



FONDO MINK'A DE CHORLAVÍ

Convocatoria 2004

Proyecto

**Sistematización participativa de la experiencia metodológica y los impactos
de *QUESINOR* y las iniciativas micro-empresariales vinculadas.**

Organización Coordinadora del proyecto:

FONDO ECUATORIANO POPULORUM PROGRESSIO (FEPP)

Ecuador

Organización co-ejecutora:

**UNIÓN DE ASOCIACIONES ARTESANALES QUESERÍAS SIERRA NORTE
*QUESINOR***

Ecuador

Sistematizador: Josep Nebot Muns (*QUESINOR*-FEPP)

FONDO MINK'A DE CHORLAVÍ	1
ORGANIZACIÓN COORDINADORA DEL PROYECTO:	1
FONDO ECUATORIANO POPULORUM PROGRESSIO (FEPP).....	1
ECUADOR	1
1 RESUMEN EJECUTIVO	4
2 PALABRAS CLAVES	6
3 ACRÓNIMOS.....	7
4 SITUACIÓN INICIAL: DESCRIPCIÓN Y REFLEXIÓN CRÍTICA.....	8
5 PROCESO DE INTERVENCIÓN: DESCRIPCIÓN Y REFLEXIÓN CRÍTICA	9
5.1 INTRODUCCIÓN: SENTIDO Y FASES DE LA INTERVENCIÓN	9
5.2 LAS ASOCIACIONES: CREACIÓN Y DESARROLLO.....	10
5.2.1 <i>La identificación de Zonas Óptimas para la implementación de estructuras asociativas y fábricas queseras.....</i>	<i>10</i>
5.2.2 <i>Las asociaciones</i>	<i>11</i>
5.2.3 <i>Construcción de la fábrica: financiamiento y tecnicidad.....</i>	<i>11</i>
5.2.4 <i>Personal y capacitaciones.....</i>	<i>12</i>
5.2.5 <i>Equilibrio interno y captación de leche de calidad: “LA MATERIA PRIMA ES LA VIDA DE LA EMPRESA”</i>	<i>12</i>
5.2.6 <i>Transformación</i>	<i>15</i>
5.2.7 <i>Comercialización</i>	<i>16</i>
5.2.8 <i>Estructura y funcionamiento económico-administrativo.....</i>	<i>16</i>
5.2.9 <i>Otras iniciativas emprendedoras de carácter asociativo.....</i>	<i>18</i>
5.3 OSG-COMERCIALIZADORA: CREACIÓN Y DESARROLLO	19
5.3.1 <i>Etapa 1 QUESINOR (1996 – 1998): Centro de Acopio.....</i>	<i>19</i>
5.3.2 <i>Etapa 2 QUESINOR (1998-2005): Constitución de la Unión y creación de la marca común “QUESINOR”</i>	<i>20</i>
5.3.3 <i>Etapa 3 QUESINOR (2005): Centralización de la producción y generalización de la compraventa de leche fluida.....</i>	<i>29</i>
6 LA UNION-QUESINOR HOY Y SU VINCULACION AL MERCADO	32
6.1 LA UNION – QUESINOR HOY.....	32
6.2 QUÉ CONSIDERAMOS QUE FUE EXITOSO EN LA VINCULACIÓN A MERCADOS DINÁMICOS.....	33
6.2.1 <i>Pequeños productores incursionan y permanecen en un mercado dinámico.....</i>	<i>33</i>
6.2.2 <i>Organizados para alcanzar mejores condiciones en el mercado.....</i>	<i>34</i>
6.2.3 <i>Generación de capacidades y habilidades en el mundo rural para enfrentarse al mercado</i>	<i>34</i>
6.2.4 <i>Mayor vinculación al mercado lechero: más producción y más productividad.....</i>	<i>35</i>
6.2.5 <i>El manejo del concepto calidad permite vincularse al mercado en mejores condiciones.....</i>	<i>35</i>
6.2.6 <i>Control del mercado de la leche fluida: “SE ACABÓ LA EXPLOTACIÓN EN EL NEGOCIO DE LA LECHE”</i>	<i>36</i>
6.2.7 <i>Generación de mercados locales.....</i>	<i>36</i>
6.2.8 <i>Integración en la cadena láctea</i>	<i>36</i>
6.2.9 <i>QUESINOR como referente para pequeños productores.....</i>	<i>37</i>
6.2.10 <i>Con visión a largo plazo.....</i>	<i>38</i>
7 LECCIONES APRENDIDAS.....	38
7.1 ASPECTOS SOCIO-ORGANIZACIONALES	39
7.2 ASPECTOS DE ESTRUCTURA Y GESTIÓN EMPRESARIAL COOPERATIVA	41
7.3 ASPECTOS ALREDEDOR DE LAS ACTIVIDADES DE INTERVENCIÓN.....	43
7.4 TEMAS ABIERTOS PARA CONTINUA REFLEXIÓN.....	44
7.4.1 <i>Socios productores y socios no productores</i>	<i>44</i>
7.4.2 <i>Socios y proveedores.....</i>	<i>44</i>
7.4.3 <i>Centralización descentralización.....</i>	<i>45</i>
7.4.4 <i>Los productores actores en la transformación y la comercialización.....</i>	<i>45</i>

FONDO MINK'A DE CHORLAVÍ - Convocatoria 2004
Sistematización participativa de la experiencia metodológica y los impactos de QUESINOR y las
iniciativas micro-empresariales vinculadas

7.4.5	<i>Un solo objetivo económico</i>	46
7.4.6	<i>Proceso y Proyecto</i>	46
7.4.7	<i>Cogestión</i>	46
8	HALLAZGOS	47
9	AGRADECIMIENTOS	48
10	PREGUNTAS COMUNES	49
10.1	¿QUÉ TIPO DE ORGANIZACIÓN ES LA QUE PERMITE EL VÍNCULO CON EL MERCADO?	49
10.2	¿CUÁLES SON LOS ROLES QUE JUEGAN LOS ORGANISMOS PÚBLICOS Y/O PRIVADOS DE SOPORTE Y SU IMPORTANCIA PARA LA INSERCIÓN AL MERCADO?	50
10.3	¿CUÁLES SON LAS CARACTERÍSTICAS DEL MERCADO Y CÓMO MANEJAN LOS PRODUCTORES (ORGANIZACIONES) DICHAS CARACTERÍSTICAS PARA MANTENER SUS VÍNCULOS CON EL MERCADO?	51
10.4	¿CUÁLES SON LOS ELEMENTOS Y SU DIMENSIONAMIENTO QUE PERMITE CATALOGAR A LA EXPERIENCIA COMO EXITOSA EN SU VINCULACIÓN CON EL MERCADO?	53
10.5	¿CÓMO ESTA EXPERIENCIA ESTÁ CONTRIBUYENDO, O PODRÍA CONTRIBUIR A LA VALORIZACIÓN Y DESARROLLO DEL TERRITORIO?	54
10.5.1	<i>Propósito</i>	54
10.5.2	<i>Planteamiento preliminar sobre la relación DTR-Programa: a manera de hipótesis</i>	54
10.5.3	<i>Sobre el criterio del abordaje simultáneo de la transformación productiva y el desarrollo institucional</i>	55
10.5.4	<i>Sobre el criterio del territorio como espacio con identidad y con un proyecto de desarrollo concertado socialmente</i>	56
10.5.5	<i>Sobre el criterio de considerar en los programas DTR explícitamente la heterogeneidad entre territorios</i>	57
10.5.6	<i>Sobre el criterio de convocar a la diversidad de agentes del territorio</i>	57
10.5.7	<i>Sobre el criterio o la necesidad de una compleja arquitectura institucional</i>	58
10.5.8	<i>Sobre el criterio de la formulación y gestión de programas con horizontes de mediano y largo plazo</i>	58
10.5.9	<i>Balance: a manera de conclusión</i>	58
11	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	60
12	ANEXOS	60
12.1	ANEXO I: GRAFICOS Y CUADROS	
12.2	ANEXO II: CONOCIMIENTOS TRANSVERSALES Y MATERIALES DE INTERÉS	
12.3	ANEXO III: METODOLOGÍA: DESCRIPCIÓN	

1 RESUMEN EJECUTIVO

QUESINOR es una empresa y marca comercial, de propiedad de pequeños productores lecheros de la sierra norte del Ecuador organizados en la Unión de Asociaciones Agroartesanales que lograron pasar del sector primario (producción de leche) al sector secundario (producción de quesos y otros derivados lácteos), y finalmente al terciario (comercialización directa en los principales mercados del país).

