la nueva tecnología a todos los cañicultores de Pastaza y de ser posible, a los de todo el país.

La venta de panela mejorada se hace principalmente con el programa MCCH (Maquita Cushunchic, "COMERCIALIZANDO COMO HERMANOS"). El resto se comercializa en varias provincias del Ecuador. MCCH comercializa el producto a nivel nacional en tiendas comunitarias, cooperativas artesanales, etc. Por ayuda e iniciativa del MCCH, en 1994 se envió un primer embarque de panela granulada y en bloques a Italia.

El mercado potencial de la panela de Pastaza es muy amplio. Se espera incrementar la producción sin necesidad de incrementar áreas de cultivo con la asistencia técnica que genere ASOCAP. La meta es tener más de 5.000 hectáreas, destinadas de preferencia a la elaboración de panela (granulada y en bloques) y caña de fruta, con un rendimiento promedio superior a las 90 t/Ha.

### PRECIOS

El precio de la panela ha ido siempre en aumento. A mejor calidad, mayor precio. Los que han introducido tecnología CIMPA logran mejores precios que los paneleros tradicionales. Un bulto de panela de 50 kg. varía entre 35.000 y 45.000 sucres. La de mejor calidad se cotiza a 900 sucres por kilo y las otras, a 400 y 700 sucres. La panela granulada por lo general tiene un precio de 1.400 sucres/kg.

En las fábricas tradicionales se continúa elaborando panela en atados de 7 a 8 kg, con precios que varían entre 2.000 y 4.000 sucres. Esta panela es muy inferior a la que se expende

en forma de ladrillo y a la granulada que, etiquetada con el logotipo de la ASOCAP, puede venderse hasta a 1.000 sucres/Kg. A granel se comercializa a 65.000 sucres el bulto de 50 Kg, y envasada, a 1.800 sucres/Kg, en los sitios de producción.

### RESUMEN: COMERCIALIZACION DE PANELA GRANULADA

- La producción de panela granulada se realiza en casi toda la provincia, en especial donde existen vías carrozables. Las fábricas mejoradas tienen una capacidad instalada de 80-100 Kg. de panela por hora, trabajando 8 a 12 horas diarias. Existen unas 15 fábricas con tecnología CIMPA, e igual número con tecnología tradicional mejorada y unas 200 fábricas tradicionales.
- El mercado local, regional y nacional es estable, en incremento, con buenas perspectivas. La ASOCAP maneja todo el programa desde su inicio, colaborando en los últimos años por medio de núcleos conformados en Tarqui y Fátima.
- El problema de comercialización radica en la falta de transporte, presentación diferente del producto, falta de unidad de los núcleos, sobresaturación del mercado local y falta de educación y capacitación.
- Las estrategias de promoción incluyen: vender el producto con logotipo de la ASOCAP, diversificar la presentación del peso de venta de la panela, dar a conocer las bondades nutritivas y, lo principal, el trabajo unificado de quienes pueden ser parte del proceso de comercialización.
- La promoción del consumo se basa en las características nutritivas de la panela, la unidad de las organizaciones, el apoyo de los organismos de desarrollo en el tema y la implementación de prototipos para introducir tecnología mejorada.

## PONENCIA

## LOS MERCADOS AGROPECUARIOS COMUNITARIOS

Alberto Cabascango  
MCCH  
Ecuador, Mayo 1999

## AMBITOS DE ACCION DEL MCCH

El MCCH más que una fundación, es un movimiento de coordinación, con cobertura a nivel nacional. Agrupa a unas 400 organizaciones de base y de segundo grado, rurales y urbanas, a través de la comercialización comunitaria. Estas organizaciones representan a 260.000 personas de escasos recursos económicos que son el 2% de la población del Ecuador. La pobreza es la característica común.

Jurídicamente, el MCCH ha sido reconocido por el estado ecuatoriano como Fundación, mediante acuerdo Ministerial N° 00637 de mayo de 1989, del Ministerio de Bienestar Social. Su objetivo central es "aportar al fortalecimiento de las organizaciones mediante acciones comunitarias de comercialización y capacitación". Sus acciones se realizan alrededor de tres coordinaciones:

- 1) Coordinación de tiendas comunitarias. Abarca el apoyo a una red de aproximadamente 300 tiendas comunitarias, abastecidas por 17 bodegas repartidas en las distintas provincias. 30% de los productos provienen de los mismos productores, especialmente granos y harinas. La red está acompañada por seguimiento y capacitación socio-organizativa y administrativo-contable.
- 2) 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 para granos secos (arveja, habas, frijol, maíz duro, arroz y soya). Incluye dos proyectos de tratamiento poscosecha de café y cacao. La comercialización se acompaña de asistencia administrativo-contable, conservación de granos y seguimiento socio-organizativo.
- 3) Coordinación de mujeres. Constituida por 160 grupos de mujeres productoras de artesanías. A través de una bodega central en Quito y dos tiendas en Esmeralda, venden sus productos en el mercado nacional y en el exterior. Tienen asesoramiento y formación sobre la problemática de la mujer, mejoramiento de calidad de las artesanías, salud, nutrición y seguimiento socio-organizativo.

Básicamente, MCCH cuenta con dos niveles de estructura:

- 1) Directivo, conformado por el directorio, la asamblea general y el director.
- 2) 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 International Federation For Alternative Trade (FIAT).

Su cobertura nacional 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

En resumen, existen 632 unidades económicas, 13.458 socios, 40.959 familias y 260.000 personas beneficiarias.

## COORDINACION PRODUCTO CAMPESINO SIERRA

La comercialización del producto campesino empezó de manera 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 duró, precisamente por su carácter informal y la falta de infraestructura. Después, el MCCH concentró sus esfuerzos en la comercialización de granos secos, que son menos exigentes a nivel logístico. Empezó con frijol de Sarahuasi y lenteja de Guayama, entre otros granos en pequeñas cantidades.

El MCCH ha observado que una comercialización eficiente de los productos rurales radica en una buena organización y participación de los campesinos en los grupos de base y en las organizaciones de segundo grado. En la sierra, el trabajo del producto campesino por actividad 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; zona central, la provincia de Cotopaxi; y 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.
- Crear puestos de trabajo fijo en las zonas comunales más desfavorecidas.
- Mejorar el nivel de vida de los campesinos organizados.
- Capacitar técnicamente a las organizaciones para su funcionamiento autónomo.

## Molinos

El MCCH dispone de un mercado de harinas a través de su red de comercialización con bodegas ubicadas en las distintas provincias del país. Los proyectos de microcomercio comunitario, como los molinos, no persiguen el crecimiento de las utilidades como cualquier empresa capitalista. La idea es dar un beneficio a toda la comunidad. En ese sentido, sus objetivos son los siguientes:

- Beneficiar a los productores, comprando su cosecha a peso y precio justo.
- Generar puestos de trabajo fijo en las zonas más desfavorecidas.
- Solucionar el problema de la emigración rural, a través del mejoramiento de las condiciones de vida de los campesinos rurales.
- Beneficiar al consumidor final, ofreciendo 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 manos de los campesinos organizados.

Los campesinos puedan moler sus granos en el molino para consumo familiar. En este caso, el proceso de preparación del grano se hace en la casa del mismo campesino.

#### 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, no obstante, éste no logra mejorar sus ingresos porque en forma individual es incapaz de imponer precios justos a sus productos. Con el fin de eliminar estas dificultades y fortalecer las organizaciones, se han creado centros de acopio en las comunidades.

La Fundación MCCH únicamente involucra en sus actividades a organizaciones conocidas. Estas, luego de cumplir con ciertos requisitos que constan en el reglamento de centros de acopio, reciben un fondo rotativo en calidad de préstamo. El monto está en relación a la cantidad de granos que pueda movilizar la comunidad en un día de feria, la disponibilidad de recursos y la confianza que se tenga en la organización.

#### Panela

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

## PONENCIA

### LA COMERCIALIZACION DE PRODUCTOS AGROPECUARIOS EN VENEZUELA"

Acción Campesina  
Venezuela, Mayo 1999

#### CASO: "ABASTECIMIENTO RURAL"

- Acción Campesina es una ONG de extracción cristiana con amplia presencia a nivel nacional en los estados de Miranda, Lara, Táchira y Sucre. Desarrolla y apoya, desde hace tres años, experiencias que buscan facilitar el acceso físico de víveres y productos frescos de las comunidades rurales a nivel local.

#### TENDENCIAS Y PERSPECTIVAS

Cuando los programas son asumidos por las comunidades, se constituyen en mecanismos permanentes que estimulan el acopio y la comercialización de algunos productos de la propia localidad rural, reduciéndose su precio y lográndose algunas formas de organización a nivel comunitario, al incorporar aspectos vinculados con salud y nutrición. El problema está en garantizar la integración entre el programa y la comunidad, así como obtener el compromiso social (voluntariado) de los beneficiarios, el empresario y el estado. De igual manera se observa que dicho sustento depende en exceso del subsidio implícito de alguno de los actores del programa. Los problemas encontrados se pueden resumir en:

1. Se vuelve a imponer el enfoque del consumidor aún en comunidades rurales.
2. La acción de la Organizaciones Gubernamentales ha sido muy constructiva, pero se requiere de un mayor apoyo, pues su nivel de operación es muy limitado.

#### CONCLUSIONES PROPIAS DE "ACCION CAMPESINA"

1. Se plantea un dilema: la rentabilidad se opone a la solidaridad, en beneficio de la primera. Ello imposibilita, en buena medida, consolidar las experiencias y conformar redes de abastecimiento.
2. Pareciera ser que las experiencias exitosas de abastecimiento están en manos de organizaciones exitosas (estructurales, con programas establecidos).
3. El componente de adiestramiento permite potenciar las capacidades de la gente en una serie de temas: contabilidad y costos, manejo de inventarios, formulación de pequeños proyectos económicos.
4. Las experiencias permiten incorporar a la comercialización productos de la misma comunidad rural.
5. Algunos proyectos son formulados y ejecutados por las organizaciones de base.
6. Los proyectos de abastecimiento en las organizaciones de base (consolidadas) no son desarrollados en forma aislada, más bien forman parte de programas y planes más amplios.

## PONENCIA

# ITDG Y EL PROYECTO SAN MARTÍN: EXPERIENCIA EN LA COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS AGRO INDUSTRIALES DE LA PE- QUEÑA Y MICRO EMPRESA RURAL

François Demange  
ITDG  
San Martín - Perú, Mayo 1999

## ANTECEDENTES

ITDG es un organismo de cooperación técnica internacional que contribuye al desarrollo sostenible de la población de menores recursos mediante la investigación, aplicación y difusión de tecnologías apropiadas. Fundado en 1965 por Fritz Schumacher, en el Reino Unido, cuenta actualmente con oficinas en África, Asia, América Latina y Europa. En el Perú trabaja a través de sus Programas Tecnológicos de Agro Procesamiento, Desastres, Energía, Riego y Vivienda, y las Áreas de Investigaciones y Comunicaciones. Por su carácter internacional, la información y resultados que obtiene en un lugar pueden ser aprovechados y replicados en otro. Partiendo de sus propios resultados, o aprovechando otras experiencias, ITDG trata de proporcionar soluciones prácticas y productivas a la población rural y urbana de escasos recursos, mediante la implementación de proyectos que incluyen ejecución de obras, suministro de información, asesoría técnica, entrenamiento y capacitación.

La característica principal de este tipo de tecnologías radica en que, partiendo de una necesidad concreta, su aplicación debe tomar en cuenta y estar en armonía con las características sociales, culturales, institucionales y medio ambientales de la población que las emplea. La ejecución directa de proyectos en el campo, aun cuando es central en el quehacer de ITDG, sólo puede tener un impacto limitado. Por esta razón, a partir de la experiencia ganada en sus proyectos y sobre la base de las investigaciones que realiza, ITDG procura producir información para una audiencia más vasta, tratando igualmente de hacer llegar su propuesta a quienes tienen poder de decisión.

ITDG en el Perú, tiene una participación directa en redes, consorcios o asociados afines, entre los que destacan, La RED (Red de Estudios Sociales en Prevención de Desastres en América Latina), PRODAR (Programa Cooperativo de Desarrollo Agroindustrial Rural), HIDRORED (Red Latinoamericana de Micro hidroenergía), REDAR (Red Nacional de Agroindustria Rural), IPROGA (Asociación Peruana para la Gestión del Agua), Red San Martín (Red Regional de Prevención y Mitigación de Desastres de San Martín) y RENADES (Red Nacional de Información sobre Desastres. Desde julio de 1996, ITDG viene desarrollando un proyecto integral, el Proyecto San Martín o PSM, en 6 localidades de la región: Tarma, Moyobamba, Soritor, San Antonio de Cumbaza, Shapaja y Pongo de Caynarachi. Este proyecto consta de 5 componentes:

1. **Energía**, instalación de redes eléctricas en los pueblos de la zona.
2. **Agro ecología**, diversificación y mejoramiento de la producción agrícola a pequeña escala, con 120 familias campesinas de la zona.
3. **Educación ambiental**, capacitación a profesores sobre problemas medio ambientales.
4. **Agroindustria**, desarrollo de 80 micro y pequeñas empresas de procesamiento de alimentos y bebidas espirituosas.
5. **Agua Potable**, instalación de sistemas de agua potable por gravedad.

Este proyecto integra, como novedad, el componente comercial en su parte Agroindustrial, esencial para lograr las metas diseñadas. Ha sido posible gracias a la combinación e interacción de varias áreas:

- **Área de Tecnología productiva**, que adecua la calidad de los productos en función de la demanda del mercado y permite difundir tecnologías apropiadas a las necesidades económicas de los beneficiarios.
- **Área de Gestión Empresarial**, que asegura un manejo adecuado de la unidad productiva, mide la rentabilidad de las microempresas y su orientación legal.
- **Área Crediticia**, que asegura préstamos asequibles a microempresarios y la inversión necesaria para el desarrollo de la empresa a través de la Caja Rural de San Martín.
- **Área de Género**, que permite sensibilizar a los microempresarios sobre el acceso y control de los servicios que brinda el proyecto en forma equitativa.

## OBJETIVO DE AGROINDUSTRIA

Apoyar al desarrollo de 80 pequeñas y micro empresas de procesamiento de alimentos en 6 distritos de la región San Martín.

## OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Aumento de un mínimo de 10% en los ingresos de los participantes del proyecto.
- Aumento de empleos permanentes en 20% (70% deben ser mujeres).

## ESTRATEGIA DE INTERVENCIÓN COMERCIAL

*Estudio del mercado local y de los productos potenciales:*Primer tiempo:

El proyecto se inició con estudios y sondeos de mercado que permitieron identificar 10 a 12 productos con potencial de desarrollo:

- Vinos - Vinagre
- Licores y macerados - Aguardiente
- Productos lácteos (queso y yogurt) - Néctares de fruta
- Helados - Panes
- Dulces con almidón de yuca - Expandidos
- Chifles - Machacado o pulpa de fruta

Segundo Tiempo:

En cada localidad se diseñó un directorio de los puntos de venta factibles y existentes, a partir de datos proporcionados por las cámaras de comercio locales, Ministerio de Industria y

Turismo y un rastreo sistemático de las zonas pobladas, susceptibles de comprar los productos seleccionados. Este directorio permitió realizar una primera serie de contactos comerciales; medir las condiciones de pago de los comerciantes; reforzar los conocimientos sobre las tendencias del mercado en términos de precios, calidades y presentaciones de productos, y, evaluar las áreas comerciales desarrolladas por cada microempresario con el potencial de mercado existente.

### Estudio de Base a los Participantes del Proyecto

El "estudio de base" permitió evaluar el entorno general de cada microempresa y su desempeño comercial. Este estudio contiene:

- Datos generales de la empresa y del beneficiario.
- Calidad y presentación de los productos de la empresa.
- Capacidad de producción y cantidad producida y vendida por mes.
- Costos de producción y márgenes de ganancias.
- Balance financieros.
- Necesidad financiera y requerimiento de capacitación.

Realizada esa primera etapa, se estuvo en capacidad de orientar a las microempresas para que mejoraran su presencia y desempeño en el mercado local. Sus problemas se centraban esencialmente en:

- Presentaciones y calidades de sus productos
- Mejoramiento de la distribución de sus productos en el mercado
- Falta de capital de trabajo
- Problemas de manejo financieros
- Necesidad de capacitación

### Primera Experiencia - Introducción de Productos en el Mercado

La mayoría de productores no tenían ninguna política comercial, se dedicaban a vender sus productos en el mismo sitio de producción o con escasos contactos de venta, sin una estrategia para incrementar la producción con metas comerciales definidas. Existían una serie de productos con todos los requerimientos necesarios para obtener buenos logros comerciales. Por ello, al tiempo que se impartía capacitación en Tecnología Alimentaria, Gestión Empresarial y Comercial, se optó por facilitar directamente la venta de esos productos "avanzados" o "listos" para el mercado, a fin de obtener y medir algunos logros comerciales directos para el proyecto.