La sistematización, duró un año y fue participativa, reconoce los éxitos de esta organización, pero es crítica en cuanto a las grandes dificultades y crisis que atraviesa esta instancia campesina.

QUESINOR, es el resultado de un programa de cooperación bilateral de 10 años y del esfuerzo de más de 350 socios campesinos, **pequeños productores** de zonas, con vocación para la producción lechera, con un problema común: baja productividad lechera y bajo precios de leche.

Para insertarse en el mercado, se organizaron en 13 asociaciones que gestionan democráticamente, igual número de “queserías rurales”. Posteriormente constituyeron la *Unión de Asociaciones Agroartesanales Queserías Sierra Norte*, una organización de segundo nivel.

Las asociaciones queseras, captando leche del sector, fabricaban queso y otros derivados lácteos, comercializados a través de dos canales de distribución: (i) directamente a mercados cercanos, mayoritariamente informales y poco exigentes en calidad y, (ii) a través de una estructura de comercialización conjunta a todas las asociaciones queseras (la *Comercializadora*), en mercados más alejados y muy exigentes en términos de calidad y formalidad.

Las queseras desarrollaron habilidades para insertarse eficientemente en el mercado “informal” y su estrategia ayudó a mantener, a pesar de las dificultades, a *QUESINOR* funcionando.

La empresa de comercialización nace con el objeto de superar la dificultad que tenían las pequeñas queserías para colocar su producción en mercados más rentables, pero más alejados y muy exigentes. La *Comercializadora* compraba y comercializaba parte del producto de las queseras, cada una de las cuales disponía de su propia marca y sus propios mercados. Cómo estrategia de

mercado y para control de calidad, se creó una marca común orientada a posicionarse en mercados de alta gama (supermercados) y competir con grandes empresas como NESTLE, KIOSKO, FLORALP. Las asociaciones queseras conservaron su autonomía y sus mercados, debiendo compaginar sus necesidades de producto y las necesidades de la *Comercializadora*.

La estructura empresarial, está en camino de ser asumida plenamente por la *Unión*. En este proceso se vio la necesidad de crear estructuras que garanticen una correcta relación entre la *Unión* y su Empresa, para permitir su gestión independiente con criterios altamente empresariales.

Varios elementos, llevaron a la *Comercializadora* a una situación de pérdidas crónicas. Esta falta de resultados de la *Comercializadora* ha sido consecuencia de una multitud de factores de carácter empresarial e institucional. En la sistematización se llegará a cuestionar la viabilidad de este modelo y a buscar alternativas para rentabilizar la inserción en el mercado de lácteos. Las queserías por su parte han mantenido su relación con el mercado informal.

En la última etapa sistematizada, el aumento del precio de la leche en el Ecuador y problemas de calidad, llevaron a una nueva reestructuración del sistema productivo-comercial de *QUESINOR*: la compra-venta de leche fluida y la centralización de la producción.

QUESINOR ha supuesto, para los beneficiarios, en relación a la inserción en el mercado de los lácteos, un aumento del precio de la leche y un control en el mercado local de ese producto; así como un aumento de la producción y de la productividad. *QUESINOR* ha contribuido a desarrollar el sector lácteo de la zona norte del Ecuador y, lo que es más importante, un sentido cooperativista en un país con muy poca tradición en este sentido. *QUESINOR*, a pesar de sus dificultades, se ha constituido en un referente, para varios proyectos y grupos campesinos

De la experiencia de *QUESINOR* y de su sistematización participativa se desprenden importantes aprendizajes en el ámbito socio-organizativo, sobre aspectos de estructura y gestión empresarial cooperativista y sobre la propia intervención.

2 PALABRAS CLAVES

Carga animal: Parámetro relativo a la utilización de los pastos. La unidad de medida se refiere a la cantidad de unidades bovinas (ub) localizadas en una hectárea (ha) de pasto y en promedio anual.

Cuenca lechera de influencia: zona delimitada por el espacio físico en que la quesera puede recolectar leche (por distancia, por accesibilidad, por volumen suficiente, etc.) y, por tanto, que se ve influenciada por las políticas de la asociación quesera (precio, condiciones de pago, etc.).

El Capulí: centro de acopio y sede la organización desde el 2.002

Mi comisariato: Importante supermercado del país.

Minga: Trabajo organizado de forma colectiva con el objeto de alcanzar fines comunes y con participación equitativa entre interesados.

MOD: Mano de Obra Directa.

Período de lactancia: etapa productiva en un año. Unidad de medida: días por año de lactancia.

Piquero: término coloquial que hace referencia al intermediario lechero.

Potreros: pastos.

Programa: intervención de la cooperación internacional y el FEPP durante 12 años.

Queso Andino: Queso tipo Gouda con un proceso de maduración mayor a 21 días.

Queso Fresco: Quesos que no sufren proceso de curación alguno. Se alteran con facilidad. Período de consumo máximo de 15 días.

Santa María: Importante supermercado del país.

Suero: Producto secundario extraído en el proceso de fabricación del queso. En el mundo rural ecuatoriano es muy apreciado para alimentar a los chanchos.

Supermaxi: Importante supermercado del país.

USD: Dólares americanos.

3 ACRÓNIMOS

CAC: Caja de ahorro y crédito (CACs en plural).

CTB: Cooperación Técnica Belga.

FEPP: Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio, ONG ejecutora del *Programa*.

OSG: Organización de Segundo Grado.

OB: Organización de Base.

UT: Unidad Técnica.

4 SITUACIÓN INICIAL: DESCRIPCIÓN Y REFLEXIÓN CRÍTICA

QUESINOR es una iniciativa que busca mejorar el nivel de ingresos de sus socios (campesinos pobres de territorios marginados), a través de la inserción de éstos en el mercado de lácteos, mejorando su posición en dicha cadena. Con el apoyo del proyecto, en primer lugar, se logró el establecimiento de fábricas queseras y, en segundo lugar, la federación de estas asociaciones en la UNION.

Cada organización nace en comunidades diferentes, distantes entre sí. Surgieron en momentos distintos, en el transcurso de 5 años. Cada una con realidades distintas pero, todas ellas con vocación lechera y con un problema común: baja rentabilidad de la producción lechera. Esta situación se debía a: (i) la débil posición en la cadena agropecuaria, (ii) la ausencia de actividades de generación de valor agregado al producto básico y (iii) los bajos niveles de productividad.

En contraste con la actividad agrícola, la producción lechera ofrecía una buena alternativa en términos de estabilidad y seguridad.

El vínculo del productor lechero con el mercado se cristalizaba, en la mayoría de los casos, a través de la venta de su leche en estado fluido al intermediario presente en la comunidad que, a su vez, la revendía a industrias, a otros intermediarios o directamente al consumidor. El intermediario tenía el poder de fijar el precio del producto a su antojo.

En todas las comunidades pero sobre todo aquellas más aisladas, en las que la presencia del intermediario era intermitente (por falta de rentabilidad en su negocio debido a la distancia, al mal estado de las vías de acceso o la baja cantidad de leche producida), se elaboraba de forma artesanal quesos, que las familias productoras vendían por su cuenta en los pueblos más cercanos.

Los participantes en el proyecto recuerdan su posición en el mercado de lácteos como de “*explotados*”. La venta de leche fluida “*no era negocio*” porque el intermediario, ante la ausencia de alternativas para el productor, imponía las condiciones de intercambio: los productores de leche debían entregar su producto al precio, con los plazos de pago, a la hora y en el lugar que el intermediario decidía. En ocasiones, el número de intermediarios en la comunidad aumentaba, provocando leves ascensos en el precio de la leche por efecto de la competencia. Sin embargo, estas situaciones no duraban mucho, ya

sea por la falta de rentabilidad de éstos al tener que dividirse el volumen de leche producido en la zona, o bien porque se ponían de acuerdo distorsionando las condiciones de competencia para mantener el precio bajo y estable.

Los productores adquirirían poder de negociación en cuanto tenían mayor o menor: (i) volumen de leche, quedando los pequeños productores a merced de los intermediarios; (ii) dependencia respecto a la actividad lechera (a mayor dependencia, menor poder de negociación); (iii) la accesibilidad de la comunidad a una vía principal o a una población importante (a mayor accesibilidad, mayor poder de negociación). En ningún caso en la situación inicial existía una organización de productores en función de acopiar o procesar leche.

Las familias inicialmente tenían entre 1 y 6 vacas en producción, con un promedio de 6 litros/día y con una fuerte caída de los niveles productivos durante los veranos. La población ganadera en las comunidades que participaron en el *Programa* en su mayoría era criolla. La mayor parte de los pastos eran naturales de bajo nivel nutritivo y en las comunidades no existía asistencia veterinaria, ni un programa de prevención de enfermedades o prácticas adecuadas de manejo sanitario. La presencia de enfermedades provocaba la caída de la productividad o incluso la pérdida de animales, situación evitable con adecuado manejo ganadero.

La calidad del producto era muy baja, derivada básicamente de un manejo inadecuado. A pesar de ello, el producto podía ser entregaba al intermediario en esas condiciones higiénicas sin mayores problemas.

5 PROCESO DE INTERVENCIÓN: DESCRIPCIÓN Y REFLEXIÓN CRÍTICA

5.1 Introducción: sentido y fases de la intervención

QUESINOR es el resultado de la intervención, desde 1996, de productores campesinos, la cooperación internacional, gobierno nacional y una ONG nacional.

La intervención tenía como objetivo final el mejoramiento de las condiciones socio-económicas de pequeños productores de leche marginados, mediante el incremento de sus ingresos provenientes de la producción lechera. Se apoyó la creación de queserías rurales, de propiedad de asociaciones campesinas, y por otra parte, a medida que se desarrollaron las actividades, tanto el *Programa*

como las organizaciones enfocaron parte de sus esfuerzos al diseño y construcción progresivos de una estructura de comercialización común que cristalizaría formalmente en la organización de segundo grado (OSG) o federación de asociaciones llamada *Unión de Asociaciones Agroartesanales Queserías Sierra Norte*.

El proceso de intervención, lo hemos dividido en dos capítulos. El primero hace referencia al proceso vivido a lo largo de los 10 años por las asociaciones, esto es, desde las asociaciones hacia adentro. El segundo hace referencia al proceso que, desarrollado de forma paralela e interdependiente del anterior, corresponde a la formación y desarrollo de la estructura de segundo grado o *Unión*.

Así, la presente sistematización centrará su atención en los elementos internos claves para el buen funcionamiento de dichas instituciones, los factores externos más relevantes que afectaron su funcionamiento, y los efectos e interacciones constantes establecidas sobre y con los actores principales, los campesinos productores de leche beneficiarios del proyecto y sus comunidades.

5.2 Las asociaciones: creación y desarrollo

5.2.1 La identificación de Zonas Óptimas para la implementación de estructuras asociativas y fábricas queseras

Se fueron identificando los lugares con condiciones sociales, económicas y ambientales. Se visitaron alrededor de 80 comunidades y se desarrolló una metodología sistemática de análisis, que constaba básicamente de tres pasos:

- Primera visita: investigación de la idoneidad del lugar y la comunidad para el establecimiento de un proyecto lechero como se puede ver en **CONOCIMIENTOS TRANSVERSALES Y MATERIALES DE INTERÉS: Criterios definitorios de Zona Óptima para el establecimiento de una quesería.**
- Segunda visita en la que se reunía a todos los habitantes de la comunidad para explicar el proyecto. Quedaba claro que: (i) la futura organización ponía contraparte: el terreno y mano de obra, y que (ii) el *Programa* apoyaba con crédito y parte de donación. Después de esta reunión muchos ya no regresaban.

- El *Programa* esperaba una respuesta de parte de las comunidades visitadas. Así, se puede decir que la elección de trabajar con una comunidad frente a otras fue compartida entre el *Programa* y los propios interesados. Ejecutando un proceso de selección de los espacios geográficos y organizativos.

5.2.2 Las asociaciones

5.2.2.1 Concepción inicial de las asociaciones

Las queseras debían convertirse en polos de desarrollo comunitario. No se trataba de limitarse al incremento del valor agregado de la leche, sino de prestar servicios a la comunidad. Así, pronto aparecieron: tiendas, botiquines veterinarios, asesoramiento técnico y Cajas de ahorro y crédito (Cf. *Gráfico 1: Estructura orgánica de partida de las asociaciones y sus micro-empresas*).

5.2.2.2 Constitución de las asociaciones

Con la ayuda del *Programa* se conformaba una organización de hecho, se elegía democráticamente una primera directiva: presidente, vicepresidente, tesorero, secretario y coordinador. Posteriormente se procedía a la legalización de la asociación.

El Programa acompañaba pero se mantenía respetuoso, para que los involucrados demuestren su verdadero interés y capacidad. Se obtuvieron asociaciones de gran heterogeneidad: grupos de productores de leche y grupos con mayor o menor presencia de socios no productores de leche.

5.2.3 Construcción de la fábrica: financiamiento y tecnicidad

Las queseras tenían crédito concedido desde el *Programa*. El repago se efectuó por el mismo giro del negocio, se evitó que los campesinos involucrados tuvieran que realizar desembolsos particulares¹. Los “socios” aportaban con mano de obra con el método de la MINGA. El Programa apoyaba con transporte y alimentación, en algunos casos incluso con materiales, aunque de forma excepcional. Los elementos técnicos alrededor de la construcción de la fábrica han sido claves para el correcto desarrollo de las actividades empresariales, especialmente en lo referente a calidad del producto final, factor esencial para la

¹ Se acuñó la frase “¡DON QUESO PAGA LA DEUDA!”.

inserción y el mantenimiento en el mercado. Como ejemplo de la generación de conocimientos que el Programa y los campesinos tuvieron que enfrentar, ver **CONOCIMIENTOS TRANSVERSALES Y MATERIALES DE INTERÉS: Ubicación idónea para una fábrica quesera.**

5.2.4 Personal y capacitaciones

El *Programa* buscando la sostenibilidad, dio mucha importancia a la capacitación, se capacitaron: líderes, administradores-contadores, pecuarios-laboratoristas y queseros. Mediante talleres y charlas se capacita a socios y proveedores en temas agropecuarios y administrativo-contables. El costo de muchos cursos era satisfecho con aportes compartidos entre las asociaciones y el *Programa*.