El componente comercial realizó entonces un apoyo directo mediante un sistema de pre-venta, por parte del equipo comercial, y de entrega y cobranza, por parte del productor. La introducción de los productos se hizo generalmente en puntos estratégicos lo que permitió impulsar la venta y obtener resultados directos para los empresarios. Los problemas detectados fueron:

En algunas zonas, la demanda fue superior a la capacidad productiva de la empresa. No se pudo satisfacer la demanda sin subir los precios de venta por la coyuntura del mercado local. Hemos debido reducir la introducción de productos en función de la capacidad de producción.

El pago en los puntos de venta es con plazos de 8 días, lo que resulta bastante complicado por las necesidades financieras del sector. Una limitación al incremento de la producción ha sido la falta de capital de trabajo de los empresarios.

Se tuvieron algunos problemas de sostenibilidad. Los empresarios no visitaban con frecuencia a sus clientes ni cuidaban las relaciones comerciales. Se perdieron algunos puntos de venta, pero eso permitió orientar el trabajo y el aprendizaje comercial de los participantes del proyecto.

Esa primera introducción de los productos permitió abrir y conocer el mercado, fortalecer contactos y establecer nuevas dinámicas de venta con los microempresarios. La integración de los participantes dentro de esta dinámica fue lenta y no se pudo apoyar de la misma forma a todos. Sin embargo, el proceso de integración se reforzó gracias a las capacitaciones y las asesorías comerciales.

### La Dinámica de Capacitaciones y Asesorías

Se capacitó a los participantes en el tema comercial con la finalidad de mejorar sus conocimientos sobre mercado, procesos de venta, técnicas de mercado y venta, y atención y servicio al cliente, con los siguientes temas:

- Curso sobre conceptos generales de comercialización.
- Curso sobre cómo hacer un estudio de mercado.
- Curso de estrategias y técnicas de ventas.
- Curso de organización de la fuerza de venta.
- Curso de diseño de envases y embalajes.
- Curso de calidad total.

Las capacitaciones se refuerzan con asesorías directas, que permiten adecuar las orientaciones comerciales a tomar por cada microempresario. Las asesorías se realizan durante todo el periodo del proyecto y permiten medir también el avance de las microempresas. Una vez capacitada la empresa, se sigue introduciendo los productos en el mercado y se refuerza la venta a través de la realización de contactos comerciales en otras ciudades de la región.

### Participación en Ferias de los Productos

Como parte de nuestro trabajo de promoción y venta de los productos de los usuarios del proyecto, consideramos la participación de éstos en ferias regionales, con el fin de dar a conocer los productos e impulsar la demanda. Eso permite promocionar la microempresa y realizar contactos con bodegas o empresas distribuidoras.

El área organizó un cronograma de participación en ferias, en función del calendario de las fiestas regionales, y financió el proyecto agrupando los productos en un solo stand donde se difundían sus bondades. Las ferias permitieron realizar algunos contactos, pero sobre todo se logró vender los productos directamente en el punto de venta. En algunas áreas la introducción de los productos fue superior a la capacidad productiva de la empresa. No se pudo satisfacer la demanda sin subir los precios de venta por la coyuntura del mercado local. Hemos debido reducir la introducción de productos en función de la capacidad de producción.

terías regionales y ampliar así sus mercados.

### Asociación de Productores

La realización de asociaciones de productores de un mismo tipo de productos ha sido una de las estrategias de intervención del proyecto. Tenemos productos como aguardiente, vino y pan con gran cantidad de productores. A la fecha, tenemos dos asociaciones organizadas y funcionando con objetivos y metas claras:

#### ASAM (Asociación de Agroindustriales en Acción de la región San Martín)

ASAM nació a partir de los resultados comerciales obtenidos en ferias, y de la necesidad de tener un comité organizado que gestione la organización y el seguimiento de esos eventos comerciales. Además, posee un punto de venta en la ciudad de Tarapoto, con el fin de abastecer de manera constante el mercado local. Tarapoto representa el mercado más importante de la región. Con la ayuda de un vendedor ambulante, se visita las bodegas, los mayoristas, los restaurantes e instituciones diversas ofreciendo los productos agroindustriales locales.

A la fecha, el punto de venta está organizado y sostenido económicamente: cuenta con la participación de 25 microempresarios diversos mas la participación de APROVISAN, que congrega 26 productores de aguardiente. Cada participante paga una cuota de entrada mas una cotización mensual que le da derecho a tener acceso al punto de venta y a un pequeño catálogo de productos, que el vendedor ambulante ofrece en los diferentes puntos de venta de la ciudad. La consolidación de este punto de venta permite:

- Introducir los productos de los microempresarios en el mercado local de forma sostenible.
- Conocer mejor el mercado local y sus tendencias con el fin de mejorar en términos de calidad o precio los productos ofertados.

#### APROVISAN (Asociación de Productores de Aguardiente y Vinos de San Martín)

APROVISAN nació a partir de la realidad del mercado local: competir con volúmenes y calidades garantizadas contra los productos adulterados de menor precio. Se consolidó a los productores de aguardiente y vinos de la región en una asociación, unificando la producción y capacitándolos técnica y comercialmente para que puedan competir en el mercado nacional. Se diseñó un plan de mejora de los productos a través de un crédito económico, con una tasa del 1.5% mensual, que les permitió mejorar sus infraestructuras productivas, aumentar sus volúmenes de producción y la calidad del producto. A la fecha, la asociación tiene 26 socios activos y sus productos son vendidos a través de ASAM. La asociación tiene como objetivo específico la elaboración de un piloto de aguardiente y uvachado (macerado de uva en aguardiente), con todas las características y normas debidas, para su comercialización en un volumen pequeño. Este piloto permitirá la introducción de una marca propia, así como la realización de contactos comerciales con empresas comercializadoras de otras regiones.

### Problemas Generales

Existen una serie de problemas generales que frenan el buen desarrollo de las actividades comerciales:

- Visión y mentalidad empresarial estrecha de los participantes del proyecto.

- Fuerte recesión económica a nivel local.
- Tendencia de la demanda local orientada hacia el precio más que a la calidad.
- Capacidad reducida de producción de la micro empresa.
- Capacidad financiera limitada.
- Trámites legales demasiado pesados para este sector.
- Accesibilidad limitada a materiales e insumos adecuados de bajos costos.

### RESULTADOS OBTENIDOS

Las 82 empresas registradas a la fecha por el proyecto, son: 1 empresa de productores agropecuarios, 5 organizaciones de mujeres (clubes de madres) y 76 micro empresas individuales. De éstas, 23.2% son panaderías; 40.24%, bebidas espirituosas; 14.6%, productos lácteos; 7.3%, snacks, 6.1%, cecinas y, 8.56% elaboración de productos alimenticios diversos.

#### En el Empleo

- Las empresas participantes generan 239 empleos, 76.58% remunerados y 23.84% no remunerados. Existe un leve incremento de personal no remunerado.
- Del total de empleados, el 30.12% son mujeres y 69.87%, hombres. Existe un ligero incremento del empleo masculino con respecto a la muestra inicial.
- Del total de trabajadores, el 60.25% son particulares y el 39.74% familiares, habiéndose incrementado el empleo de familiares en la empresa.
- Con respecto a la estabilidad, 40.58% son estables y 59.41% son empleos temporales.
- Las 82 empresas benefician con empleo a 226 familias (82 empresarios y su familia y 144 trabajadores particulares). Existe un incremento de 12.43% de familias que tienen acceso al empleo.

#### En los Ingresos

- Las empresas participantes han mejorado sus ingresos en un 70%. El incremento es variado debido a la capacidad de cada empresario de obtener recursos, a su capacidad de gestión y al mercado de sus productos. El proyecto no ha hecho una evaluación detallada del incremento como lo hizo para el empleo. Esa evaluación está prevista para finales de junio de 1999.
- Generalmente los ingresos han sido utilizados por los microempresarios para re invertir en bienes no productivos, como mejora de la vivienda, muebles, alimentación, educación y salud. Se notó una ligera inversión en bienes productivos con un incremento del capital de trabajo, máquinas y equipos.

### LA INTERVENCIÓN DE ITDG

#### Facilitador con las AEP

Generando habilidades en la gente para ser capaces de dirigir su propio desarrollo.



### Proveedor de Servicios a las AIR

- Capacitación
- Asistencia técnica
- Difusión de información sobre:
  - Máquinas
  - Tecnologías
  - Insumos
  - Equipos
  - Estrategias
  - Metodologías
- Contactos comerciales
- Recomendaciones para el acceso a crédito.

### CONCLUSION

#### La AIR y la Comercialización: ¿Cómo tener éxito?

1. Visión no conformista.
2. Desarrollar tecnologías apropiadas a las condiciones de la AIR.
3. Capacitar al empresario sobre costos de producción, margen de ganancia y punto de equilibrio.
4. Realizar un producto bien presentado a precio competitivo en el mercado.
5. Posibilidad de acceder a capitales, fondos adicionales (crédito, préstamo) con el fin de ampliar su capacidad productiva.
6. Desarrollar a su escala del concepto de Calidad Total.

### COMENTARIOS GENERALES A LAS PONENCIAS SOBRE:

#### COMERCIALIZACION: MERCADOS ALTERNATIVOS Y PRODUCTOS PROMISORIOS

Gaston Vizcarra  
CANDELA  
Lima-Perú

##### ¿PODRIA SER LA AIR UNA MARCA?

Hasta hace unos años, se pensaba que los modelos de intervención de las organizaciones para el desarrollo no debían invadir campos reservados estrictamente a los productores. Incluso había quienes afirmaban que el campo de la comercialización o "intermediación" era algo sucio, pues implicaba la apropiación de excedentes sin aportar nada al producto, por lo que el intermediario era un aprovechador.

La labor de las ONGS era acompañar a los productores en los aspectos de comercialización. Su participación se limitaba al campo de la capacitación técnica, a conseguir asesoramiento a cargo de expertos para temas puntuales como investigación de mercados, entre otros.

Los resultados de estas experiencias han sido diversos. Algunas han tenido relativo éxito en cuanto a conseguir posicionamiento en el mercado local o regional, obtener un mayor margen en los productos comercializados o en colocar una mayor diversidad de productos. Esta afirmación, sin embargo, es meramente intuitiva, pues lamentablemente no ha habido un esfuerzo de sistematización de todas las experiencias de comercialización. Siempre se había pensado que el trabajo de las ONGS debía circunscribirse a proveer soporte en aspectos tecnológicos, realizar capacitaciones, transferir tecnología, etc. desarrollando una serie de actividades diversas dirigidas a mejorar la productividad o la calidad de la producción agrícola y/o a introducir tecnología.

Se pensaba que esta acción se iba a

colias o al fortalecimiento de los aspectos organizacionales de los pequeños productores.

traducir automáticamente en un incremento de los niveles de venta de los productores o en mejores precios para sus productos. La realidad nos demuestra que esto no ocurrió porque los mecanismos de comercialización de los pequeños productores agroindustriales han sido tradicionalmente inadecuados, convirtiéndose en el principal cuello de botella que limita las posibilidades de mejorar los niveles de vida de la población rural. En la actualidad, donde el único contexto válido es el modelo de libre mercado con sus diferentes matices, todos estamos replanteando y buscando nuevos mecanismos de comercialización para poder competir y posicionarse en el mercado.

Existen varias formas tradicionales de intentar colocar la producción de las AIR en el mercado: venta ambulante, ferias locales, intermediarios locales etc. y sabemos que todas ellas aportan muy poco al desarrollo de las AIR y por ende al mejoramiento del nivel de vida de los productores. A partir de ello, REDAR PERU viene discutiendo alternativas que tienen como eje la inserción de un organismo efector en la cadena de valor de los productos AIR, cumpliendo principalmente la función de comercializadores. Esto implica asumir compromisos y responsabilidades, con nuestros compradores y proveedores.

Con nuestros compradores, sean fabricantes o consumidores finales, porque tenemos la obligación de cumplir con todos sus pedidos a tiempo, entregándoles un producto de calidad a un precio competitivo. Garantizando los 4 campos de competencia fundamental en el mercado de hoy:

- Entrega oportuna
- Calidad comprobada
- Precio Competitivo

Y con nuestros proveedores, porque la relación comercial debe estar regida por un conjunto de valores éticos, como transparencia, horizontalidad, relaciones comerciales de largo plazo etc. con el objetivo de contribuir al mejoramiento de sus ingresos a partir de sus actividades agroindustriales.

Lo que estamos planteando es una especialización en los roles de los actores de la cadena de valor de un producto, en donde cumplamos la función de articulación entre productores y consumidores, buscando eliminar la intermediación innecesaria que diluye el valor agregado, buscando la maximización de los beneficios, que es lo que el sistema de libre mercado propone.

Estamos lejos de la época donde se le pedía al productor que también sea procesador, empaquetador, transportista y vendedor del producto final. Los productores no deben desviarse de su actividad principal, que es la producción y transformación, hacia tareas de comercialización, que tradicionalmente han sido planteadas como una solución frente a los injustos precios pagados por los intermediarios.

Nuestra propuesta vuelve hacia el camino de la especialización, tendencia naturalmente comprobada y utilizada hoy en día, pero con la particularidad que se trata de una especialización regulada, donde el intermediario no busque la maximización de sus beneficios privados, sino una distribución mas equitativa de los márgenes de la comercialización con los productores rurales y donde la participación en el margen de ganancia sea el requerido para garantizar la autosostenibilidad de la organización.

Esto implica que la organización debe trabajar bajo los conceptos empresariales de calidad, eficiencia y rentabilidad para lograr ser competitiva en el mercado. Pueden haber diversas formas de concretar esta propuesta y depende mucho de cuál es el posicionamiento que se pretende para los productos. En la actualidad, estamos en proceso de discusión de tres posibilidades:

1) Aprovechar que existe un miembro de REDARPERU, la organización de comercio

alternativo Candela Peru, que opera desde hace tres años con un mecanismo de comercialización en la ciudad de Lima. Esto significaría que esta organización asumiera la comercialización de los productos AIR afines a su mercado objetivo (pastelerías y panaderías de Lima metropolitana). Los aspectos de control y toma de decisiones estarían a cargo de Candela y el éxito estaría limitado a la capacidad operativa de esta sola organización.

2) Otra opción es desarrollar un proyecto que establezca una tienda y un equipo de comercialización dedicado exclusivamente a la colocación de los diversos productos AIR en los mercados. Ello se haría por etapas para cubrir los diferentes mercados paulatinamente. Habría dependencia de la oferta y gran sensibilidad respecto de la calidad de los productos. Esta propuesta es mas completa, porque incluye un equipo dedicado de manera exclusiva al desarrollo de los diferentes mercados para los productos AIR.

3) Una propuesta mas ambiciosa, enfocada en las modernas tendencias del mercado y con una visión de largo plazo, sería establecer un centro de servicios para el procesamiento final de los productos AIR, con la construcción y lanzamiento de una marca AIR, decisión aunaz que implicaría incorporar las siguientes fases:

- Control de Calidad (Sello de Calidad AIR)
- Selección y Almacenamiento
- Empaque Final y
- Lanzamiento de una marca.

Pasar por este Centro de Servicios sería un prerrequisito para utilizar la marca "REDAR", símbolo de calidad garantizada de todos los productos AIR.

Estamos frente a un mercado donde no importa quién hizo el producto, donde se hizo o quién es el dueño de la fábrica, importa la garantía que da la marca del producto.

Queremos llegar a ser una marca donde queramos llegar o si estamos preparados para ella. Pero se habla donde ya el mercado y si queremos acercarnos a él debemos pensar con una visión de futuro. La característica de

la competencia en el mercado mundial del nuevo milenio es la guerra de marcas. La industria de alimentos no escapa a ello. Los que estamos articulados al mercado tenemos la tarea de informar qué pasa en ese agresivo y dinámico frente, para tomar una decisión.

...

**Carlos Ostertag**  
CIAT  
Call - Colombia

Deseo comentar algunos aspectos de los diferentes temas tratados hasta ahora.

#### **El Sistema de Apoyo para el Sector Rural Campesino**

La globalización trae amenazas para el pequeño productor rural, pero también oportunidades. El aprovechamiento de estas oportunidades depende de varios factores, como el mejoramiento de servicios e infraestructura básica a nivel rural, o la existencia de un sistema de apoyo a nivel local y nacional tanto del Estado como de la empresa privada. Aquí, uno de los cuellos de botella más significativos es la falta de acceso a un sistema apropiado de ahorro y crédito.