Fue prioridad uno la capacitación de dirigentes que, además de ser la base de sus asociaciones, fueron los protagonistas de la formación de la OSG (Organización de Segundo Grado) y la estructura de comercialización conjunta. (Cf. *Gráfico 2: Dirigentes capacitados*)

5.2.5 Equilibrio interno y captación de leche de calidad: “LA MATERIA PRIMA ES LA VIDA DE LA EMPRESA”

Mantener el volumen de leche sobre el punto de equilibrio es vital para la rentabilidad de la queseras. Las queseras tienen dos fuentes de captación de leche: socios proveedores y proveedores no socios.

La captación de socios productores

La captación de nuevos socios va más allá del aumento del volumen de leche, su presencia “convencida” contribuye al fortalecimiento institucional de la organización. Esto encuentra su fundamento en el hecho de que “EL PROVEEDOR NO SOCIO, NO SIENTE COMO SUYA LA EMPRESA”².

² Salvando excepciones particulares, el socio proveedor percibe su empresa con una visión a largo plazo, como un proceso de construcción colectiva para el bienestar presente y futuro de su actividad ganadera. El proveedor no socio percibe a la empresa como una oportunidad actual de maximizar sus beneficios.

Todas las organizaciones intentaron constantemente contar con nuevos socios. Sin embargo, los esfuerzos fueron infructuosos como consecuencia de la muy poco tentadora oferta proveniente de las organizaciones: paradójicamente, las ventajas socio-económicas del proveedor no socio eran mayores que las del socio (sujeto de obligaciones económicas y no económicas con la organización pero beneficiario de los mismos (o incluso menores) derechos que el proveedor no socio).

La desigualdad en el nivel de sacrificio de los socios

Existen asociaciones conformadas con grupos exclusivamente productores y otras con grupos de minoría de productores. En promedio, durante algunos períodos el conjunto de socios de las asociaciones estaba formado por aproximadamente un 50% de productores y un 50% de no productores.

Esta situación, además de contradecir la finalidad inspiradora del proyecto (mejorar la situación socio-económica de los productores lecheros) provocaba desigualdades en el nivel de sacrificio de los socios³ y una desalineación de intereses importante⁴. Así, este elemento dificultó el desarrollo del proyecto en general y, concretamente, de muchas actividades encaminadas al mejoramiento de la situación del productor o al crecimiento de la empresa.

La competencia, los proveedores y la captación de leche

Una de las consecuencias es que el socio está dispuesto a mayores sacrificios actuales en aras al futuro desarrollo de la institución.

³ Los socios productores trabajan a diario en la empresa, mientras los socios no productores se dedican a otras actividades económicas.

⁴ A título de ejemplo: los socios productores desean aumentar el precio de la leche pagado por la asociación con el objetivo de captar nuevos productores para debilitar y expulsar al intermediario, esto es, para afianzar su posición en el mercado de la leche a nivel de aprovisionamiento. Los socios no productores se oponen a esta decisión con el objetivo de no descapitalizar la empresa y poder cobrar, en su caso, parte de los excedentes a final de año. Casos más graves son los vividos por una organización formada con socios intermediarios lecheros de la zona, competidores directos de la asociación quesera (contradictoriamente, su propia empresa).

Al igual que la captación de socios, la implementación de estrategias para la captación de nuevos proveedores y el enfrentamiento de la competencia ofrecida por los intermediarios lecheros particulares incursionados en las comunidades ha sido un trabajo imprescindible para asegurar la continuidad de la empresa. Siendo el promedio de leche por productor vinculado a QUESINOR en el año 2004 de 19 lt/d el trabajo de captación de nuevos proveedores es un proceso de convencimiento y generación de confianza que requiere de una muy buena gestión (Cf. *Gráfico 3: Socios y proveedores de las asociaciones de QUESINOR*) (Cf. *Gráfico 4: Ejemplo de estrategia de crecimiento*).

Control del mercado local

Desde el día siguiente a la apertura de todas las queseras y a lo largo de su crecimiento, el impacto en la cuenca lechera de influencia fue el del aumento del precio de la leche pagado al productor (independientemente de ser proveedor o no de la quesera), provocando, al actuar en conjunto, un claro mejoramiento de la posición de negociación del mismo.

Los intermediarios ya no estaban imponiendo sus condiciones como seguía sucediendo en otras comunidades aledañas. Dicen algunos socios: “EN NUESTRA COMUNIDAD EL INTERMEDIARIO YA NO JUEGA” o “NOSOTROS CONTROLAMOS EL PRECIO DE LA LECHE”.

La calidad de la leche

Al inicio la calidad de la leche de los proveedores de las distintas asociaciones era realmente baja. Para obtener buen queso se requería calidad del producto y se establecieron las medidas para lograrlo: capacitación y control. La insistencia en la calidad, diferenció al intermediario al exigir niveles menores de calidad y resultó un elemento de “alejamiento” de algunos proveedores.

Se generó un cambio cultural en el manejo ganadero en las áreas de influencia del Programa (Cf. *CONOCIMIENTOS TRANSVERSALES Y MATERIALES DE INTERÉS: Rutina del ordeño*). Se brindaron instrumentos técnicos de análisis de la leche, etc. Además, un factor clave ha sido el capacitar e institucionalizar los promotores pecuarios. A través de los promotores se aseguró la continuidad del trabajo más allá del Programa y representó una muy eficaz herramienta de “persuasión”, seguimiento, asistencia técnica y capacitación directa a productor.

(Cf. *Gráfico 5: Promotores pecuarios capacitados y activos* y *Gráfico 6: Porcentaje de muestras que no cumplen los parámetros mínimos de calidad de la leche monitoreados por el Programa*)

La productividad en finca

Se logró aumentar la productividad por finca, se trabajó sobre el pasto y la calidad del ganado. Los potreros fueron mejorados, introduciendo pasto como ray grass y trébol para dar calidad en la alimentación. El ganado fue mejorado, sin cambiar de ganado criollo, se hizo descarte de animales con baja productividad, reemplazándolos con ganado que pueda producir entre 12 y 15 lt/día. La idea era básica, menos ganado con más producción. No se buscó incrementar más de 15 lt/día, debido a que esto hacía necesario la compra de alimento balanceado lo cual acarrea dependencia y aumento de costos.

Como se puede ver en el *Cuadro 1: Evolución de parámetros de productividad*, los logros son muy significativos y han representado un importante aumento en los ingresos de los campesinos vinculados al *Programa*.

El crédito fue fundamental para lo explicado. Las cifras, correspondientes a las inversiones crediticias (y reinversiones a modo de fondo rotatorio) brindadas por el *Programa*, fueron significativas. Mayoritariamente el destino del crédito fue la adquisición de ganado lechero y pastos (Cf. *Cuadro 2: Detalle de la inversión del Programa hasta junio de 2001* y *Gráfico 7: Familias beneficiarias de crédito hasta 2002*).

5.2.6 Transformación

Cada quesera tenía un equipo de queseros que fueron capacitados en base a la metodología de “aprender haciendo” en otras fábricas en funcionamiento de estructura parecida. (Cf. *Gráfico 8: Queseros capacitados y activos*).

Las queseras iniciaron su actividad con un solo tipo de queso. Sin embargo, poco a poco la producción fue diversificándose hacia otros productos. La diversificación de productos era la respuesta estratégica a las necesidades de la empresa de reducir el riesgo de dependencia comercial. Las queseras más alejadas, comenzaron a procesar queso madurado.

La calidad de los derivados lácteos producidos

La calidad es un factor dependiente básicamente de la actuación de las personas (alrededor de la higiene y ejecución estricta del proceso) y de la infraestructura y tecnología disponible (susceptible de evitar contaminaciones). El *Programa* dio énfasis a estos aspectos, invirtiendo recursos directamente en capacitación, motivación y tecnología.

La productividad en las fábricas queseras

Menor cantidad de leche por cada queso es importante para la rentabilidad, por ello el *Programa* desde los inicios incentivó el mejoramiento y monitoreó los rendimientos de la producción. A título de ejemplo, ver *Gráfico 9: Rendimiento de la producción de queso fresco*.

5.2.7 Comercialización

Las asociaciones comercializaban su producto a través de dos canales diferenciados: (i) a través de la empresa de comercialización conjunta *Comercializadora* y (ii) directa y particularmente desde las asociaciones. Así, en base a este esquema las organizaciones estaban presionadas en un doble sentido: (i) abastecer a la *Comercializadora* según sus requerimientos y (ii) abrir y abastecer un mercado particular para dar salida a los excedentes de su producto. Los mercados destino eran distintos según el canal (más alejado y de mayor calidad y exigencias administrativo-legales en el primero, y local, predominantemente informal y menos exigente en calidad para el segundo).

Se desarrollaron habilidades dentro de las queseras para incursionar en mercados informales y en el ámbito de la *Comercializadora* se estableció una estructura de comercialización pero con gran deficiencia en cuanto a la racionalidad e ingeniería comercial.

5.2.8 Estructura y funcionamiento económico-administrativo

La inserción en el mercado por parte de las asociaciones ha tenido que pasar forzosamente por la legalización de las organizaciones y la puesta en marcha de sistemas administrativos muy eficientes.

Normativa interna y cumplimiento de la misma

La disposición de Estatutos Sociales y Reglamentos Internos de las asociaciones fue una de las prioridades del *Programa*. Previa su aprobación, las asociaciones

discutían sobre un modelo presentado por el *Programa* (Cf. *Gráfico 10: Estatutos y reglamentos aprobados por las asociaciones*). Las organizaciones que han cumplido en mayor medida su normativa interna han demostrado ser más fuertes socio-económicamente. No basta con disponer de normas escritas, sino que es necesario disponer de un ambiente y de mecanismos facilitadores del cumplimiento de estas normas. Y esto ha dependido sobre manera de la calidad organizativa y sobre todo del liderazgo ejercido por dirigentes o líderes internos a la comunidad y del nivel de conocimientos general de los participantes en la asociación.

Estructura orgánica y funcionamiento administrativo

Se capacitó y puso en funcionamiento un equipo de administradores y contadores campesinos. Esto buscando la claridad y transparencia en la administración. Se articuló un sistema de vigilancia social interna, capacitando a los socios para leer y analizar la información y la constitución de comités de vigilancia (Cf. *Gráfico 11: Administradores capacitados y activos* y *Gráfico 12: Contadores capacitados y activos*).

Las asociaciones se insertaron progresivamente a la plena legalidad ecuatoriana: permiso de funcionamiento, legalización administrativo-fiscal. Este logro implicó un fuerte trabajo de concienciación para el cambio de mentalidad propio de las zonas rurales rodeadas de informalidad y competencia desleal. Estos elementos fueron imprescindibles de cara a la inserción en supermercados.

El organigrama final de las asociaciones y sus microempresas no varía mucho entre sí. En contraste con la estructura inicialmente pensada, con el tiempo las Cajas de ahorro que inicialmente se concibieron dependientes de las asociaciones queseras se independizaron de éstas al abrirse al conjunto de sus comunidades, y se institucionalizaron los Comités de Vigilancia (Cf. *Gráfico 13: Estructura orgánica final*).

Punto de equilibrio

Este como otros conceptos eran ajenos al mundo rural de los productores. Los socios empezaron a manejarlo y valorarlo.

Podemos intentar un tipo de quesera: la materia prima representa alrededor del 70% de los egresos de la empresa y el punto de equilibrio se sitúa alrededor de

los 650 litros procesados/día (Cf. *Cuadro 2: Estudio del punto de equilibrio-quesera tipo*).

Reparto de excedentes

Los excedentes de las organizaciones han sido aplicados de muy distinta forma: capitalización, pagos de la leche a mayor precio, inversiones de carácter comunitario, apoyos de solidaridad ante calamidades personales, financiación de eventos de festividad, contrapartes de proyectos comunitarios, etc. A pesar de que no se ha puesto en práctica el reparto de excedentes líquidos, muchos socios sentían la necesidad de llegar finalmente a ello.

5.2.9 Otras iniciativas emprendedoras de carácter asociativo

La concepción inicial de QUESINOR, que está siendo retomada ahora, buscó la creación de servicios a sus socios, con una visión más integral del problema.

Botiquín pecuario

Los botiquines pecuarios han prestado servicios de gran valor para la asociación y la comunidad que han contribuido muy significativamente al desarrollo del proyecto ganadero-quesero y, en última instancia, a la inserción de los beneficiarios en el mercado. Han dado servicios a toda la comunidad de aprovisionamiento de medicamentos e insumos agropecuarios accesibles y a menor costo (descuentos de hasta el 20%), de asistencia y asesoramiento veterinario y agropecuario en general, de seguimiento y control de calidad de la leche. Los promotores pecuarios, además de ejercer la administración de los botiquines, lideran, capacitan y motivan.

Tiendas comunitarias

Los socios y proveedores, podían comprar, al igual que en los botiquines, productos que se descontarían del pago de las queseras.

Cajas de Ahorro y Crédito (CACs)

El crédito sigue siendo un instrumento fundamental. Los servicios crediticios prestados por el Programa fueron evolucionando hasta desencadenar en la constitución de hasta 7 Cajas de Ahorro y Crédito (CACs). El objetivo era asegurar la continuidad de servicios crediticios cercanos, transparentes, ágiles y

baratos a la comunidad. Estas no hubieran sido posibles sin la implementación de las queseras.

En conjunto, a través de inteligentes relaciones estratégicas entre ambas instituciones, se han prestado ayuda mutua de gran valor⁵ pero sobre todo han impulsado el desarrollo de mercados locales.

Aunque estaba pensada la constitución de una Caja de Ahorro central de segundo piso, hasta la presente no se lo consiguió. Esto no fue priorizado por el equipo técnico del *Programa* y perdió su horizonte y concepción.

5.3 OSG-Comercializadora: creación y desarrollo

5.3.1 Etapa 1 *QUESINOR* (1996 – 1998): Centro de Acopio.

El *Programa* lideró y financió las actividades de comercialización, recibiendo el producto de las queseras y vendiéndolo inicialmente en mercados locales. El “centro” se encargaba de todas las gestiones y asumía todos los gastos y devoluciones de producto. Cada organización disponía de su propia marca con fundas y logotipos diferenciados.

Este fue el nacimiento de lo que se institucionalizaría como la “*Comercializadora*”, que en esta etapa, fue básicamente un servicio estratégico gestionado por el *Programa* (Cf. *Gráfico 14: Sistema institucional-empresarial QUESINOR*, aunque ya a los 6 meses de comenzadas las actividades se definió la necesidad de caminar hacia la autogestión y empoderamiento de las organizaciones sobre la incipiente estructura de comercialización. Este trabajo de involucramiento progresivo de los campesinos en la *Comercializadora* representó, simultáneamente, el inicio de la construcción institucional de lo que se constituirá, en la segunda etapa, como la OSG gestora de la *Comercializadora*.

⁵ A nivel político, ambas instituciones han mantenido a miembros comunes en los órganos directivos. A nivel operativo, y a título de ejemplo, la asociación quesera recibía créditos de la CAC para ganado y liquidez, y la CAC podía beneficiarse de la hipoteca de los bienes inmuebles de la quesera para poder garantizar créditos de segundo piso de instituciones financieras de apoyo).