La clave está en que este sistema de apoyo local esté bien enfocado, que sea sostenible, y que tenga un sentido empresarial, es decir, que integre aspectos como la organización con sentido empresarial, producción primaria, manejo poscosecha y transformación y mercado. El BID ha planteado, a través de su director, que los subsidios no son un pecado ni un absurdo, y que son válidos siempre y cuando sean temporales y sirvan para promover acciones sostenibles que se consideren beneficios para la sociedad en conjunto. No me cabe la menor duda que existe una gran deuda social con el sector rural en América Latina y que el subsidio para desarrollar tanto los modelos como la réplica de este sistema de apoyo a la actividad económica rural se dinero muy bien invertido.

#### **La Comunidad Rural**

En la comunidad rural se tiende a "esteriorizar" al pequeño productor rural. Es

verdad que tienen características en común, como la insuficiencia de recursos y la falta de un sistema de apoyo para sus actividades económicas, sin embargo, es importante reconocer que existe gran variación dentro de la comunidad minifundista, de acuerdo a su nivel de bienestar, grado de orientación al mercado, educación, liderazgo, actitud ante el cambio, etc.

También se tiende a exagerar su falta de conexión con el mercado. La verdad es que hoy en día casi todos ellos están vendiendo algo. La falta está en la manera en que se relacionan con el mercado, en su necesidad de cambio. Es verdad que la identidad cultural de la población rural es importante, sin embargo, a veces resaltamos tanto ese punto que se nos olvida que la sobrevivencia del pequeño productor rural depende también de su capacidad de cambio, de modificar ciertas actitudes. Por ejemplo, la asociación, organización y agremiación serán cada vez más importantes.

Es interesante notar que en casi todos los proyectos empresariales rurales exitosos aparece la figura del agente externo de cambio, o sea un representante de la iglesia, de una ONG o un empresario. Esto ya se ha mencionado en un comentario en este foro. ¿Es posible que el agente de cambio sea interno, o será que nadie es profeta en su tierra?

#### **Las Opciones de Mercados y Productos**

Cada vez existen más alternativas potenciales para la producción rural. Esto no quiere decir que cada vez sea mas fácil acceder a estas posibilidades, puede ser al contrario. El productor puede entrar en mercados locales, regionales, nacionales e incluso, internacionales. Generalmente los mercados locales son pequeños y dispersos. Los mercados internos y externos pueden ser convencionales, alternativos, naturales, orgánicos o étnicos. Los productos ofrecidos pueden ser finales o intermedios. El productor puede vender directamente al público o a través de intermediarios y distribuidores. Finalmente, el producto puede tener un amplio rango de atributos de procesamiento.

### Perspectivas para la AIR Tradicional

Una de las razones para el estancamiento de la AIR tradicional es el relativo desconocimiento de su mercado por falta de un enfoque más empresarial. El productor rural generalmente depende demasiado del intermediario para esta función. Un cambio de estas condiciones implica el desarrollo de productos, que le permita modificar y mejorar su oferta tradicional para insertarla en mercados o segmentos de alto crecimiento o rentabilidad. El ejemplo típico es el de la panela y la panela granulada, aunque son productos similares, la panela granulada se adapta mejor a los nuevos hábitos de consumo.

### La agroindustria y promoción de productos

Ante la falta de promoción oficial al sector campesino, es importante que las AIR y las agencias de apoyo formen una alianza o agremiación, para promover los productos en donde tienen ventajas comparativas. Por ejemplo, se puede realizar una campaña publicitaria (acorde con los fondos disponibles) para promover la compra de productos rurales, productos orgánicos, etc.

### El valor agregado en el medio rural

Sabemos que es recomendable el procesamiento a nivel local, ya que la producción primaria representa menos del 20% del valor de un producto terminado. Existen otras acciones empresariales que incrementan los ingresos, como almacenamiento, transporte, uniones de compra, etc. El valor agregado es importante, pero es más recomendable tener varios mercados o usos para cada producto. Por ejemplo, si se negocia fruta, es bueno tener un mercado para la fruta en fresco y otro para el producto procesado. La diversificación como estrategia de minimizar el riesgo es clave; esta diversificación se puede dar respecto a línea de productos, tipos de clientes y mercados geográficos.

### La intermediación

Sobre este punto todos tenemos bastantes confusiones. Hay que reconocer que el intermediario siempre ha cumplido funciones, y que en ocasiones puede hacerlo mejor que una organización o un productor. Antes de criticar o reemplazar al intermediario,

debe tenerse en claro los servicios que está prestando y el margen de intermediación. En ocasiones, este margen corresponde bien a su nivel de riesgo y a su labor. Uno de los objetivos de un sistema de apoyo local es, precisamente, mejorar la capacidad de negociación del productor rural frente al intermediario. En ocasiones el intermediario sí se está aprovechando. Sin embargo, reemplazar a un intermediario significa que la organización de productores rurales debe asumir las funciones respectivas de éste.

...

Luis Sánchez  
Certificación Forestal  
Colombia

La producción forestal también debe incluirse como un componente importante en la producción agroindustrial andina, ya sea como un soporte de la producción agrícola o pecuaria, o como el componente productivo de mediano plazo. Además, el buen manejo de los recursos implica la conservación, recuperación o mejoramiento de los bosques, ya sea para el mantenimiento de los recursos o para la producción opcional de productos y servicios del bosque.

La certificación forestal, la asumimos como otra herramienta que permite demostrar el buen manejo de los bosques y obliga a la aplicación de planes de manejo que no sólo involucra al bosque mismo, sino también a las organizaciones, empresas o comunidades que derivan su sustento de ellas y permite mostrar que es un proceso económico rentable.

El grupo de trabajo en Certificación Forestal Voluntaria impulsó desde 1997 esta iniciativa nacional. Buscamos, a través de la elaboración de unas normas propias, utilizar este mecanismo para promover el buen manejo de los bosques. La elaboración del primer borrador de estas normas, realizado por medio de un contrato, se discutió con las comunidades negras e indígenas en el Pacífico colombiano.

En este punto, los productores, intermediarios, comerciantes, transformadores y investigadores, participan en la elaboración de las reglas de juego sobre el tipo de normas que todos (en consenso) van a producir.

inicialmente en forma voluntaria, pero al final, de obligatorio cumplimiento.

Sonia Salas  
CIP/CONDESAN  
Lima - Perú

Replicamos el esquema del Forest Stewardship Council, FSC, porque allí cada una de las tres cámaras: social, ambiental y económica, ha dado su propio reglamento para las discusiones y decisiones. A través de la participación de todos, hemos creado 10 criterios y principios generales para el manejo de los bosques y estamos de igual modo buscando crear nuestras propias normas en Colombia. Aclaro que este proceso busca crear criterios e indicadores para certificar productos forestales maderables y no maderables, con una certificación independiente de nosotros, pero realizada por empresas reconocidas por el FSC.

Creemos que la participación de los productores campesinos, indígenas y negros, en la elaboración de su propio reglamento les entrega mejores condiciones para participar en el mercado de los productos forestales, maderables y no maderables, además de dárles responsabilidad sobre el mantenimiento del recurso. La certificación puede servirnos para mostrar si tenemos bosques en buenas condiciones y con buen manejo, para verificar en casos de ecoturismo; de venta de madera; de productos forestales no maderables; en casos de bosques para la conservación, por ejemplo.

En el caso de la política global, nos vemos enfrentados a una particular disyuntiva: la necesidad de competir en un mercado, propugnando la solidaridad campesina para la producción agroindustrial andina. Competir significaría no ser solidario, y ser solidario significaría competir en otros niveles, no en niveles locales.

Esta dualidad podría aliviar la atracción que ejerce la globalización sobre la producción agroindustrial, y permitiría que un importante valor humano no se pierda, que se modifique. En este panorama de competir globalmente, creo que los valores humanos, como la solidaridad, el respeto, el amor, etc., son los que deberían ser el eje de los desarrollos.

...

Los tres puntos señalados por Gastón podrían ser complementarios, es decir podríamos empezar con algo pequeño para tener la posibilidad de aprender y crecer, proyectándonos en el futuro a:

- Establecimiento de normas de calidad acordes con la organización internacional de normalización (ISO);
- Establecimiento de una marca AIR y de otros servicios como créditos, asistencia técnica y capacitación, que permita el desarrollo de la agroindustria con nuevas formas de gestión de empresa.

Quizás podríamos proyectarnos a nivel andino, teniendo en cuenta que en este esfuerzo contamos con el apoyo de instituciones como IICA-PRODAR, CONDESAN, PROCIANINO, etc. Las experiencias presentadas por F. Derrange, Carlos Aguilar, Alberto Cabascango, nos indican dinámicas interesantes y diferentes, sobre cuyas bases podríamos seguir construyendo propuestas alternativas a niveles mas locales, pero sería demasiado ilusorio pensar en algo mas global. Alguien decía ¿por qué no globalizamos también la solidaridad?

...

Jorg Wyder  
SAB

Los productos elaborados de pequeñas empresas artesanales tienen su mercado principal en la región misma o en el país. Para conquistar estos mercados, se necesita un producto de buena calidad y con un valor agregado. La competencia en estos mercados es muy fuerte y el producto mas barato importado de una empresa multinacional. Calidad del producto e información del cliente son claves para entrar

en el mercado local o nacional. La calidad del producto tiene que ver con la capacitación de los empresarios, combinada con inversiones necesarias en plantas de producción. La información como elemento del marketing tiene que realizarse por especialistas.

Es verdad que hay que construir la competitividad de la economía campesina, pero en los países europeos sólo un 20 % de los consumidores hacen sus compras según criterios sociales o éticos, por ello el precio del "producto campesino" tiene que ser competitivo con el precio del producto transnacional. En América Latina, el producto Nestlé tiene mas fama que el producto campesino, el consumidor comprará el producto campesino (miel, queso, etc.) quizá por nostalgia, pero no productos modernos (enlatados, yogur, etc.)

Las "empresas campesinas" tendrán buenas perspectivas si su producto es de muy buena calidad; si no es más caro que el producto de otras empresas; si existe una buena información y motivación del cliente; y, si conquista los mercados conocidos (locales, regionales, nacionales) antes que los mercados extranjeros. Para lograrlo será necesario brindar capacitación empresarial; establecer buenas relaciones con la prensa y organizaciones de consumidores; tener buena logística para productos; tener una organización óptima de producción, elaboración y comercialización; y, lo más importante, tener capital.

...

**François Boucher**  
**PRODAR**  
Lima - Perú

Carlos nos plantea la necesidad de un sistema de apoyo local sostenible que tenga un sentido empresarial, critica la falta de acceso a un sistema apropiado de ahorro y crédito. Resalta la importancia del agente

externo de cambio como factor de éxito, nos demuestra la variedad de mercado accesible para las AIR.

Señala que un cuello de botella es el desconocimiento del mercado por parte de los productores, resalta la importancia de agremiarse y afirma que los intermediarios no son tan malos como parecen sino que cumplen funciones. ¿Qué piensan los demás de estos comentarios?

Gastón hace un llamado a las ONG sobre el nuevo rol que deben jugar en el marco de la globalización y lo define como un papel articulador entre la producción y el consumo. Indica que deben meterse más en la comercialización y velar para garantizar los 4 campos de competencia: estabilidad de la oferta, entrega oportuna, calidad comprobada y precio competitivo.

Gastón presenta la propuesta de Redar Perú para apoyar la comercialización de los productos de sus socios, bajo tres alternativas: uso del sistema de distribución de Candela en Lima; la apertura de una tienda especializada como centro de venta y centro de distribución; y, la creación de un centro de servicios, que cuente con una tienda, un sello de calidad, un sistema de control de calidad y una planta de empaque.

A Fortunato le respondo que la panela es una azúcar artesanal obtenido por evaporación del jugo de caña. Tiene varios nombres: chancaca, atado de dulce, raspadura, entre otros.

Comparto la idea de Sonia sobre la complementariedad de las propuestas de Gastón. La idea de crear un mecanismo a nivel andino podría ser un tema de discusión para la próxima reunión de PRODAR andino.

El comentario de Jorg Wyder es un buen cierre sobre el tema.

...

#### Tema 4

### SERVICIOS DE APOYO A LA AIR: CAPACITACION, ASISTENCIA TECNICA, CREDITO Y OFERTA DE MAQUINARIA

Autor	Título	Página
H. Riveros V. Gottret	<i>Los Servicios de Apoyo no Financiero a la Agroindustria Rural en los Países Andinos</i>	102
F. Tartanac L. De León	<i>Las Mujeres Productoras de Harinas, INCAP</i>	112
D. Colquichagua	<i>Oferta de Entrenamiento y Asistencia Técnica en Tecnologías de Procesamiento de Alimentos en el Perú</i>	114
G. Hilares	<i>Las Empresas Comunes y Municipales en la Agroindustria del Valle del Mantaro: Dos Casos de Estudio</i>	120

## PONENCIA

## LOS SERVICIOS DE APOYO NO FINANCIERO A LA AGROINDUSTRIA RURAL EN LOS PAISES ANDINOS

Hernando Riveros  
PRODARVerónica Gottret  
CIAT

Cali - Colombia, Mayo 1999

## INTRODUCCION

El objetivo de este documento fue identificar y caracterizar la oferta y demanda de servicios de apoyo por parte de instituciones que diseñan y ejecutan proyectos de desarrollo de agroempresas en los países del área andina. Los objetivos específicos fueron: identificar a quienes ofrecen servicios de apoyo a la agroindustria rural en el área andina; caracterizar esta oferta de servicios; y señalar áreas y temas donde existe una mayor concentración en la oferta, y especialmente aquéllas donde la demanda sea más alta que la oferta.

Los comentarios y reflexiones que se presentan, se plantean sobre la base de la información que, a nivel de cada país, recopilamos de manera directa las redes nacionales de AIR organizadas y afiliadas alrededor del Programa de Desarrollo de la Agroindustria Rural para América Latina y el Caribe, PRODAR.

## AGROINDUSTRIA RURAL

La AIR se define como la actividad que permite aumentar el valor agregado de la producción primaria de los pequeños productores agropecuarios, mediante el desarrollo de actividades poscosecha y/o de comercialización, como selección, lavado, empaque, almacenamiento, transformación, y comercialización, entre otras. En una concepción más amplia, se visualiza la AIR como una cadena en la que se involucran las actividades de producción, manejo poscosecha, procesamiento, comercialización, organización empresarial, y consumo, junto con actividades conexas como servicios de apoyo (información, asesoría legal, mercadeo y técnica, crédito, capacitación, transporte, infraestructura, etc.).

## SERVICIOS

Los servicios, según la clasificación CIUU, comprenden las actividades de suministro de electricidad, gas y agua; construcción; comercio al por mayor y al por menor y restaurantes y hoteles; transporte, almacenamiento y comunicaciones; actividades financieras, seguros, bienes inmuebles y servicios prestados a las empresas; servicios comunales, sociales y personales, con sus respectivas desagregaciones a cada nivel. Esto demuestra, de un lado, lo amplio del tema de servicios y de otro, la creciente importancia de este sector económico,

que ha presentado una gran dinámica en los países subdesarrollados, lo que ha llevado a muchos estudiosos a hablar de la "terciarización de la economía".

Para tratar de ordenar el amplio universo de los servicios, se puede hacer uso de una clasificación propuesta por la CEPAL a comienzos de los 90, que incluye tres categorías:

- 1) Servicios infraestructurales, que sirven de apoyo al funcionamiento del aparato productivo (transporte, energía, comunicaciones, educación, salud);
- 2) Servicios al productor, que se dividen a su vez en tres grupos:
  - Pre-producción (estudios de mercado, diseños, estudios de factibilidad),
  - Producción (asistencia técnica, entrenamiento, crédito, etc)
  - Posproducción (transporte, comercialización, almacenamiento, publicidad)
- 3) Servicios al consumidor (educación, salud, transporte, recreación, turismo, etc.).

## SISTEMA DE APOYO A LAS AIR

El sistema de apoyo a la AIR se define como "una serie de servicios de apoyo financieros y no-financieros, para el fortalecimiento de la AIR, los cuales van desde un nivel macro (definición de políticas de apoyo), nivel sub-sectorial (sistemas de apoyo especializados), hasta el nivel local (sistemas de apoyo local multipropósito)".

Por su parte, un sistema de apoyo especializado o local multipropósito puede definirse como "un conjunto de servicios de apoyo para el fortalecimiento y/o creación de nuevas AIRs en una región dada, los cuales se aplican en las diferentes etapas de la cadena agroindustrial y del desarrollo empresarial, y pueden ser ofrecidos por instituciones, organizaciones locales, empresa privada, o individuos".

## METODOLOGIA

## Diseño de la encuesta

- Se buscó recopilar, clasificar y sistematizar información, que permita producir:
- Un directorio de organizaciones que ofrecen servicios de apoyo a la AIR en el área andina, así como el tipo de servicios que ofrecen y sus áreas de aplicación.
  - Usuarios de los servicios de apoyo (productor, procesador o agroempresario, técnicos, organizaciones, investigadores, proyectos o programas de desarrollo),
  - Modalidad en que se ofrecen los servicios (información, capacitación, asesoría),
  - Productos para los que se ofrecen estos servicios, cuando es relevante, y detalle de la oferta de capacitación en cuanto al tema, usuario, modalidad, recursos didácticos y experiencia.
  - De manera adicional se incluyó una sección para caracterizar la demanda de servicios de apoyo a la AIR, que se clasificaron como de alta, media y baja utilidad.

## Aplicación de la encuesta

La encuesta se realizó durante el primer trimestre de 1998, en colaboración con PRODAR y las redes nacionales de agroindustria rural de los países del área andina. Se recibieron un total de 92 encuestas: 40 de Colombia, 20 de Ecuador, 19 de Perú, 8 de Bolivia y 5 de Venezuela.

### Clasificación de los servicios de apoyo a la AIR

Para objeto de éste estudio, y en base a la clasificación amplia de AIR (visión de cadena agroalimentaria), los servicios de apoyo a la AIR se clasifican en áreas y temas como se muestra en el siguiente cuadro:

Clasificación de los servicios de apoyo a la AIR por áreas y temas	
Área	Tema
Producción Primaria	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejoramiento genético</li> <li>Manejo del cultivo</li> <li>Manejo de plagas y enfermedades</li> <li>Mecanización</li> <li>Riego</li> <li>Sistemas de producción</li> <li>Servicios de información tecnológica en producción</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollo y/o mejoramiento de procesos</li> <li>Desarrollo de productos</li> <li>Diseño y prueba de empaques</li> <li>Gestión de calidad</li> <li>Reducción del impacto ambiental</li> <li>Diseño y montaje de plantas</li> <li>Servicios de información tecnológica poscosecha</li> </ul>
Manejo Poscosecha y Procesamiento	
Mercadeo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Investigación de mercados</li> <li>Venta y distribución de productos</li> <li>Desarrollo de estrategias o planes de mercadeo</li> <li>Servicios de información de precios y mercados</li> </ul>
Gestión Empresarial	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contabilidad y costos</li> <li>Administración</li> <li>Manejo financiero</li> <li>Evaluación de factibilidad de proyectos</li> <li>Organización empresarial</li> <li>Planeación estratégica</li> <li>Servicio de información</li> </ul>
Organización Comunitaria y/o Institucional	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diseño de proyectos de investigación</li> <li>Diseño de proyectos de desarrollo</li> <li>Recomendaciones y/o diseño de políticas</li> <li>Modelos participativos</li> <li>Evaluación económica y social de proyectos</li> <li>Organización social o comunitaria</li> <li>Organización institucional</li> <li>Servicios de información</li> </ul>

Elaboración: PRODAR - Proyecto de Desarrollo de Agroempresas Rurales, CIAT.

### Caracterización de la oferta de servicios de apoyo a la AIR

Existe una gran diversidad de formas organizacionales que ofrecen servicios de apoyo a las AIR: entidades promotoras del desarrollo, centros de investigación, proyectos de desarrollo, universidades, cooperativas de productores, gremios, consultores y sociedades anónimas. Sin embargo, la mayoría de éstas (52%) son entidades promotoras del desarrollo, con una gran presencia dentro de ellas (39%) de las privadas, comúnmente denominadas ONGs. Los centros de investigación, proyectos de desarrollo y universidades siguen en orden de importancia, con porcentajes de 17, 10, y 8%, respectivamente. Otras formas organizacionales están empezando a ofrecer servicios de apoyo, entre ellas, cooperativas, asociaciones gremiales, consultores y sociedades anónimas.

### Cobertura geográfica

La cobertura geográfica está concentrada de la siguiente forma: 43% de las instituciones tiene alcance regional, 41% nacional, 9% cobertura local y 7% internacional. Casos especiales son los de Bolivia (100%) y Venezuela (80%), cuyas instituciones son de carácter exclusivamente regional. Entidades con alcance internacional se detectaron en Perú, Colombia y Ecuador. Las entidades con alcance nacional son principalmente proyectos de desarrollo enmarcados en políticas globales, entidades promotoras de desarrollo, específicamente gubernamentales, universidades y centros de investigación. Con alcance regional, funcionan las cooperativas de productores, los centros de capacitación y los gremios; a nivel local actúan entidades promotoras de desarrollo, principalmente ONG, proyectos de desarrollo y centros de investigación.

### Recurso humano

Una alta proporción del recurso humano que trabaja en organizaciones que ofrecen servicios de apoyo a la AIR poseen título de pregrado o equivalente (61%). El 18% tiene postgrado o especialización, 15% son bachilleres o técnicos, y menos del 8% ha alcanzado un grado de Ph.D. Colombia y Venezuela cuentan con profesionales con títulos de postgrado y Ph.D. por encima del promedio regional. La cuarta parte está concentrada en carreras agropecuarias relacionadas con aspectos productivos (agronomos y zootécnicos), una quinta parte son ingenieros en áreas de tecnología de alimentos, química e industria. Los socio-economistas representan el 11% de los profesionales, mientras el 5% tiene una educación en administración de empresas. Este comportamiento regional cambia de país a país: en Bolivia es alta la presencia de técnicos agropecuarios; en Colombia, administradores y economistas; en Ecuador, agrónomos y en Perú, ingenieros de alimentos, lo que explica también los énfasis que detectan sus respectivos proyectos de desarrollo.

### Productos

Casi el 60% de los servicios de apoyo se ofrecen para productos como frutas, cereales, hortalizas, y alimentos procesados; seguidos por raíces y tubérculos, productos animales, caña de azúcar y panela, y leguminosas.

### La oferta y demanda de servicios de apoyo a la AIR

De los resultados obtenidos se desarrollan las siguientes conclusiones:

- Las organizaciones ofrecen apoyo prácticamente en todas las áreas: producción primaria, tecnología poscosecha, mercadeo, gestión empresarial, y organización comunitaria y/o institucional, con una leve concentración en aspectos sociales y una ligera menor oferta en el área de producción primaria.
  - No existe una alta demanda por servicios de apoyo en el área de producción primaria, sin embargo, la demanda es mayor a la oferta en mejoramiento genético e irrigación. Este resultado puede estar sesgado, debido a que las entidades encuestadas fueron aquellas que desarrollan acciones en manejo poscosecha y/o transformación.
  - El área con mayor demanda es la de tecnología poscosecha, especialmente en el desarrollo y/o mejoramiento de procesos y gestión de calidad. En la mayoría de los temas (desarrollo y/o mejoramiento de los procesos, diseño y prueba de empaques, gestión de calidad, reducción del impacto ambiental, y sistemas de información tecnológica poscosecha) la demanda es mayor a la oferta.
  - Otra área con una alta demanda es la de mercadeo, especialmente investigación de mercados. La demanda es más alta que la oferta en los temas de venta y distribución de productos, desarrollo de estrategias o planes de mercadeo, e información de precios y mercados.
  - Existe una alta demanda (más del 50%) por servicios de apoyo en el área de gestión empresarial, especialmente en estudios de factibilidad y tomas de organización empresarial. En ambos temas, la oferta es mayor que la demanda.
  - En el área de organización comunitaria e institucional, existe una alta demanda para el diseño de proyectos de desarrollo agroempresarial y su evaluación económica y social.
  - En el tema de la coordinación interinstitucional, la demanda es mayor que la oferta. Esta área llama la atención por la alta proporción de entidades que ofrecen dentro de sus servicios, modelos participativos. Valdría la pena profundizar en las metodologías, experiencia y calidad de este servicio.
- En cuanto a capacitación, se destacan los siguientes elementos:
- La modalidad predominante en la oferta es la de cursos teórico-prácticos.
  - Existe una mayor oferta en el área de gestión empresarial, mientras que la menor se da en la de mercadeo.
  - Se identifican una serie de servicios en los que se presenta un déficit de oferta y cuyo reforzamiento institucional podría ser objeto de un programa sistemático y organizado. Estos son: desarrollo y/o mejoramiento de procesos, diseño y prueba de empaques, gestión de calidad, reducción del impacto ambiental, y todos los temas de mercadeo.
- De otro lado, hay servicios que aparentemente están sobrerrepresentados, como los servicios de información en tecnologías de producción primaria, desarrollo de productos, diseño de proyectos de desarrollo, modelos participativos y organización comunitaria.

## COMENTARIO A LA PONENCIA:

### LOS SERVICIOS DE APOYO NO FINANCIEROS A LA AGROINDUSTRIA RURAL EN LOS PAISES ANDINOS

Omar Jofré Fuentes  
MUCSECH  
Chile

A juicio del MUCSECH, el problema de la AFR no es técnico sino político. La cuestión a resolver es cómo se mejora a los campesinos de un país que desarrollan un oficio por años y generan un cúmulo de productos que, con diferentes grados de desarrollo individual y colectivo, llevan al mercado en condiciones muy diversas y con una serie de dificultades y distorsiones.

Se puede tratar el asunto en forma individual o localizada, o se encara de manera global como sector. A modo de ejemplo, en Chile, la producción anual campesina equivale a US\$ 600 millones y da empleo al 80% de la mano de obra que trabaja en el país. Es una macro producción que de manera figurada la hace una macro empresa, compuesta por micro unidades de producción. El desafío a responder es ¿cómo mejorar los procesos micro y macro de esta empresa para que sea eficiente y eficaz en un sistema globalizado de libre mercado, sin que pierda sus características esenciales que la distinguen de otros sectores?

El sistema (y no modelo) de libre mercado que predomina en nuestra región andina, entre otras cosas, la articulación de conglomerados regionales y/o mundiales para conectar a sectores de la economía y de la sociedad. Encantar el desarrollo de nuestro sector campesino a través de esfuerzos locales sin una articulación propia en diversos niveles es un mal chiste. Y peor aún si se insiste en el sistema de sobreproducción o al amparo de otra institución.

Lo primero que se debe asumir es que el sector campesino vive en un sistema de Libre Mercado y los apoyos requeridos son para sobrevivir y desarrollarse en él.

Lo segundo es que el sector campesino bajo la modalidad de producir en diversas unidades alcanza una gran producción que sale al mercado; lo que requiere esta empresa para capitalizar su comercialización es avanzar sostenidamente hacia la conformación de conglomerados, que tienen innumerasbles demandas de apoyo técnico: información de mercado, marketing, relaciones laborales, economía de escala, estandarización, procedimientos, gestión tecnológica, especialización, etc., al igual que las unidades de producción.

Lo tercero es que este esfuerzo debe ser masivo y rápido, lo que implica recursos y apoyo cuantiosos, es decir una acción política del estado y de otros actores de la sociedad.

En otras palabras, basta de ensayos y de experimentos piloto "in vitro", hay que trabajar en concreto, en la realidad de cada país, de cada localidad. PRODAR tiene la palabra. Los desafíos en este sentido son claros como los de cualquier gran empresa:

1. Proveerle a cada país la legislación apropiada, con los recursos necesarios y la institucionalidad de apoyo.
2. Generar la articulación de entidades campesinas que den misión-visión macro del problema y de la solución.
3. Generar tecnología apropiada y equivalente al proceso económico articulado que requiere una gran empresa campesina, no sólo industrial, sino de gestión, recursos humanos, investigación de mercado, metodología, financiera, entre otros a nivel local, región o país.
4. Generar los indicadores y los modelos de evaluación necesarios para cada nivel de la gran empresa y sus componentes, entre otros a nivel local, región o país.

Reiteramos: La empresa existe desde años, representa un sector de la sociedad y se desempeña en

2. En Chile, esta empresa mueve US\$ 600 millones anuales y contrata el equivalente del 80% de la mano de obra total del país.
3. La empresa está compuesta por micro unidades de producción con diversos grados organizativos, ubicadas (y no dispersas) en distintos lugares de cada país y produce diversos productos para el mercado con distintas especialidades, distintas condiciones y diversos métodos.
4. La participación de la empresa en el sistema de libre mercado confronta una serie de dificultades y distorsiones aportadas por los servicios públicos, legislación, profesionales y profesiones (entidades capacitadoras que desconocen nuestro mercado laboral).
5. Necesitamos apoyo para corregir o crear:
  - Leyes, normas, instituciones públicas de apoyo al sector campesino
  - Generar procedimientos, equivalentes al ISO, que mejoren o estandaricen las producciones equivalentes de nuestras micro unidades de producción junto al perfeccionamiento de la tecnología necesaria creada por los campesinos
  - Recibir profesiones y profesionales para nuestra empresa
  - Adecuar las fuentes de financiamiento compatibles con los requerimientos de nuestra empresa, como capital de riesgo, garantía e inversión acorde al tamaño
  - Establecer redes de comercio y mantener o mejorar las existentes
  - Ajustar la organización, eficiencia administrativa y operacional en sus distintos niveles para mejor articular la empresa
  - Sistematizar experiencias
  - Reacondicionar el PRODAF a esta demanda.

De otra parte, el sector campesino debe entender que su vigencia como sector está indisolublemente ligada a la consolidación de una gran empresa campesina en miles de formas, en diversos aspectos y con diversos dinamismos.

\*\*\*

Giorgio Brandolini

Italia

Apoyándonos, el impulso político para proveer asistencia técnica a los pequeños

agricultores tiende al predominio en el territorio de los mas capacitados, o sea parcelar los productores. De allí el reforzamiento de las funciones públicas con respecto a los productores y la creciente dependencia de los productores mas capacitados y capitalizados a los input proveídos por la asistencia pública. Este es el diseño cooperativo centralizado, fragmentar a la oferta para reducir su poder contractual. En otras palabras, el direccionamiento de la agricultura por las autoridades públicas es posible donde los productores individuales son débiles.

\*\*\*

David Barón

México

Interesante esta provocación de Omar Jofre, pero considero engañosa la idea de juntar a todos los pequeños productores, como si fueran una sola empresa. En su país, como en el mío (México) estos sujetos se encuentran con dinámicas muy adversas como la ausencia de apoyo gubernamental, términos de intercambio internacional (y nacional) desfavorables, sistemas de control, política local y nacional inadecuados, por mencionar sólo algunos.

Esaría de acuerdo que podría ser interesante examinar las posibilidades de organizaciones sociales capaces de orientar las funciones de estos grupos en algunos planos, como la producción y comercialización de productos orgánicos, la producción de servicios ambientales, la organización y comercialización de servicios como turismo social o de la naturaleza, ...

La pregunta sería: ¿cómo lograr que la producción, tradicional, necesaria para la conservación de organizaciones sociales, sea respetada por innovaciones de producción, manejo ambiental y de servicios varios?

\*\*\*

François Boucher

PRODAF

Lima - Perú

Giorgio insiste en la dependencia creciente de los productores de la asistencia pública. Es un debate interesante, porque contrasta con la idea actual de privatización de la asistencia

técnica, debido a la incapacidad de los gobiernos de asumir sus costos. Esperamos más comentarios sobre este punto.

Omar Jofre es Vicepresidente del Movimiento Unitario Campesino y Etnias de Chile. Omar lanza un verdadero llamado cuando nos dice "el verdadero problema de la ARI, no es técnico sino político". Explica por qué es así y lo que espera de nosotros: promover legislación apropiada en cada país, generar la articulación de entidades campesinas, aportar la asistencia apropiada a las empresas campesinas, generar indicadores y modelos de evaluación.

\*\*\*

Yareth Caballero

PRODAF

Bogotá - Colombia

Con relación a los servicios de apoyo a las ARI, considero importante además de lo técnico vincular lo financiero y dentro de ello, involucrar el servicio de crédito. El crédito a la producción agropecuaria y a las ARI se ha visto limitado como una alternativa, pero en Colombia, por ejemplo, ha caído en los últimos años y no precisamente por carencia de recursos. Hay oferta de dinero para crédito, pero no hay proyectos de banca por el exceso de exigencias de los bancos y el temor a los riesgos.

En la práctica, la Caja Agraria ha desaparecido del panorama nacional, como el banco que canalizaba crédito para campesinos, pequeños productores, y ARI; no existe propiamente un "banco de primer piso" para el sector rural, aunque abundan los recursos en los bancos de segundo piso" (Finagro, para el crédito rural; FI, para el crédito industrial, microempresas y ARI).

Los problemas del crédito rural se relacionan con las excesivas tasas de interés y costos conexos, exceso de trámites y demoras de los entes crediticios. No obstante, en la actualidad existen iniciativas que pretenden mejorar las condiciones de las pequeñas y medianas agroindustrias rurales.

Esta problemática es similar en muchos países de América Latina, por lo que me parece interesante compartir una experiencia que puede

ser aplicada o mejorada. Es el caso del "Fondo de inversiones para capital de riesgo en empresas comercializadas y de transformación primaria de productos agropecuarios y pesqueros". Es una cuenta especial denominada Fondo Emprender, sin personería jurídica, la cual es manejada en forma independiente de los demás recursos del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural.