Paralelamente las asociaciones fueron desarrollando su mercado particular y al margen de la *Comercializadora*. Sus mercados eran locales e informales, aunque en ocasiones llegaron a las ciudades y pueblos cercanos a donde la *Comercializadora* también se estaba dirigiendo. Provocándose en algunos casos competencias por el mismo mercado, consecuentemente el centro de acopio, tenía problemas de desabastecimiento y de producto de mala calidad no apto para la comercialización.

Así, se tenían unas asociaciones queseras que fabricaban queso para abastecer su propio mercado y, a la vez, la incipiente central *Comercializadora* (Cf. *Gráfico 15: Estructura de producción y comercialización*).

Fue entonces que se decidió dirigirse a mercados más formales. Este cambio estratégico requirió más que nunca la participación del *Programa* como líder planificador y negociador. Para abastecer a estos clientes se eligió el producto (y la marca) de la quesera más estable en calidad y que garantizase los importantes volúmenes requeridos.

De otra parte, a medida que aumentaban los pedidos, caían los niveles de calidad. No existían verdaderos mecanismos de control, ni institucionales ni contractuales, sobre la producción de las asociaciones, concebidas de forma autónoma e independiente. Ante esta realidad y la decidida intención de proseguir en la construcción de una estructura de comercialización conjunta que pudiera enfrentar los retos del mercado más formal del país, el *Programa* se vio forzado a reflexionar e implementar cambios estratégicos y estructurales importantes que llevarán a la siguiente etapa del proceso constructivo de QUESINOR.

5.3.2 Etapa 2 QUESINOR (1998-2005): Constitución de la Unión y creación de la marca común "QUESINOR"

En esta etapa se producen dos cambios fundamentales. El primero en el ámbito político – institucional: la constitución de una organización de segundo grado. El segundo, en el ámbito empresarial: la conformación de la marca común QUESINOR.

5.3.2.1 El ámbito política-institucional

Las organizaciones decidieron federarse; con cinco asociaciones, se constituyó la *Unión de Asociaciones Agroartesanales Queserías Sierra Norte QUESINOR (Unión)*. A medida que nuevas organizaciones aparecieron, la *Unión* las fue incorporando.

Este paso obedecía a la necesidad de juntar esfuerzos y coordinar estrategias para enfrentar con mayores posibilidades de éxito el mercado. El objetivo central de la *Unión* era administrar y gestionar servicios para la producción y comercialización de productos lácteos y sus derivados. Podían formar parte de la *Unión* todas las asociaciones de queserías que estén de acuerdo con los fines de la *Unión* y gocen de personería jurídica. Se estableció en los estatutos que las asociaciones se obligaban a entregar al menos el 50% de su producción láctea.

La *Unión - QUESINOR* ofrecía muchos otros servicios: servicios crediticios, de aprovisionamiento de insumos agro-pecuarios, de capacitación, etc. Según algunos involucrados, esta dispersión del objetivo es una de las principales causas de la falta de rentabilidad en la *Comercializadora* (Cf. *Aprendizajes*).

a. Órganos institucionales

La *Unión QUESINOR* se conformó con los siguientes órganos políticos e instancias de decisión:

- Congreso: Organismo superior con funciones políticas generales, de reunión anual y conformado por los miembros del Comité Ejecutivo más cuatro delegados por asociación.
- Asamblea General de Delegados: Organismo máximo después del Congreso, con funciones políticas y fiscalizadoras, de reunión bimensual y conformado por dos miembros de cada organización.
- Comité Ejecutivo: Organismo encargado del gobierno y dirección de la *Unión*, constituido por un miembro de cada organización y de reunión mensual.
- Secretarías: que se encargaban de gestionar distintas áreas de la *Unión* y la Empresa (comunicación, vigilancia, medio ambiente, capacitación, producción).

El *Programa* y su unidad técnica de apoyo a QUESINOR se mantenían orgánicamente independientes (Cf. *Gráfico 16: Primer organigrama estructural QUESINOR*), pero con alta presencia e involucramiento.

Congresos, Asambleas y Comités tuvieron la constante presencia de sus delegados. Mes tras mes, en un proceso de crecimiento los espectadores se fueron transformando en participantes. Campesinos aprendiendo sobre empresa, personas sin terminación de primaria logrando captar primero y luego decidir, sobre su propia empresa.

En apoyo al trabajo del *Programa*, y como estrategia muy efectiva para llegar a los socios, se conformó un equipo de técnicos campesinos dependientes de QUESINOR (dirigentes, administradores, queseros y pecuarios). Su función era la de dar soporte técnico de las asociaciones a través de la capacitación “de campesino a campesino”. Esto representó un importante paso hacia la autogestión ya que, de este modo, los conocimientos estaban bajo el control de QUESINOR. Sin embargo, esta iniciativa, por falta de recursos económicos para bonificar al equipo, terminó.

Esta misma falta de resultados económicos de la empresa *Comercializadora* impedía la concentración de los órganos políticos en temas institucionales propios de la UNION y, por otra, se comenzó a evidenciar un déficit organizativo del mismo aparato orgánico-institucional, jugando el *Programa* un papel predominante en el mantenimiento de relaciones entre las asociaciones y la *Unión*.

Muchas decisiones tomadas, no se cumplían. No existía la autoridad suficiente en el Comité y, en otros casos, desentendimientos con quienes dirigían la *Comercializadora* o los directivos del *Programa* provocaban que no se ejecutara lo acordado.

De manera paralela, se fue desarrollando también la estructura empresarial (la *Comercializadora*), cuya legalidad y operatividad se apoyaban en la personería jurídica de la *Unión* y cuyos detalles veremos más adelante (Cf. *Gráfico 17: Sistema institucional-empresarial QUESINOR*).

En el contexto comentado, el *Programa* y la UNION llevaron a cabo dos intentos de mejoramiento de la parte política-institucional: (i) la refundación del modelo

institucional de *QUESINOR* de una organización de segundo grado a una de primero, y (ii) el cambio en la estructura orgánica de la *Unión*.

b. Intento de refundación del modelo institucional de *QUESINOR*

En el seno de la *UNION*, provocado por instancias externas, se inició un gran debate sobre la mejor figura jurídica y estructura organizacional.

Tras el debido análisis se vio que, la mejor opción era una organización de primer grado organizativo-empresarial⁶ o, como mínimo, un sistema de primer grado empresarial conservando la autonomía política de las organizaciones⁷.

A pesar de los esfuerzos en la búsqueda de cambios en los estatutos de las organizaciones de base y en la regulación de *QUESINOR*, finalmente no pudieron implementarse por una imposibilidad práctica. La concepción internacional que pretendía aplicarse bajo la dirección del Programa (como un proceso exógeno al que estaba viviendo día a día *QUESINOR*), a pesar de estar internacionalmente aceptada como la de mayores posibilidades de éxito, no podía aplicarse a la realidad del momento en *QUESINOR*. No había otra opción que hacer funcionar lo que había al momento, dejando para más tarde los cambios jurídicos.

En todo este problema también jugó un papel importante la constitución heterogénea y débil capacidad de concertación interna de las queseras, incluso con presencia como asociados de intermediarios lecheros en algunas de ellas.

c. El cambio en la estructura orgánica de la Unión:

Con el objeto de dar mayor independencia a *QUESINOR* de la instancia Organizativa, se decidió crear el Consejo de Administración, conformado por

⁶ Esto es, un sistema en el que exista una sola persona jurídica propietaria de todos los medios de producción que tendría bajo su control y dirección.