Tiene como objetivo apoyar a los productores asentados en áreas de economía campesina y en zonas marginales, propiciando el funcionamiento de adecuados canales de comercialización de productos agropecuarios y pesqueros, para lo cual estimula la creación y el fortalecimiento de empresas comerciales y/o de transformación primaria, mediante el aporte de capital inicial, en asociación con productores de las distintas regiones del país y entidades territoriales.

Sus estrategias se basan en:

- Diagnósticos de situación regional, sobre problemas de comercialización que afectan a un grupo importante de pequeños y medianos productores.
- Análisis de viabilidad para proyectos de comercialización y/o agroindustria junto con la creación de empresas de capital, mayormente campesinas, que lo liberen, invierten de capital en empresas viables, para ejecutar proyectos factibles de mercado o agroindustrial.

El Fondo contribuye con la preinversión y, para hacer viables los proyectos, invierte en las nuevas empresas en acciones de capital que no superen el 49% de la inversión total. Esta modalidad es muy interesante, y más efectiva que las estrategias usualmente adoptadas por los organismos gubernamentales y privados en el fomento de canales de comercialización y de procesamiento con productores, si se tiene en cuenta que los elementos capital empresarial y crédito, son casi nulos entre los productores del campo, que se mantienen en un círculo vicioso: sin capital, no hay empresa y sin ésta, no se puede acudir a líneas de crédito ni de capital para mejorar sus condiciones de vida.

\*\*\*



**Thomas Bernet**  
**CIP/CONDESAN**  
**Lima - Perú**

Inspirador el enfoque de Omar Lofre de comparar el conjunto de la AIF con una empresa grande. Hay mucho que aprender de una empresa grande, como armonizar sus diferentes componentes (producción, desarrollo de tecnología, promoción de productos, relaciones públicas etc.) para tener éxito en el mercado. Además, la empresa privada tiene que pensar y actuar de una manera muy dinámica. Requiere una estructura gerencial suficientemente flexible para promover la innovación.

Mirando las regiones que muestran un desarrollo exitoso, por ejemplo Silicon Valley (California), encontramos muchos paralelos. La armonía entre los diferentes componentes de producción dentro de una región es clave para crear valor agregado a través de las actividades de cada (micro) empresa. Esta dinámica en sí misma que atrae más empresas a la región, mejorando la competitividad en la región y sus empresas. Sin embargo, la región no tiene una gerencia poderosa que planifica, distribuye fondos y despide personas no hábiles en sus puestos de trabajo.

¿Cómo dinamizar las regiones? ¿Qué podemos aprender de todo eso?

Se requiere personas externas o internas capaces de promover alianzas estratégicas entre las diferentes unidades importante para un desarrollo regional (incluye unidades productivas y no productivas). Para que una persona sea capaz de cumplir esta función tiene que ganar la confianza de todos. Esta confianza resulta de un proceso continuo de convencer a la gente con ideas y acciones que buscan un mejoramiento de la situación de todos (o por lo menos de la mayoría).

Así como es importante para las empresas atraer buenos obreros, es clave para las regiones atraer buenas empresas que impulsen una dinámica

Existe una comunidad en Suiza (Iserebles) que logró atraer varias empresas sin tener carreteras. Para lograrlo, un profesor local incentivó negocie-

ciones entre la empresa, el gobierno local y la población, otorgando mano de obra barata y buena actitud de trabajo, subsidios en terreno y construcción de parte de la comunidad. Impuestos bajos en los primeros años, y un teléfono para asegurar el transporte de los productos finales.

"Proyectar desarrollo en vez de proyectos de desarrollo": tenemos que enfocar el proceso de desarrollo para después definir las acciones concretas que fortalecerán la dinámica productiva regional. Este enfoque requiere del estado para definir una política que tome estos procesos en las regiones. No creo que un enfoque de pagar precios asegurados y mas altos a microempresas mejore la situación de las regiones a largo plazo (propuesta de Manuel Tejeda).

\*\*\*

**Carlos Osterlag**  
**CIAT**  
**Cali - Colombia**

Parece que coincidimos que el mercado es un aspecto clave si se quiere promover un enfoque más empresarial de la AIF. El arte del mercado es una herramienta para todos, no solamente para la multinacionales, y la AIF no es una excepción.

También he resaltado la importancia de tener sistemas de apoyo locales para la AIF, el papel clave de los agentes de cambio en la comunidad rural, la expansión global de los diferentes segmentos del comercio alternativo, el relativo desconocimiento de los clientes finales por parte de la AIF, la importancia de conocer las funciones reales del intermediario y lo conveniente que es establecer alianzas si se desea promover la competitividad del sector rural.

La teoría del mercado y las estrategias de crecimiento de Ansoff (penetración, desarrollo de mercados, desarrollo de productos y diversificación) están vigentes y se pueden aplicar para todo tipo de empresas y productos. Con o sin neoliberalismo, el reto para la economía campesina

favorable y para esto necesita de estrategias de mercado. El manejo de las variables producto, precio, promoción y distribución es importante tanto para la micro como para el productor de

panela o quesos, como lo han demostrado las querencias rurales de FUNORSAL.

Un ejemplo obvio de la aplicación de la teoría del mercado para los productos de la economía campesina la podemos observar en el Comercio Alternativo. Nadie puede dudar que este comercio se ha especializado en productos de origen campesino. Pues bien, el desarrollo y expansión del comercio alternativo con todos sus segmentos ha significado trabajar las variables de mercado.

Como su nombre lo indica, el comercio alternativo ha creado canales de distribución nuevos. Sin embargo, su dinámica le está abriendo las puertas de los canales de distribución convencional. Las características del producto (nombre, marca, logo, etiqueta y empaque) se diseñan para reforzar el posicionamiento deseado. Abundan las marcas con nombres indígenas que refuerzan el origen de los productos. En ese sentido, es clave el uso de los sellos otorgados por las certificadoras orgánicas o sociales.

Curiosamente, el precio generalmente no es bajo, más bien tiende a ser alto. El precio, como sabemos, no tiene que responder directamente a los costos de producción sino al valor o beneficio que percibe el consumidor. El consumidor puede percibir un alto valor cuando adquiere un producto exótico, orgánico, solidario o una marca regional. La promoción se hace todavía de manera tímida usando folletos y ferias nacionales e internacionales.

Además, la entrada en el comercio alternativo representa también una estrategia de segmentación del mercado porque la agroempresa dirige su producto hacia el consumidor con sensibilidad social o preocupado por su salud. También puede representar una estrategia de crecimiento (desarrollo de mercados o diversificación). El posicionamiento y la diferenciación del producto son estrategias claves en mercado y muy relacionadas con la promoción y publicidad. El que un producto sea orgánico, solidario, justo, silvestre, o con marca regional puede representar

un beneficio adicional para el consumidor y un punto de diferenciación que se puede explotar en la publicidad.

El mercado también es clave si deseamos modernizar los productos tradicionales de la AIF, insertarlos en mercados en crecimiento o diversificar su oferta productiva. El manejo de las cuatro variables de mercado y la ejecución de estrategias de mercado y de crecimiento son indispensables para lograrlo. El diseño de empaques y el conocimiento de la estrategia promocional y/o publicitaria, son temas claves.

Por si todavía hay dudas sobre la aplicabilidad de la teoría del mercado en el contexto de la AIF, separemos el ánimo de lucro y los aspectos financieros del arte del mercado. El apoyo a la economía campesina debe tener un sentido social, o sea debe ser manejado con parámetros distintos al del capitalismo salvaje. Esto significa que al productor se le debe pagar un precio justo y que las utilidades de intermediación se deben repartir o devolver en forma de servicios, tal como se hace en el comercio justo o solidario. Como ya lo hemos demostrado, el arte de mercado se puede aplicar a la AIF sin mayores modificaciones; la diferencia obvia es la falta de fondos y del saber-hacer comercial dentro de la AIF.

Estas dos limitantes, la escasez de fondos y la falta del saber-hacer comercial, se pueden superar mediante alianzas entre los actores involucrados en la AIF, como organizaciones de productores, ONGs, comercio alternativo, agencias de desarrollo, donantes y estado. Estas alianzas deberían tener un objetivo claro y una acción bien enfocada hacia el fortalecimiento de la competitividad de los productos de la AIF.

Las alternativas propuestas por Gestión y RIEDAR Perú son también una forma de alianza estratégica. Creo que habría que discutir el grado más conveniente de descentralización o descentralización para esta estructura de apoyo.

## PONENCIA

## MUJERES PRODUCTORAS DE HARINAS, INCAP

Florence Tartanac  
Leonardo De León  
INCAP  
Guatemala, Junio 1999

El Instituto de Nutrición de Centroamérica y Panamá (INCAP) busca impulsar el incremento de la oferta en el mercado regional de alimentos nutricionalmente mejorados. Centroamérica, y en particular Guatemala, presentan altos índices de desnutrición proteico-calórica y deficiencias específicas de vitamina A, yodo y hierro, siendo los grupos más afectados los pobres urbanos y la población rural. Para influir sobre esta situación, el INCAP trabaja desde los años setenta en el desarrollo y transferencia de tecnologías tendientes a mejorar la calidad nutricional de los alimentos, dentro de los cuales destacan las INCAP-harinas o harinas compuestas como la Incaparina, la Panacrema y la galleta escolar. Una de las estrategias de trabajo implementadas es que la producción de las INCAP-harinas y los alimentos nutricionalmente mejorados (ANM) sean realizados por micro y pequeñas AIR, específicamente manejadas por mujeres.

En Centroamérica, el 50% de la población es femenina y su participación en la PEA es significativa, especialmente en El Salvador (35%), Nicaragua (34%) y Guatemala (24.5%). En la mayoría de los países centroamericanos, la mujer es considerada únicamente en su rol de madre. Sin embargo, los datos indican que su rol va más allá. En Guatemala, el 17.3% de los hogares tiene jefe femenino, en Costa Rica 20% y en El Salvador 50%. Las iniciativas de desarrollo que promueven actividades de generación de ingresos dirigidas a grupos de mujeres organizadas, muestran objetivamente mayores efectos permanentes sobre el estado nutricional y bienestar general de las familias y de los niños (Nieves, 1986). Hay más mujeres que hombres entre los pobres, y las familias encabezadas por mujeres son a menudo más pobres que las encabezadas por hombres. La desigualdad del ingreso tiene graves repercusiones para la nutrición de los niños y la seguridad alimentaria de la familia, puesto que la mujer gasta una mayor parte de sus ingresos en alimentos, salud, nutrición y educación de sus hijos, que los hombres. (IFPRI, 1995).

El INCAP tiene experiencias importantes de asistencia técnica a pequeñas AIRs, tanto en procesamiento de alimentos, como en gestión y administración de empresas, incluyendo mercadeo de productos agroindustriales. En Guatemala, el INCAP apoyó la creación de TRANSFRUTA, empresa manejada por mujeres de dos aldeas del departamento de Totonicapán que producen manzana deshidratada. Actualmente, en la región del Toltón (Guatemala, El Salvador y Honduras), se está transferiendo tecnología de mejoramiento del pan a varias panaderías de municipios y aldeas, manejadas por mujeres. También se capacitó a 60 mujeres empresarias de la industria de alimentos de Guatemala, Honduras y Nicaragua en aspectos de procesamiento de alimentos y administración y

gestión de microempresas, con apoyo de la Organización de Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI).

De estas experiencias, el INCAP ha sacado conclusiones valiosas. En el caso de TRANSFRUTA, el entusiasmo de las mujeres para resolver pequeños problemas técnicos constituye un signo real de apropiación del proyecto por parte del grupo. Sin embargo, el proceso de aprendizaje y de dominio práctico de los aspectos técnicos y económicos es muy lento y será en el largo plazo que aparecerán los beneficios más importantes. Los conceptos empresariales están todavía lejos de ser integrados. Los conceptos de productividad, calidad y rentabilidad no son bien entendidos, ni el manejo del dinero a largo plazo (créditos, intereses, inflación). En el proyecto conjunto INCAP-ONUDI, las empresarias de los países involucrados detectaron varios problemas:

- El proceso de producción sigue basado en tecnologías demasiado sencillas, con bajos niveles de eficiencia y baja calidad de los productos.
- El nivel de inversión es muy bajo, y el margen de ganancia muy pequeño, lo que limita el auto-financiamiento y las posibilidades de crecimiento.
- Se hace poco uso de los controles y registros de producción y de administración.
- La tasa de creación de empleo es baja y las empresas no son intensivas en trabajo. Se necesita una mayor estabilidad de empleo a bajo costo.
- Muchas empresas todavía tienen poco acceso a los créditos, servicios de asistencia técnica e información sobre servicios de soporte.
- Los productos elaborados son generalmente tradicionales, por lo que no hay mucha innovación: productos de panadería, cereales, frutas y verduras procesadas, tortillas, dulces típicos, productos lácteos, embutidos, etc.

Pese a ello, la micro y pequeña AIR presenta las siguientes ventajas:

- Flexibilidad potencial para reajustarse a los negocios, tanto desde el punto de vista administrativo, como de producción.
- Gran absorción de trabajo femenino y de empleo estable con bajo costo de inversión.

Para superar estos problemas el INCAP está apoyando iniciativas que fortalezcan las AIR, como las de ONUDI, el Proyecto de Fortalecimiento de la micro y pequeña agroindustria del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación (MAGA), en colaboración con la Federación de la Pequeña y Mediana Empresa (FEPYME), el Proyecto de Fruticultura y Agroindustria del MAGA (PROFRUTA), el Centro Universitario del Sur de la USAC (CUNSUR) y la Red de Desarrollo Agroindustrial Rural de Guatemala (REDAR). También se tienen acuerdos con el Programa PROMUJER para la creación de panaderías rurales.

## PONENCIA

## OFERTA DE ENTRENAMIENTO Y ASISTENCIA TECNICA EN TECNOLOGIAS DE PROCESAMIENTO DE ALIMENTOS EN EL PERU

Diana Colquichagua  
ITDG  
Lima - Perú, Junio 1999

## ANTECEDENTES

El programa de agroprocesamiento de alimentos de ITDG tiene una vasta experiencia en el Perú, habiendo priorizado las siguientes líneas de acción:

- **Capacitación y Asistencia Técnica:** Mejorando el nivel de producción y gestión empresarial de las unidades productivas y elevando las capacidades técnicas de instituciones dedicadas a la promoción y desarrollo de este sector en el país.
- **Desarrollo y Ajustes de Tecnología:** Identifica, desarrolla, adapta y ajusta nuevas alternativas tecnológicas a pequeña escala teniendo en cuenta los recursos locales y la materia prima disponible en cada una de las zonas de trabajo.
- **Proyectos Demostrativos:** Proyectos piloto realizados en zonas con productores de bajos recursos, que incrementan sus ingresos y generan empleo a través de la creación e impulso de unidades productivas en procesamiento de alimentos.
- **Información:** elaborando y difundiendo documentos y materiales para pequeños productores, promotores e instituciones del país y América Latina sobre aspectos tecnológicos que han complementado las acciones de capacitación y asistencia.

El Programa ha promovido la creación de la Red de la Agroindustria Rural en el Perú (REDAR), que a la fecha agrupa a 51 instituciones socias. Esta red, aupada por el IICA, el IDRC de Canada y el CIRAD de Francia está afiliada al Programa Corporativo de Desarrollo de la Agroindustria Rural en América Latina (PRODAR). A nivel internacional, el programa de Agro-Processing ha ejecutado valiosas experiencias de apoyo al sector de las pymes

**Desarrollo de un Programa de Capacitación y Asistencia Técnica.**

Estas experiencias iniciales plantearon al Programa la necesidad de formular y presentar el proyecto "Entrenamiento en Tecnologías de Procesamiento de Alimentos a Pequeña Escala en el Perú". Las actividades se iniciaron en Setiembre de 1993, en Lima, Cajamarca y Huancayo. Su población objetivo fueron promotores, microempresarios y grupos organizados de mujeres. Se firmaron convenios con INPET Y SENATI. La primera es una ONG especializada en capacitación y asistencia en gestión, que se encargó de coordinar los temas de gestión en los cursos. El SENATI, organización semi-privada, que contribuye a la capacitación, perfeccionamiento y especialización de los trabajadores en actividades productivas, proveyó su infraestructura y aspectos metodológicos.

## ENFOQUE DE LA CAPACITACION

El programa de Agroprocesamiento de Alimentos de ITDG considera la capacitación como una herramienta clave para direccionar las necesidades de la población objetivo y alcanzar los propósitos del proyecto. Frecuentemente, ésta incluye elementos prácticos y demostrativos, siendo asequible a la población y cubriendo sus expectativas al identificar y seleccionar los tópicos relevantes mediante diagnósticos de necesidades de capacitación.

## OBJETIVOS GENERALES Y ESPECIFICOS DEL PROGRAMA

El objetivo final del programa era estimular el empleo, incrementar el ingreso y promover el desarrollo económico de los sectores de menores ingresos, a través de la capacitación de pequeñas empresas de procesamiento de alimentos para lograr una mayor eficiencia en la producción y mercadeo.

A mediano plazo, se busca cubrir la insuficiencia de capacidades técnicas de las microempresas; elevar la capacidad técnica de las instituciones y organizaciones para que apoyen las iniciativas de las microempresas de procesamiento de alimentos de los departamentos de Lima, Cajamarca y Junín.

## DESARROLLO DE LA CAPACITACION

Durante estos cuatro años se ha logrado capacitar 1,339 personas entre profesores de institutos técnico-alimentarios, grupos organizados de mujeres y microempresarios de Lima, Huancayo y Cajamarca, con resultados alentadores. Es indudable que aunque se trató de establecer una metodología idónea para la capacitación, lo que es apropiado para un tipo de participante, lo es menos para otro. No obstante, se pudo comprobar que para todos los participantes es muy importante la sesión práctica en aspectos de tecnología y gestión, así como contar con capacitadores con experiencia en participantes de diverso tipo.

Una característica común de las acciones realizadas, es la adaptabilidad tanto de los capacitadores en las zonas rurales, como de los pequeños fabricantes locales que producen equipos de procesamiento de alimentos a costos accesibles para los microempresarios, y del sistema de seguimiento, que obtiene información sobre las expectativas y nivel de aplicación de los participantes, e incluso, de las asistencias técnicas, que proporcionan apoyo después de la capacitación.

**Estructura y contenido de los cursos**

Los cursos constan de dos aspectos fundamentales: tecnología (70%) y gestión (30%), con una duración de 18 a 30 horas y un promedio de 15 a 20 participantes. Opcionalmente, de acuerdo al grupo objetivo, se incluyen aspectos de metodología, si el grupo de promotores lo solicita.

La estructura de los cursos es flexible y cambia de acuerdo al módulo, tipo de participante y zona geográfica. En mercadeo, mediante la exposición de resultados de algunos estudios y

sondeos de mercado, se actualiza al participante sobre las posibilidades de introducir o mejorar su producto. La información suministrada se complementa con la dinámica grupal, donde cada grupo de 4 ó 5 participantes da solución a un caso.

Durante la segunda sesión se efectúa una práctica dirigida. Los participantes, en grupos de 4 ó 5 personas, elaboran el producto supervisados por varios técnicos, que colaboran en el manejo correcto de algunos instrumentos o equipos de medición. Esta sesión normalmente resulta la más motivadora, pues pone en evidencia las destrezas técnicas que muchas veces existen en los participantes, pero no han tenido oportunidad de manifestarse.

En la tercera sesión se realiza la evaluación de los productos elaborados, basándose en aspectos de control de calidad complementados con aportes sobre higiene y manipulación de equipos. Asimismo, se calculan costos y precio de venta acordes con los materiales, insumos y servicios disponibles en cada zona.

## SEGUIMIENTO

El seguimiento consta de dos etapas: en la primera se recoge información relevante sobre el perfil del participante, las acciones que ejecutará después de su participación en los cursos, y finalmente, se verifica el nivel de aplicación de lo aprendido y sus efectos en las actividades de los participantes. La evaluación poscurso ha resultado de magnífica ayuda, porque ha permitido estructurar apropiadamente los cursos de capacitación y brindar oportunamente asistencia técnica coordinando incluso con instituciones que comparten objetivos comunes de capacitación. Adicionalmente, se ha ofrecido asistencia técnica a otros empresarios, promotores o representantes de grupos, que pudieran requerir y estar interesados en este servicio. De esta forma se ha ampliado la población atendida y se ha generado una fuente de ingresos adicional para el proyecto, con miras a su autofinanciamiento.

## ASISTENCIAS TECNICAS

A partir de la información de las microempresas se ha podido establecer qué aspectos tecnológicos y de gestión presentan mayor demanda de asistencia:

### Tecnológicos

- procesos (ajustes a procesos, formulaciones, etc)
- equipos (ajuste, información, manejo)
- insumos (otras alternativas en función a precios, dosificación).
- información especializada (diversificación de productos, registro sanitario de productos y marcas).

### Gestión

- comercialización
- comercialización de productos.
- tributaciones (pago de impuestos).
- asesoría legal para constitución de empresas

El diseño del programa de asistencias ha facilitado su ejecución a distintos niveles y duración. Asimismo, ha planteado la necesidad de entrenar capacitadores que puedan apoyar la asistencia, suministrando atención tanto a participantes como a no participantes de los cursos, estableciendo una estrategia para el apoyo efectivo a unidades productivas y microempresarios.

## Cursos Ejecutados

De acuerdo a la información disponible, los cursos de elaboración de helados (que incluye chupetes, helados de yoghurt y de fruta) y panadería-pastelería, son los que han suscitado mayor interés de los microempresarios de Lima y Huancayo. El segundo lugar corresponde a la elaboración de chocolate y bombones de chocolate, dirigido a mujeres, promotores y microempresarios en las tres zonas de cobertura del proyecto. Además, se han ejecutado cursos sobre elaboración de encurtidos, especerías, secado, néctares, licores de fantasía, yoghurt, marshmallows, gomas, vinos, snacks, panadería, pastelería, panetones, molinería, control de calidad y presentación de los diferentes productos mencionados. Se ha observado que cualquiera sea el curso o tipo de participante, el compartir experiencias comunes surte un efecto muy positivo en ellos, ganando confianza y seguridad.

## SOSTENIBILIDAD Y TRANSFERENCIA

ITDG Perú ha seleccionado al SENATI, para dar continuidad al proyecto y replicarlo en una mayor escala mediante su amplia cobertura institucional (30 centros de capacitación) a nivel nacional. La transferencia al SENATI se ha ejecutado de manera gradual, después de cada período de capacitación, conforme al programa establecido, enriqueciendo sus contenidos curriculares mediante módulos de capacitación que incluyen documentos sobre tecnologías, equipos desarrollados y/o ajustes tecnológicos, a través del desarrollo de material audiovisual (videos) y mediante el intercambio de experiencias de acuerdo a las especialidades de cada institución. Desde luego, SENATI ha complementado las acciones de transferencia mediante recursos financieros que le han permitido potenciar la capacidad instalada de sus plantas piloto en 10 zonas del país. La sostenibilidad del proyecto está verificada por la incorporación de tecnologías transferidas a los programas de capacitación en industrias alimentarias que SENATI ejecuta, principalmente en las zonas de cobertura del proyecto.

## IMPACTO DEL PROYECTO

### Beneficiarios

Del total de participantes de los cursos, 35% es de sexo masculino y 65% femenino. 42.5% son microempresarios; 39.4%, promotores y 18.5%, grupos de mujeres, constituyendo un total de 1339 personas capacitadas. De las 240 representantes de grupos organizados, de mujeres, el 16% ha replicado las tecnologías dentro y fuera de su comunidad; el 8%, ha iniciado la producción como alternativa de autogeneración de empleo con ingresos complementarios y 41% ha adquirido conocimientos para mejorar sus estrategias de sobrevivencia.

Se han capacitado 528 profesores de entidades técnico/educativas, de los cuales 60% han incorporado lo aprendido en su programa de instrucción, 9% lo han utilizado como complemento en su asignatura y 29 % adquirió conocimientos sin poder incorporarlos a su trabajo, por falta de infraestructura e implementación, situación que mejoraría en el mediano plazo por la actual política gubernamental que está fortaleciendo la educación técnica. Se ha capacitado 569 microempresarios, de los cuales: el 5 % inició la producción, el 24% la reforzó incrementando las ventas y/o mejorando la calidad de sus productos y el 50 % sólo adquirió conocimientos.

Estos resultados se han ido incrementando cada año. En ese sentido, el proyecto ha continuado a orientar la implementación de nuevas unidades productivas de alimentos reforzando la actividad de aquellas que estaban funcionando. Finalmente, en los últimos 18 meses se ha reforzado y mejorado la posición de las microempresas a través de asistencia técnicas, habiéndose atendido a 100 microempresas que no habían recibido la capacitación grupal anterior.

### ITDG y otras ONG'S

A través de proyectos que se viene ejecutando en la región San Martín se da continuidad a la experiencia adquirida en capacitación, mediante la inclusión de componentes fundamentales de asistencia técnica, comercialización y crédito. ITDG Perú está gestionando fondos para iniciar una propuesta denominada Centros Pilotos de Servicios en Tecnología de Alimentos, ubicados en las zonas de Lima y Junín, donde también se extenderá la experiencia desarrollada en las acciones de capacitación. Estos servicios tendrán un autofinanciamiento gradual gracias al pago a los servicios no financieros que ofrecerá.

El Centro de la Mujer Peruana Flora Tristán, ha incorporado el tema mujer del ámbito rural a la capacitación técnica. Organizaciones como FONDEM (Fondo de la Microempresa), ADRA-OFASA (Agencia Adventista de Desarrollo y Recursos Asistenciales del Perú) e instituciones educativas, han realizado coordinaciones con ITDG para la ejecución de cursos de capacitación dirigidos a microempresarios y profesores, principalmente.

### IMPACTO SOCIAL

#### Grupos de mujeres

La producción generada por mujeres se da en niveles que no permiten el acceso a mercados más amplos. La comercialización de sus productos les reporta ingresos promedio de 200 a 250 soles mensuales (el sueldo mínimo vital es de 350 soles). La capacitación resultó muy importante porque les suministró mayores elementos y mejor visión de su entorno, brindándoles acceso a información sobre necesidades productivas concretas, fomentando en ellas la capacidad empresarial.

El impacto más importante aquí se da por el efecto multiplicador, logrando capacitar más de 8,300 jóvenes, generando una mejor relación costo/beneficio.

### Microempresarios

15% de los microempresarios capacitados por ITDG han formalizado sus empresas. La participación en el sector de procesamiento de alimentos a pequeña escala viene ejecutando créditos. La búsqueda de alternativas para generar ingresos ha permitido que el 19% de los participantes se convierta en microempresarios.

### AVANCES Y LECCIONES

ITDG, a partir de la experiencia ganada en los temas de servicios de capacitación y asistencia técnica en el sector de procesamiento de alimentos a pequeña escala viene ejecutando servicios de asesoría y consultoría en Bolivia. La experiencia ha permitido asimilar algunas lecciones:

- Reforzar la comunicación entre instituciones comprometidas en los aspectos de diseño y promoción, aunando esfuerzos para que la capacitación responda a las necesidades de la población que lo requiere.
- Tener acceso a fuentes de información internacional y conocer las necesidades de la microempresa, facilita el diseño y fabricación del equipo que puede mejorar la calidad de los productos obtenidos, facilitando su comercialización.
- Atender prioritariamente la promoción y mejoramiento de las líneas de producción de acuerdo a las necesidades y oportunidades de mercado.
- Realizar el monitoreo inmediatamente después de cada curso, para identificar las necesidades, proveer los servicios de asistencia técnica y mejorar el efecto del entrenamiento en la población objetivo.

COMENTARIO GENERAL A LAS PONENCIAS SOBRE:

SERVICIOS DE APOYO A LA AIR: CAPACITACION, ASISTENCIA TECNICA, CREDITO Y OFERTA DE MAQUINARIA

Comentario de  
Edgar Mora  
REDAR - México

Ante todo, una felicitación a los organizadores del foro electrónico por el esfuerzo realizado que nos ha permitido interactuar cualquiera sea nuestra área de competencia, y en especial a François que ha sido el coordinador más activo. Asimismo, todos los participantes, reciban mi reconocimiento por sus valiosos aportes.

Estaba reservando algunos conceptos sobre el trabajo que enviaré con ocasión del X aniversario de PRODAR, pero adelantaré algunos para ponerlos a su consideración:

La agroindustria es un concepto que se deriva de los vocablos: "agros", campo o medio rural e "industrijs" o industria que significa actividad generadora de riqueza a partir de los recursos de una región o país, por esta razón se define la agroindustria como "las actividades productivas derivadas del aprovechamiento racional de los recursos y productos del campo, mediante su manejo, acondicionamiento, conservación, extracción y transformación para obtener bienes y servicios de mayor utilidad y valor en beneficio de la población".

En este contexto, la agroindustria puede clasificarse de varias formas, que van desde los criterios basados en el tipo de las materias primas y productos generados, los procesos utilizados para el aprovechamiento de los recursos y los productos del campo; el grado de elaboración de los productos, del tiempo para su consumo en los mercados, la escala de producción, el empleo generado y la magnitud de sus inversiones, entre los más utilizados.

En México la microindustria genera menos de 15 empleos; la pequeña de 15 a 100; la mediana de 100 a 250 y la grande más de 250 empleos. Las inversiones varían por el tipo de tecnología, pues el costo de la generación de un empleo va desde 30,000 pesos (unos 3,000 dólares) hasta más de un millón de pesos (unos 100,000 dólares).

La agroindustria es una actividad intersectorial de la economía que relaciona el infortunio: campo-fábrica-mercado y constituye un instrumento básico para el llamado "desarrollo rural sustentable y participativo", el cual depende de factores sociales, ecológicos, productivos y económicos y por lo tanto, éste se produce como una resultante de la organización de la gente de campo (capacitados como personas, familia,

comunidad y nación) con la participación de las instituciones gubernamentales y privadas.

Por lo leído en las ponencias y comentarios, considero que muchos problemas del desarrollo agroindustrial rural de los países latinoamericanos son similares en nuestras economías emergentes y es incomprensible y hasta sospechoso el rezago, marginación y hasta rechazo a los programas y acciones que pueden consolidar verdaderamente el desarrollo agroindustrial rural, el cual propicia un desarrollo socioeconómico equilibrado de cualquier país que cuente, como los latinoamericanos, con recursos humanos, agrícolas, pecuarios, forestales y acuícolas, pues desde hace muchas décadas nuestros campesinos son parte fundamental de las naciones independientes de América Latina.

Las agroindustrias pecuaria y agrícola pueden dar lugar a productos alimenticios y no-alimenticios; la forestal a productos maderables y no maderables; la agroindustria artesanal, puede ser de carácter familiar y no-familiar, la mineral puede ser metálica y no-metálica y finalmente, la agroindustria de insumos y servicios, puede generar dos: revertir al sector rural y no-revertir a éste, sino a otros sectores de la economía.

Las agroindustrias clasificadas por los procesos que utilizan, identifican las operaciones básicas agroindustriales de manejo, acondicionamiento, conservación, extracción, y transformación.

Las agroindustrias clasificadas por el grado de elaboración de los productos derivados, se identifican en primarias y secundarias o complementarias, siendo las primarias las que generan productos tanto intermedios como finales en caso de proceso único y las secundarias o complementarias aquellas que generan productos de consumo final a partir de productos intermedios.

La vinculación a la generación de empleos, se clasifica en micro, pequeña, mediana y grande; en forma similar se puede proceder de acuerdo a la magnitud de la inversión que representen.

#### IV. Síntesis y Clausura de la Conferencia Electrónica

##### Comentarios Finales al Foro Electrónico

### RETOS DE LA AGROINDUSTRIA RURAL ANDINA EN EL CONTEXTO DE LA GLOBALIZACIÓN

**Hernando Riveros**  
**PRODAR**  
**Bogotá - Colombia**

El Foro ha sido muy interesante y rico en opiniones. Se nota un interés y un avance conceptual sobre el tema. Esto es importante si recordamos lo invisible que era esta actividad a comienzos de la década. Este avance es resultado de la acción pionera del PRODAR y de sus impulsores de finales de los ochenta.

La amplitud de los temas abarcados, quedaron en mi opinión enmarcados en dos comentarios:

- 1) La visión de incertidumbre frente a la concentración de la producción derivada de la globalización y su efecto, puesto sobre la mesa por Jorg Wyder del Grupo Sulzo de las Montañas; y
- 2) El llamado a asumir el reto con enfoques empresariales novedosos, considerando la iniciativa, perseverencia y capacidad de adaptación que han demostrado los empresarios rurales, planteado por Omar Joffré, de MUCECH.

Existen conceptos sobre los que hay consenso y que se han ganado un espacio propio en el campo de las AIR. Mencionaré los que a mi criterio son los más importantes:

La importancia económica y social de la AIR, era difícil de demostrar a comienzos de los 90 y las primeras cifras agregadas y sistematizadas que se presentaban, eran miradas con recelo e incertidumbre. El papel de la mujer en la AIR emergió, con cierto desdén, un poco más tarde, pero ahora sí que hoy hay acuerdo y reconocimiento. Se ha fortalecido notablemente nuestra capacidad para ofrecer programas de formación de talento humano sobre todo en áreas técnicas y administrativas.

La metodología que combina la teoría con la práctica es la que más se ha desarrollado y con la que se obtienen mejores resultados. Plantas e instalaciones en préstamo son mecanismos de esta estrategia, como lo demostró la experiencia de CEPROM.