⁷ Esto es, un sistema en el que desde la *Unión-Comercializadora* se dirija efectivamente a las fábricas queseras de las asociaciones, manteniendo éstas el control político sobre sus otras iniciativas o frente a la relación asociación-socio-comunidad. Estos modelos fueron analizados en Galetto, A. 2005. Diferentes modelos de organización cooperativa y su aplicación al caso *QUESINOR*. Manuscrito.

tres personas que se reúnen semanalmente, junto a la gerencia y a los directivos del *Programa*. Este cambio permitió corregir muy exitosamente el problema de relacionamiento entre lo empresarial y el ámbito organizativo, separando la toma de decisiones operativas de los temas institucionales.

Desde finales del 2.002 funcionaba un Comité de Vigilancia, que revisaba el funcionamiento de la empresa, estaba constituido por tres socios. Para dar mayor fuerza a esta área, se decidió contratar una auditoria externa mensual para proveer de información a este Comité.

La Unidad Técnica (UT) de apoyo a QUESINOR pasó a integrarse al equipo interno de la *Unión*, y se colocó bajo la dirección de ésta. Así se pensaba garantizar la continuidad de sus servicios y la toma de decisiones concertadas. (Cf. *Gráfico 18: Organigrama estructural de QUESINOR*). De nuevo, los limitantes económicos impidieron su continuidad.

5.3.2.2 El ámbito empresarial

a. La coherencia geográfica-empresarial

Debido a limitantes edafológicas y a la voluntad de las personas para constituir queseras, se provocó gran dispersión geográfica entre las organizaciones. (Cf. *Gráfico 19: Mapa de localización de las queserías rurales vinculadas a QUESINOR*). El referente físico de la *UNION* lo constituía un centro de acopio organizado en Ibarra. La necesidad de caminar a la autogestión y, para dar mayor identidad, buscando una coherencia geográfica-empresarial, motivó a buscar un espacio propio para la *Comercializadora* y como sede de la Organización.

El *Programa*, en acuerdo con los directivos de todas las plantas, decidió ubicar sus instalaciones en la provincia con mayor concentración de asociaciones para ese entonces (por razones de reducción de costos y riesgos de transporte) y con mejor adecuación climática: el sector de San Gabriel, provincia del Carchi, muy cerca de algunas de las grandes industrias queseras del país.

b. Sistemas gerenciales en la Comercializadora

La función de gerencia en la *Comercializadora* ha sido asumida en base a distintas combinaciones de gerentes, desde internos con bajo costo hasta

profesionales externos de alto costo. Los gerentes externos no han sabido entender la dinámica campesina y los gerentes campesinos han tenido carencias importantes en su formación para enfrentar el mercado objetivo. La resolución de este problema ha resultado de gran dificultad para la Comercializadora, contrastando drásticamente con los logros de varias de las queserías, donde la organización ha sabido manejar adecuadamente su “empresa campesina” en buenos términos.

La *Comercializadora* no institucionalizó, aunque en algunos momentos existieron instrumentos que se implementaron, un sistema adecuado de manejo empresarial, lo cual se evidencia en la ausencia de: sistema contable adecuado, reglamentos y manuales de funciones, cálculo de costos reales, cálculo que permitan conocer de forma constante el punto de equilibrio para no vender a pérdida, instrumentos de seguimiento de cuentas por cobrar, planes de comercialización, vigilancia eficaz por parte de la *UNION*.

Todos estos problemas llevaron, irremediablemente, a una situación de pérdidas crónicas y un déficit de capital de trabajo, con retrasos cada vez más importantes en los pagos a las asociaciones (Cf. *Gráfico 20: Utilidades/pérdidas de la Unión/ Comercializadora* y *Gráfico 21: Tiempo de pago de la Comercializadora a las asociaciones*).

c. Análisis de la cadena a nivel de la Comercializadora

Abastecimiento de calidad

Al optar *QUESINOR* por dirigirse a mercados más exigente, implementaron numerosísimas estrategias para lograr y poder garantizar un nivel de calidad y homogeneización del producto aceptables: capacitaciones, controles de calidad, especialización de queseras por tipo de producto (que llevó, asimismo, a la diversificación de la producción).

A pesar de los logros visibles (por ejemplo, a través de la reducción del nivel de penalizaciones por mala calidad del queso, implementadas por la *Comercializadora*, cuyos datos se presentan en el *Gráfico 22: Pérdidas de las asociaciones por mala calidad en relación con ventas*, las causas de la variabilidad de la calidad, entre queseras y entre embarques de la misma quesera, quedaron más allá de las posibilidades de control de *QUESINOR*: esta

situación llevará a la *UNION* a cambiar de estrategia y utilizar, como se verá en el siguiente capítulo, a las instalaciones de la *Comercializadora*, no sólo como planta de acopio y control de calidad sino como centro de producción.

Producción y comercialización

En muchas ocasiones la comercializadora demandaba queso que las queserías no tenían para entregar y en otras éstas tenían un volumen de producción que no era absorbida por la empresa. Las plantas, por un concepto de reducción de riesgos, no entregan ni el mínimo acordado. Pese a todo esto, hubo momentos en que se logró comercializar el 76,6% de toda la producción como se puede ver en el *Gráfico 23: Porcentaje de producción de las asociaciones comercializada a través de QUESINOR*.

La *Comercializadora* demostró en varios momentos la falta de capacidad para absorber el volumen producido y ofrecido por las asociaciones en determinadas épocas del año, situación que se derivaba de la falta de planificación, previendo que tanto el mercado de derivados lácteos como el sistema productivo de leche son altamente estacionarios, pero no sincrónicos entre sí. En definitiva, no se logró crear un sistema que pueda responder a los cambios esperados e inesperados del mercado, esto a pesar de las planificaciones mensuales que se realizaban entre la *Comercializadora* y los administradores de las queseras.

La diversificación de la producción

La diversificación de la producción, se consideró desde el inicio como estrategia clave para evitar riesgos de dependencia respecto a un solo producto y para facilitar la inserción en el mercado con productos menos sensibles. El *Gráfico 24: Diversificación de la producción de queso QUESINOR* muestra la tendencia creciente en este sentido.

Esta estrategia ante hechos como la “expulsión” de determinados productos por parte de importantes clientes, permitió el sustento de la empresa a través de sus otras variedades. La investigación y experimentación de nuevos procesos productivos ha sido un factor imprescindible para el mantenimiento de la capacidad competitiva de las empresas.

La centralización progresiva de la producción

Poco a poco, la fábrica central fue mejorando e incorporando nuevos procesos productivos: de empaque al vacío, de control de calidad de la producción a través del laboratorio. Son ejemplos significativos la adquisición de una maquina de mozzarella con capacidad de procesar 200 kg/hora de queso de este tipo, la incorporación de la producción del “manjar de leche” y, en una última etapa, desde noviembre 2.005, la readecuación del espacio para procesar hasta 8.000 lts de leche por día.

La necesidad de homogeneizar la calidad del producto y tener los volúmenes suficientes para incursionar en el mercado formal con alta calidad, han sido una de las razones de mayor peso para proceder a la centralización.

Las plantas siguen procesando queso para su mercado propio, con su marca propia o en fundas sin logotipo alguno. Ocho plantas en enero 2.006 entregan a la *Comercializadora* un total de 2.200 lt/día, que se transforma principalmente en queso fresco y mozzarella, y que es vendido en varios supermercados del Ecuador. Una de las plantas sigue procesando queso andino que es enviado a la planta central, donde se le da mantenimiento, se lo empaca y se lo comercializa.