La tecnología y el control de la calidad, se mantienen en la agenda, enmarcados dentro de la concepción global de la productividad y la competitividad, y no tienen mayor espacio desarticulados de los mercados. En igual situación queda el planteamiento de diferenciación entre AIR y MER, que parece ser un interesante debate académico, pero irrelevante en el campo, donde ambas aparecen en la realidad rural y son consideradas con las mismas herramientas o con el mismo abandono, sobre todo, las MER.

La comercialización centra la atención de los servicios de apoyo y empresarios. Existe un gran avance, en el aspecto conceptual, analítico, instrumental y operativo. Existen enfoques profundamente comerciales, como los del MUCECH, CANDELA, REDAR-Perú y el Proyecto de Agroempresas Rurales del CIAT; y enfoques primordialmente sociales, como los del INCAP, CEPROM e ITDG. Una estrategia que combina los dos enfoques es la de FUNORSAL, que destaca la importancia de la competitividad comercial, dentro de una organización de carácter comunitario.

En los enfoques comerciales, adquieren importancia aspectos que antes no eran parte de nuestra agenda y hoy aparecen de manera reiterada: marca, sellos de calidad, catálogos, servicio al cliente, oportunidad de la cadena, aplicación de estrategias modernas de penetración y permanencia en los mercados, etc. Planteando nuevas líneas de acción para las ONGs: actuar como intermediarios comerciales,

dentro del esquema de comercio solidario; como CANDELA, en Perú.

En los enfoques sociales se rescatan consideraciones que parecen desaparecer por la fuerza de la globalización y la apertura del mercado, pero que son importantes a nivel local, como: seguridad alimentaria, programas de alimentación para grupos en alto riesgo de desnutrición, y mercados de bajos ingresos.

Con referencia a la organización, existen elementos en los que parece haber acuerdo: la importancia del liderazgo (externo o interno), la organización y la articulación para la comercialización. Lo que no está claro es la modalidad y tipo de esa organización. Las organizaciones tradicionales no son necesariamente las más adecuadas para asumir tareas de índole empresarial. Tampoco es claro si los modelos tradicionales de organización empresarial, con visión urbana, sean los apropiados para ser asumidos por las AIR. Al lado de estos elementos aparecen las condiciones de asociatividad, individual y comunitaria, y los elementos que motivan la organización: ahorro, prestación de servicios, compra conjunta de insumos, desarrollo comunitario, mejoramiento de condiciones de comercialización, entre otros.

Otros tópicos comienzan a llamar nuestra atención: el desarrollo de nuevos productos y mercados y el establecimiento de un tejido institucional de servicios de apoyo no financiero, como base para una sostenibilidad de las empresas desde una óptica de competitividad; junto con la concepción de proyectos de desarrollo, dentro de un enfoque local y microrregional.

Sobre los nuevos productos y mercados hay una corriente de optimismo, por el esfuerzo organizativo y técnico que se requiere para alcanzar logros importantes. La oportunidad se presenta con la explotación sostenible de la biodiversidad, y la aparición de nuevos sectores (los productos del bosque) asociada con la demanda creciente de productos orgánicos y sobre todo de ingredientes nutraceuticos para la elaboración de esos productos.

Otro atractivo es el ecoturismo, junto con las rutas alimentarias. También está interesante el desarrollo y posicionamiento de marcas y sellos de origen, que destaquen y rescaten

ciertas preferencias tradicionales de consumidores. Sin olvidar la estrategia de productos de pobres para gente rica, recordado por Sonia Salas. Estos ejemplos darían respuesta a quienes creen que los productos de las AIR, sólo son competitivos en mercados locales aferrados a la tradición y la nostalgia. De todas maneras es cierto que no todos los empresarios podrán acceder a las oportunidades identificadas. Sólo lo harán los más organizados, innovadores y competitivos.

El trabajo de CIAT y PRODAR sobre las características de los servicios de apoyo no financiero en los países andinos, demuestra la existencia de una capacidad, concentrada regional y temáticamente, con desbalances entre oferta y demanda en áreas claves como mercadeo y comercialización. De otro lado, MUCECH reclama que estos servicios sean prestados de manera integral y empresarial, sin desconocer el saber del empresario rural, potenciando los temas de diseño de empaques, gestión de calidad, redes de comercio e información financiera. Cuatro disciplinas en las que son débiles las entidades de apoyo. Además, estos servicios ofrecidos de manera aislada y desarticulados del crédito, pierden su impacto, como sostiene Carlos Ostertag.

Con respecto a los proyectos de desarrollo con enfoque local y microrregional, el concepto de SIAL se afianza, aunque todavía hace falta simplificar su presentación, cuyo alcance y magnitud se visualizan de manera más clara al analizar las experiencias de los quesos artesanales de Guatemala y de las queserías de Bolívar en Ecuador.

Hay dos temas que están implícitos en varios de los comentarios y valdría la pena analizarlos con la importancia que merecen: a) el balance entre el enfoque comercial y el enfoque socio-cultural y b) el papel del Estado y las alianzas entre éste y la sociedad civil.

Con respecto al primer tema hay planteados dos puntos de vista. Uno, que los pequeños productores están articulados con los mercados y que el problema no radica en la falta de articulación sino en la falta de acceso a esos mercados; y que ésta debe enfrentarse a través de la capacidad de cambio que tienen los actores para entender y moverse dentro de los parámetros de mercado y competencia. De otro lado, está el enfoque de



proteger la cultura de las organizaciones campesinas, considerando los mercados, pero sin perder su naturaleza. Este es un asunto de principios, de cómo diseñar programas de apoyo a la creación de empresas rurales mejorando sus condiciones de supervivencia y crecimiento. Sé, por conversaciones y discusiones con varios colegas, que éste es un punto de conflicto que tenemos muchos de los que trabajamos en esta área.

Con referencia al papel del Estado y las alianzas con la sociedad civil, observamos que ha sido importante y ha estado presente en muchas de las experiencias presentadas: ITDG-SENATI, CIP-CONDESAN, CEPROM, entre otros. Hay una corriente de opinión según la cual la única manera de causar impacto en la calidad de vida de los pobladores rurales pobres, es a través de acciones en las que el Estado y los gobiernos locales desempeñen papeles importantes. Para ello es necesario plantear y desarrollar estrategias orientadas a incidir en la toma política de decisiones. Esfuerzos en este sentido se han hecho a nivel de PRODAR y del ILCA.

Sería positivo desarrollar más foros similares a éste para crear un espacio permanente de opinión y de generación de contenidos de pensamiento, en el que discutamos temas que en mi opinión se quedarán sin desarrollo: impacto ambiental, servicios financieros y participación de los jóvenes rurales.

Felicitaciones a INECANDINA y un abrazo de congratulación a Sonia y François.

\*\*\*

François Boucher  
PRODAR  
Lima - Perú

Quiero resaltar, a partir del comentario de Hernando, los puntos importantes que merecerían discutirse en este debate final:

Una visión pesimista, de incandulumbre, que considera que la globalización tiende a hacer en la cual, mediante la adopción de un enfoque empresarial, y la búsqueda de canales novedosos de comercialización, la AIF puede ser competitiva y de esta forma sobrevivir.

Durante este foro se ha mostrado mayor interés, avances conceptuales y relevancia de las AIF. Se resalta la importancia económica y social de la AIF, el destacado papel de la mujer en la actividad, y el rol de la capacitación para mejorar las condiciones de operación de las empresas.

Dos temas: la tecnología y el control de calidad, no despertaron el interés esperado, lo que demuestra que pasaron a segundo plano en las prioridades actuales. Este hecho se explica porque se trata de temas que han sido trabajados por las organizaciones, y de alguna manera resueltos en gran medida.

Se han visto grandes avances en el tema de la comercialización -tanto a nivel local con propuestas novedosas que relacionan gastronomía, alimentación y turismo, que proponen "label" de calidad ligado a un territorio y creación de marcas y sellos de calidad- como a nivel de exportaciones, con el tema de los ingredientes y productos promisorios ligados a los productos nutraceuticos y la aplicación de estrategias modernas de penetración y permanencia de los mercados como la diversificación y la diferenciación de productos y mercados. Asimismo, se ha dado especial énfasis a la comercialización alternativa.

Otro tema considerado y resaltado dentro de la conferencia, es el de la organización, la importancia del liderazgo (externo e interno), el tipo mismo de organización y las articulaciones (externas e internas) sobre todo cuando se trata de organizarse para la comercialización.

Frete a la globalización, se ha resaltado el retorno a los enfoques locales y microregionales de los proyectos de desarrollo, y con este fin se ha enfatizado el tema de Sistemas Agroalimentarios Localizados (SIAL). Lo cual se ilustró muy bien con el análisis de las experiencias de los quesos artesanales de Guatemala y las queserías de Bolívar en Ecuador.

Dos temas que Hernando destaca y merecen ser discutidos más a fondo: el balance entre el enfoque comercial y el enfoque socio-cultural; el sociedad civil.

Además de estas consideraciones, quisiera recordar una serie de preguntas formuladas por

varios de los comentaristas en el transcurso de este foro.

- ¿Cómo crear instrumentos para el desarrollo de la visión empresarial de la AIF familiar? Sergio Costa
- ¿Cómo apoyar a los agricultores familiares para entrar en la economía de mercado? Sergio Costa
- Se cuenta, con el potencial productivo, humano: un saber hacer tradicional y ciencia comente favorable, el reto es ¿Cómo movilizar esta potencial para que se constituya en una herramienta de desarrollo sostenible para el área rural? Sonia Salas
- ¿Cómo introducimos dentro del marco conceptual (de la AIF) el gran tema de Manejo y Transformación de Productos de Bosques? Daniel Rodríguez
- ¿Cuántas de las 800 mil AIF de los Andes existen todavía en 10 años? Jorge Wyder
- En la nueva visión de la AIF 2000 no está incluido un tema respecto al impacto ambiental de las AIF. ¿Es un asunto que debemos tratar en una manera más explícita o no? Guy Henry.
- Es posible considerar que la realidad cultural de los Andes, es decir la prevalencia de lazos más fuertes que el incentivo económico, que aún existen y la biodiversidad podría marcar un destino diferente (de las AIF)? Sonia Salas
- La cuestión es saber si las AIF tienen perspectivas en el mercado futuro y como se pueden fortalecer, no tanto la cantidad, sino la calidad de ellas. Thomas Bernel
- ¿Será que la tecnología relevante para las empresas es sólo la referida al componente productivo? ¿Qué estamos haciendo con los temas de innovación y creatividad? ¿Qué haremos con los talentos humanos al respecto? ¿Qué pasa con la tecnología o los componentes tecnológicos relacionados con el área de la comercialización y el mercado? ¿Cómo usaremos los avances de la informática para fortalecer los procesos AIF y al desarrollo rural?
- ¿Qué tratamiento le damos al factor "calidad" dentro de las tecnologías productivas? Miguel Ángel Arrieta
- ¿Cesante por la conservación de organizaciones sociales sea respaldado por innovaciones de varios tipos? David Barkin

A continuación, deseo presentar algunas frases, que permitan ejemplificar los temas desarrollados en este foro. Con ello, espero construir el "bouquet de las flores del foro", en base a los aportes de la mayoría de los comentaristas, agradeciéndoles a todos su valiosa participación.

#### RECONOCIMIENTO

"Quiero hacer un alto para recordar la memoria de Don José Dubach, maestro quesero, pionero, quien con su fe ciega en el desarrollo de los Andes nos trazó un camino a seguir". Sonia Salas

#### GENERALIDADES

- "Sumar antes de restar, ver la complementariedad antes que las contradicciones, aceptar lo posible sin exigir lo perfecto.....aportar lo propio antes de esperar lo ajeno, dar de sí, antes de exigir a los demás". José Tonello, citado por Luis Gonzales
- "...el miedo del productor de asumir un riesgo social lo considero un obstáculo principal en el desarrollo rural". Pim Heijster
- "...un éxito para quien, como qué? ¿Exito ahora y que tal en unos 5 años? Exito total, ....". Guy Henry
- "La identidad cultural de la población rural es importante; sin embargo, a veces resaltamos tanto este punto que se nos olvida que la sobrevivencia del pequeño productor rural depende también de su capacidad de cambio". Carlos Olenberg
- "Proyectar desarrollo en vez de proyectos de desarrollo". Thomas Bernel
- "Estos sujetos (los campesinos) se encuentran con dificultades muy adversas como la ausencia de apoyo gubernamental, términos de intercambio internacional (y nacional) desfavorables, sistemas de control, política local y nacional inadecuados, por mencionar sólo algunos". David Barkin

#### MARCO CONCEPTUAL

- "Me pareció muy adecuada la división que se hace de las agroindustrias en tradicionales e inducidas". Mario Tapia
- "Nuestras comunidades rurales son del tipo 'ese otro mundo'". Miguel Ángel Arrieta
- "La agroindustria constituye un elemento articulador entre el origen de la materia prima



- y el consumidor". Jorge Reinoso
- "El reto más importante es como potenciar las AIR tradicionales de tal manera de convertirlas en empresas más productivas que generen mayores ingresos y promuevan más empleo en el campo." Daniel Rodríguez
  - "No desligar la actividad agroindustrial de las actividades de otras PYMES presentes, y cada día más en el medio rural, como son las que hacen referencia a las ligadas con el ocio y el turismo rural, los 'servicios de proximidad' ". Pedro Ruiz
  - "(Debemos) insistir en la necesidad de establecer y mantener redes de cooperación y de transferencia de tecnologías y conocimientos." Pedro Ruiz
  - "Ligar los productos a marcas o signos de calidad y/o relacionados al territorio." Pedro Ruiz
  - "Las AIR tradicionales surgen de una manera autónoma como opciones emprendidas por iniciativa familiar y muestran una permanencia importante en el tiempo y en el mercado." Raúl Pasco
  - "La incorporación del concepto de SIAL (Sistema Agroalimentario Localizado) abre un importante espacio para el diagnóstico, diseño y ejecución de acciones integradas a este respecto." Raúl Pasco
  - "En el caso de nuevas AIR de carácter inducido en el contexto actual se hace necesario impulsar acciones a partir de la demanda en lugar de hacerlo a partir de la oferta." Raúl Pasco
  - "De manera que los Persas.....prefirieron dominar viviendo en una tierra misera e infecunda más que cosechando llanuras fértiles, siendo esclavos de otros..." Herodoto. Calíopes 122:4 citado por Giorgio V. Brandolini
  - "Se denota un importante avance conceptual, un notorio interés y relevancia simplificada del tema, una amplificada diferenciación de actores y de enfoques, y la creación de una interrelación entre actores ....me permito decir que buena parte de este avance es resultado de la acción pionera del PRODAR y visionaria de sus impulsores a finales de los ochenta". Hernando Riveros

#### POLITICAS

- "Un aspecto decisivo que tiene la agroindustria rural para el desarrollo, y que se debe considerar,

- es el tema de la decisión política que existe para hacer viable este tipo de industria." Mario Tapia
- "La agroindustria rural puede y será una realidad, cuando exista una sostenida política de seguridad alimentaria que utilice los productos locales básicamente." Mario Tapia
  - "La mayoría de las instituciones apoyan a la mediana y gran agroindustria y otras a la pequeña y mediana empresa (principalmente en el área urbana) y pocas dedicamos esfuerzos a la AIR. A nivel de los gobiernos, están más dedicados a apoyar a la AI de exportación y muchas de las AIR todavía no se han consolidado en su territorio y por lo tanto no exportan." Leonardo de León
  - "Resultado de suma importancia incluir los efectos de la tributación sobre los bienes que comercializan las AIR....consideramos que es necesario generar propuestas compatibles con las economías de mercado para compensar a las AIR de áreas rurales, en particular de pobreza extrema". Manuel Tejada
  - "Existe una gran deuda social con el sector rural en América Latina: el subsidio para desarrollar tanto los modelos como la réplica de este sistema de apoyo a la actividad económica rural es dinero muy bien invertido. ¿Cómo convencer a los gobiernos?" Carlos Ostertag
  - "A juicio de MUCECH, el problema de la AIR no es técnico sino político." Omar Jofre

#### GLOBALIZACION Y COMPETITIVIDAD

- "El producto regional tiene más calidad social, ecológica y nutricional y más sabor. Esta es la respuesta a la globalización" Jorg Wyder
- "La competitividad de la economía campesina no se decreta....hay que construirla..." Carlos Ostertag

#### TECNOLOGIA

- "El proceso tradicional se puede reproducir industrialmente". Mario Tapia
- "Small is beautiful, lo pequeño es hermoso". E.F. Schumacher, citado por F.Boucher
- "Es recomendable hablar de tecnología apropiada en cada país y cada realidad...para el caso de Perú en la región puneña donde el autóctono, ecológico, apropiado y otros tipos en situaciones dadas y oportunidades establecidas". Antonio Tejerina

#### SERVICIOS DE APOYO

- "La incorporación de un sistema de apoyo a la economía campesina en nuestros modelos de desarrollo es una prioridad." Carlos Ostertag
- "La clave está en que este sistema de apoyo local esté bien enfocado, que sea sostenible, y que tenga un sentido empresarial." Carlos Ostertag
- "Con relación a los servicios de apoyo a las AIR, considero importante, además de lo técnico, vincular lo financiero y dentro de ello involucrar el servicio de crédito" Yaneth Caballero

#### COMERCIALIZACION

- "De la comercialización depende el éxito o fracaso de todo el proceso, de toda la empresa." Raúl Pasco
- "Un queso producido en esta linda región por su gente amable....vincular la producción de quesos con el turismo....crear unos "labels" conjunto con el turismo para crear más valor en el producto." Thomas Bernet.
- "Estamos trabajando en un proyecto destinado a crear las rutas alimentarias en nuestro país (Argentina)." Ernesto Barrera
- "Inclusive habían quienes afirmaban que el

campo de la comercialización o intermediación era algo sucio.....el intermediario era un aprovechador." Gastón Vizcarra

- "...Una especialización de los roles de los actores de la cadena de valor de un producto, en donde nosotros (las ONG) cumplamos la función de articulación entre productores y consumidores..." Gastón Vizcarra

#### GENERO

- Esta realidad demuestra que la AIR no es sólo alternativa de generación de empleos e ingresos sino de promoción de mujeres y jóvenes. Sonia Salas
- El papel de la mujer en la AIR, comenzó a emerger un poco más tarde, también con cierto desdén, por parte de algunos sectores sobre el cual, existe hoy acuerdo y reconocimiento. Hernando Riveros

#### ORGANIZACION

- "Hacer la fuerza en base a la unión: no buscamos la fuerza del que se impone sobre el más débil....pero sí cuidamos que los fuertes no nos aprovechen." Luis Gonzales

\*\*\*

## COMENTARIO FINAL DE LOS MODERADORES

Queremos agradecer a cada uno de los amigos participantes, quienes con su sapiencia, experiencia y opiniones no sólo han enriquecido el debate sino también nos han dado luces sobre las amenazas y perspectivas de las AIR "ad portas" del nuevo milenio. Estas han sido resumidas con mucha precisión por Hernando Riveros en "Las Reflexiones Finales sobre el Foro" y por François Boucher en los comentarios finales.

En base a estos documentos y a los puntos de mayor consenso y relevancia hacemos llegar a Uds. las siguientes propuestas de acuerdos para su consideración:

Emitir el pronunciamiento adjunto, a fin de instar a los gobiernos de los países andinos y a los diferentes actores de las AIR para posicionarlos en las políticas locales nacionales y regionales. Este documento sería divulgado con ocasión de la celebración del X aniversario de PRODAR que se llevará a cabo en noviembre del presente año.

Sobre este documento esperamos sus reacciones, ideas complementarias, opiniones y aportes, a la brevedad posible.

Para poder continuar con este importante intercambio de ideas, experiencias y globalizar las ayudas al Desarrollo de las AIR, crear espacios permanentes de opinión a través de:

- 1) Enlaces entre las instituciones que trabajan el tema de AIR y poseen hojas electrónicas. En este mismo medio se podría abrir un sistema de información de mercados y una vitrina virtual de oferta de productos.
- 2) Fijar una fecha tentativa para organizar otro foro con los temas que han quedado pendientes como:
  - Impacto ambiental
  - AIR, - Género,
  - Participación de Jóvenes Rurales
  - Servicios Financieros, etc.

## PALABRAS DE CLAUSURA

**Hubert Zandstra**  
**Director General del CIP**  
**Miembro del Consejo Directivo de CONDESAN**

Estimados participantes,

Este foro electrónico organizado por CONDESAN-InfoAndina, ha convocado una vez más con gran éxito un grupo de 500 especialistas en agroindustrias de 21 países de la región andina y del mundo.

Hemos tenido oportunidad de compartir durante estas seis semanas experiencias valiosas enviadas desde diversos lugares del globo sobre los retos de la agroindustria rural andina frente al proceso de la globalización.

Quiero aprovechar la oportunidad para agradecer especialmente a los moderadores temáticos: François Boucher de PRODAR-IICA, y Sonia Salas del CIP/CONDESAN, responsables de la conducción temática del foro, quienes trabajaron en coordinación con Ana María Ponce, responsable de InfoAndina, cuya experiencia ha hecho posible la realización de este evento.

Agradezco las ponencias, estudios de caso y comentarios enviados por los participantes miembros de centros de investigación nacionales e internacionales, de ONGs y redes regionales de agroindustrias, y personas interesadas en el tema, y por el tiempo que dedicaron leyendo los mensajes que circularon.

Este material se encuentra disponible en el WEB de CONDESAN, y será publicado en forma impresa para su distribución entre los participantes e interesados, hacia fines de este año.

Agradecemos también el aporte financiero de la Agencia Suiza para el Desarrollo COSUDE, quien hizo posible este evento a través de su apoyo al nodo latinoamericano del Foro de Montañas, operado por CONDESAN-InfoAndina desde su sede en CIP-Lima, al CIID de Canadá, quien financia el proyecto de agroindustrias en cuyo marco se realizó este foro, al PRODAR, al Centro regional andino del IICA, al CIRAD-TERA por el decidido apoyo que brindan a la agroindustria rural y por su apoyo al foro.

Considero de suma importancia los acuerdos tomados al finalizar el foro, orientados a continuar la interacción entre los participantes. Esto permitirá crear un espacio permanente de opinión e intercambio de experiencias.

Las recomendaciones finales serán parte de una nota de prensa que será distribuida por el IICA a los medios de comunicación masivos y formarán parte de la agenda de las...

celebraciones del X Aniversario de PRODAR a realizarse en Noviembre de este año, en Colombia.

Declaro el foro electrónico oficialmente clausurado y hago un "brindis virtual" por el éxito del foro esperando que el material y las ideas circuladas sirvan como base a futuras actividades de desarrollo de la agroindustria rural en los Andes.

Atentamente,

Hubert Zandstra

# ANEXO:

## DIRECTORIO DE PARTICIPANTES POR PAIS

### Argentina

Ríos, Alejandro  
Universidad Nacional de Tucumán  
Docente de la facultad de Agronomía y Zootecnia

Barrera, Ernesto  
Dirección Nacional de Alimentación-  
Secretaría Agricultura Coordinador de  
Proyecto Rutas Alimentarias Argentinas

Gutiérrez, Guillermo  
Fundación ICEPH  
Director

Ríos, Alejandro Daniel  
Universidad Nacional de Tucumán  
Docente Facultad de Agronomía y Zootecnia

Equipo de Economía y Tecnologías Apropriadadas (EETA)  
Instituto de Cultura Popular - INCUPO

Abraham, María del Carmen  
Cámara de Desarrollo Empresarial de Mendoza  
Presidente

Posada, Marcelo G.  
Conicet  
Investigador Científico

### Bolivia

Foronda, Ramiro  
UNITAS/PROCADE  
Responsable de post producción

Mamani Rojas, Pablo  
Fundación PROINPA  
Técnico del Proyecto Agroindustrias

Valdivieso, Roberto  
Proyecto Pasorapa  
Técnico Area Forestal

Tejerina, Antonio  
Procesadora de Quinua Industrial  
Consultor

Herrera, Dunia  
Centro de Educación Popular  
Responsable de Comercialización

Ponce, Javier Franco  
Fundación PROINPA  
Consultor

Alfaro Denus, Gonzalo  
Programa de alimentos y productos naturales  
Universidad Mayor de San Simón  
Director

Claros Goitia, Alvaro  
IICA-FIDA  
Coordinador Programa Regional de Camelidos  
Sudamericanos

### Belgica

Irina Cachay  
Bélgica

Pari, Dionicio  
COPROCA S.A.  
Contador

**Brasil**

Centro de Documentación AS-PTA  
 Ganem Leal, Ricardo  
 Centro Universitário Moacyr Sreder  
 Bastos  
 Profesor de educación ambiental

Pascoli Cereda, Mamey  
 Centro de Raízes e Amidos Tropicais  
 CERAT/UNESP  
 Directora

Henry, Guy  
 CIRAD-Amis  
 Proyecto ProSPER Cono Sur

De Oliveira Costa, Sérgio Augusto  
 Cooperativa Nacional de Assessoria e  
 Planejamento  
 Ingeniero Agrónomo

Braga, Adriana  
 AS-PTA  
 Assessora Técnica

**Canadá**

Weber, Edward J.  
 IDRC  
 Consultor

Zaya, Pierre  
 IDRC

**Chile**

Adriazola Smith, Hector  
 Corporación Nacional Forestal  
 Encargado de Cuencas de la Décima  
 Región de Los Lagos de Chile

Ramírez V., Francisco X.  
 Asesorías Sociales  
 Director.  
 Master en Antropología y Desarrollo

Suvayke, María Elena  
 Grupo de Investigaciones Agrarias.  
 GIA  
 Investigadora

**Colombia**

García, Hugo  
 CORPOICA

Hurtado Bermúdez, Jhon Jairo  
 Centro Internacional de Agricultura  
 Tropical  
 Asistente de Investigación

Castellanos, Enrique  
 Universidad del Valle Cali, Colombia  
 Director programa de desarrollo de la  
 AIR

Zakhia, Nadine  
 CIRAD-CIAT  
 Investigadora

Arango Bedoya, Oscar  
 Instituto de Educación Técnica  
 Profesional  
 Coordinador Unidad de Ciencias  
 Agropecuarias y Ambientales

Sánchez S., Luis Alberto  
 Grupo de Trabajo en Certificación  
 Forestal Voluntaria  
 Coordinación general

Morales Sarmiento, Juan Pablo  
 Administración El Capitulo Uniandinos  
 Presidente

**Costa Rica**

Movimiento Unitario Campesino y  
 Etnias de Chile  
 Vicepresidente

Riveros Serrato, Hernando  
 PRODAR  
 Coordinador Area Andina

Hurtado, Oscar  
 ASPROME  
 Director Ejecutivo

Ostertag, Carlos F.  
 CIAT - Agroempresas Rurales  
 Especialista en Mercadeo y Empresas

Oliver Cifuentes, William  
 Corporación para el desarrollo de  
 Tunia-CORPOTUNIA  
 Coordinador de proyectos

Rodríguez, Gonzalo  
 CORPOICA

Rincón González, Hugo  
 Corporación Ambiente y Desarrollo  
 Director Ejecutivo

Alviar Ferro, Camilo A.  
 HORTALIZAS ORGANICAS  
 Ingeniero Agrónomo

Arroyave Echeverry, Germán  
 Passicol S.A.  
 Jefe Agroindustrial

Alonso G., Jorge Luis  
 Corporación Colombiana de  
 Investigación Agropecuaria,  
 CORPOICA  
 Investigador Adjunto

**Costa Rica**

Wilfredo Flores  
 Centro Nacional Ciencia y Tecnología  
 de Alimentos  
 Investigador

Especialista Ambiental.  
 Grupo Reserva de Biosfera Baconao

**Ecuador**

Gamboa, Lorena  
 Instituto Fundación Rescate del  
 Bosque Tropical  
 Directora

Araujo, Mauricio  
 MCCB  
 Gerente de Comercialización

Ruales, Jenny  
 Profesor Principal  
 Instituto de Investigación Tecnológica  
 Escuela Politécnica Nacional

Ramírez, Vinicio  
 FUNORSAL  
 Promotor Quesero

Romero P., Juan Carlos  
 Red Agroforestal Ecuatoriana  
 Coordinador Nacional

Edwardson, Bill  
 Fondo Ecuatoriano Canadiense de  
 Desarrollo  
 Director

Oleas, Nelson  
 Cuerpo de Paz  
 Director del Programa de Agricultura y  
 Agronegocios

González, Luis

Muñoz, Andrea  
 Pontificia Universidad Católica del  
 Ecuador

Estadística Agraria de Ecuador  
 Biológicas

**Cuba**

Figueredo, Luz  
 Centro Oriental de Ecosistemas y  
 Biodiversidad (BIOECO)

González, Roberto  
IICA  
Coordinador de Desarrollo Rural

Paz, Mario

Londoño R. Diego  
IICA  
Consultor

### El Salvador

Dolores R., José  
FUNSALPRODESE.  
Coordinador Zona De Oriente

### Francia

Bridier, Bernard  
CIRAD  
Agroeconomista

Muchnick, José  
CIRAD

### Guatemala

Revilla, Freddy  
ICA  
Especialista Regional en Estudios y Proyectos

Tartanac, Florence  
Instituto de Nutrición de Centro  
América y Panamá, INCAP  
Coordinadora Unidad de tecnología de  
alimentos

De León, Leonardo  
Instituto de Nutrición de Centro  
América y Panamá, INCAP  
Coordinador para Centro América de  
las Redes de Agroindustria Rural

### Holanda

Janssen, Willem  
ISNAR  
Senior Officer

### Israel

Katzir, Raanan  
Center for International agricultural  
cooperation and Development  
Director, Projects and Technology and  
Latin American Affairs

### Italia

Brandolini, Giorgio V.  
Centro di ricerca  
Project Unit Leader

### México

Barkin, David  
Universidad Autónoma Metropolitana /  
Unidad Xochimilco  
Profesor de Economía

Mora Blancas, Edgar  
Secretaría de Agricultura  
Director de Agroindustria

Vera, Jorge T.  
TECADER S.C.P.  
Director

### Nicaragua

Cepeda, Fausto  
WWF  
Asesor Técnico

### Panamá

Guillen, Víctor  
Universidad Tecnológica de Panamá  
Investigador

Du Bois Moreno, Alfredo  
Technoserve-Panamá  
Asesor De Vinculaciones  
Comerciales/Gerencia De Desarrollo  
Empresarial Rural

### Perú

Vargas Quintana, Carmen Ana  
QUIPUNET - SEDERUL  
Director Técnico

Escobar Guardia, Juan  
Servicios Energéticos y Consultoría  
SR Ltda  
Resp. Estudios Agrarios

Serrano, Francisco  
Finanzas y Gestión de Proyectos  
Consultor/Asesor

Barrenechea Solis, Marley

Pasco Ames, Raúl  
Pontificia Universidad Católica del  
Perú  
Estudiante de Maestría en Gerencia  
Social

Puican, Norma  
CARE PERU  
Coordinadora Adjunta

Colquichagua Ramírez, Diana  
ITDG  
Jefe de Proyecto

Hilón, Alberto  
COSUDE  
Asesor principal,  
Director Proyecto PYMAGROS

Holle, Miguel  
Centro Internacional de la Papa

Palacios Córdova, Víctor  
Central Peruana de Servicios -  
CEPESER  
Promotor Empresarial

Vigo Velásquez, Orlando C.  
Instituto Nacional de Investigaciones  
Agrarias (INIA).  
Encargado de la Oficina de  
Obtenciones Vegetales del Dpto.

Viveca Vargas, Elias  
Prosac S.A.  
Distribuidor autorizado 3M  
Representante Ventas y Técnico  
Petrifilm 3M

Melgar Hermoza, Yenny  
Centro de Investigación, Educación y  
Desarrollo - CIED  
Responsable de la Unidad de  
Comunicación, Información y  
Seguridad Alimentaria

San Roman, Julio  
Agricultor

Alcántara Valdivia, Ivá  
TRADE S.A.  
Gerente General

Palomino, María Luisa  
PUCP  
Estudiante

Roel Pineda, Virgilio  
Universidad Nacional Mayor de San  
Marcos  
Director del Instituto de Estudios del  
Papa

Gallegos Rojas, Justo  
AEDES

I Martínez Battle, José Ramón  
F Dirección Nacional de Parques  
h Coordinador de Proyecto

aciones Del  
E  
C

### Switzerland

Mees, Françoise  
European Mountain Forum

A  
Ana de  
la para el  
E  
Estudios  
E

### USA

Ramírez, Marleni  
Pennsylvania State University  
Research Associate

C  
Ana de  
la para el  
E  
E  
E  
Dinámicos

Tuxill, John  
Yale University  
Estudiante de PhD

R  
II  
G agro-  
p

### Venezuela

Cartay, Rafael  
Centro de Investigaciones  
Agroalimentarias  
Universidad de Los Andes (CIAAL-  
ULA, Merida)  
Director

N  
S  
Dida  
C

Gutiérrez, Alejandro  
Centro de Investigaciones  
Agroalimentarias  
Universidad de Los Andes (CIAAL-  
ULA, Merida)  
Profesor, investigador

G  
Comoción del  
D  
G

### Arvelo, Miguel Angel

REDAR-Venezuela  
Coordinador Ejecutivo de REDAR-  
Venezuela

R  
A O Y  
JI

Calvani, Francisco  
Asociación Civil Acción Campesina  
Seguimiento y formulación de  
proyectos

Ablan De Flórez, Elvira  
Universidad de Los Andes- Mérida  
Investigadora-Profesora