La comercialización: la marca común *QUESINOR*

Con la marca *QUESINOR*, la *UNION* inició una nueva fase de expansión de mercados. El *Programa* apoyó en la dirección y financiamiento de actividades promocionales, publicitarias y de investigación de mercados. La composición de ventas de *QUESINOR*, desde la reorientación de los mercados en la primera etapa hasta el momento de la sistematización, siguió enfocada a las grandes superficies, según nos lo muestran los gráficos 25-27. Los diseños de empaques y de afiches promocionales (elaborados y financiados por el *Programa*) fueron un elemento clave para adaptar los productos a las cada vez mayores exigencias de los clientes objetivo de alta gama (Cf. *Gráfico 28: Presentaciones publicitarias y diseño de etiquetas QUESINOR*).

El objetivo era el incremento de volumen de ventas, el cual nunca llegó a ser mayor de 50.000 dólares/mes (Cf. *Gráfico 29: Ventas de la Comercializadora*). Este volumen de ventas, aunque en ese entonces no alcanzaba el punto de equilibrio, con los cambios realizados desde noviembre del 2.005 (racionalización

de costos, centralización de la producción, etc.), sería suficiente para lograr utilidades.

En la búsqueda de nuevos mercados, *QUESINOR* se planteó la posibilidad de exportar sus productos al país vecino que, además, ofrecía muy buenas condiciones en términos de rentabilidad. Sin embargo, debido a la dolarización, y a la inestable calidad del producto, que planteaba la posibilidad real de “quemar” la marca, ante las exigencias en los análisis para la exportación, *QUESINOR* decidió dejar en suspenso esta actividad en espera de que las condiciones mejores⁸.

5.3.2.3 Análisis del modelo institucional-empresarial *QUESINOR*: tensiones y distensiones verticales y horizontales

La sistematización, no estaría completa sino se intentara un acercamiento al conjunto asociaciones-queseras-*Unión-Comercializadora*.

Mientras *QUESINOR* sufría pérdidas de poco menos de 5.000 USD en el año 1999, el conjunto de las 5 organizaciones en ese mismo año tuvieron utilidades de casi 25.000 USD. Esta desproporción en mayor o menor medida se mantuvo a lo largo de toda la historia de *QUESINOR*. (Cf. *Gráfico 30: Utilidades netas Unión*, y *Gráfico 31: Utilidades netas Asociaciones*).

Un primer punto de tensión del modelo, constituía la forma de establecer los precios de los productos entregados por las asociaciones. Para su determinación se tenían en cuenta la factibilidad económica de las asociaciones, calculada en base a un volumen mínimo de procesamiento (punto de equilibrio aproximadamente 650 lt/día). Evidentemente, el acordar un precio del queso más bajo incrementaba el punto de equilibrio de las asociaciones queseras (inviabilizando algunas de ellas) y reducía el de la *Comercializadora*.

Pero, no se trataba tan solo de un tema de reparto del costo. El comportamiento de algunas asociaciones en términos de creatividad en la gestión empresarial, concedora del mercado, la reducción de costos y la optimización de recursos ha

⁸ La dolarización del Ecuador con tasas inflacionarias altas en dólares, las depreciaciones del peso colombiano frente al dólar, llevaron a la pérdida de competitividad del Ecuador frente a Colombia.

sido factores determinantes⁹, a diferencia de lo vivido en la *Comercializadora* donde, por muchos factores, nunca se pudo reducir significativamente sus gastos fijos sino hasta ahora en diciembre 2.005 luego del proceso de centralización de la producción y con decisiones gerenciales muy acertadas.

Otra fuente de tensiones entre las queseras y la *Comercializadora* fue, a lo largo de toda la historia de *QUESINOR*, el abastecimiento irregular de producto al margen de las exigencias y de la realidad del mercado.

Por otra parte, este modelo pretendía aprovechar la diversificación de canales de comercialización potenciando la sostenibilidad del sistema *QUESINOR*. Efectivamente, en momentos en que la *Comercializadora* no podía absorber toda la producción, las asociaciones se las ingenieron para vender su producto particularmente. Pero resultaba difícil, que las queseras dejen estos mercados ganados, a favor de un mercado que se volvía cada vez más inseguro y que comenzó a no pagar el producto. Es una realidad que, sin ese ingenio exitoso en la inserción de las asociaciones en sus mercados particulares, el conjunto de la estructura *QUESINOR* ya habría desaparecido al momento de la sistematización.

5.3.3 Etapa 3 *QUESINOR* (2005): Centralización de la producción y generalización de la compraventa de leche fluida

Durante el año 2005 hubo dos sucesos de tremenda importancia que provocaron una reorientación estratégica de la *UNION*, de la *Comercializadora* y del *Programa*:

5.3.3.1 Primer suceso: Incremento del precio de la leche.

Durante los últimos diez años, el mercado lácteo en el país se desarrolló velozmente, nuevas empresas además de las tradicionales se hicieron presentes. Además, hemos contabilizado alrededor de 5 plantas queseras nuevas, algunas de ellas de propiedad de ex socios de *QUESINOR*.

⁹ Algunas asociaciones, aún desvinculadas de la *Comercializadora* o asumiendo muy importantes retrasos en los pagos de parte de ésta (hasta de más de tres meses), han tenido la capacidad de hacer frente puntualmente a sus obligaciones con los proveedores o instituciones financieras, y mantenerse exitosamente en el mercado.

Se cerraron las importaciones de leche en polvo a finales del 2004 y se abrió una fábrica pulverizadora de propiedad asociativa de los grandes productores lecheros del país.

Los dos hechos provocaron un incremento en el precio de la leche, que se elevó desde 16 – 18 ctv/lit a 26 - 30 ctv/lit.

Con apoyo del Programa, la UNION reaccionó inmediatamente y decidió incursionar en el acopio de leche para venderla a la industria en estado fluido. Se compraron entonces 5 tanques para enfriamiento utilizando el tradicional esquema de cofinanciamiento Programa-Queseras.

Esta estrategia permitió, además del aprovechamiento de buenas rentabilidades de la venta de la leche fluida, superar dos trabas que hasta el momento QUESINOR había estado sufriendo:

- Las tensiones entre las asociaciones y su cuenca lechera, provocadas por las autorestricciones a la captación de leche frente a un aparato de comercialización de queso limitado.
- Las tensiones entre su sistema productivo y el mercado, al disponer de una válvula de escape de los excedentes de leche recolectada por las asociaciones, es decir, permitió transformar la cantidad de leche estrictamente necesaria para abastecer el mercado de derivados. Esto supuso el pasar de VENDER LO QUE SE PRODUCÍA, a PRODUCIR LO QUE SE VA A VENDER. Esto es, un enfoque de demanda y no de oferta (Cf. *Gráfico 32: Esquemas inicial y actual del sistema productivo-comercial de QUESINOR a nivel de asociaciones queseras*).

Tras la instalación de los tanques, 8 organizaciones vinculadas a la Unión captaban alrededor de 7.000 litros/día (Cf. *Gráfico 33: Volumen captado por organizaciones vinculadas a la Unión QUESINOR*). Conservando el modelo descentralizado y autónomo de las asociaciones queseras, cada una de las organizaciones pasó a negociar su leche de forma individual con distintas industrias de la zona, sabiendo que a mayor volumen podían obtener mejores condiciones de intercambio con las industrias.

5.3.3.2 Segundo suceso: La Tribuna del Consumidor mantiene el tema de la calidad como un problema pendiente de superación en *QUESINOR*

Una revista ecuatoriana defensora de los derechos de los consumidores, publicó un estudio comparativo de la calidad del queso fresco de todas las marcas expuestas en los supermercados: *QUESINOR* resultó estar entre los que no cumplían los parámetros exigidos según legislación ecuatoriana. Este evento provocó la pérdida de uno de los principales clientes (representante de alrededor del 40% de las ventas de *QUESINOR*) y la consiguiente caída de la empresa a muy por debajo del punto de equilibrio.

Se llevó adelante un proceso participativo para encontrar la mejor alternativa para fortalecer la *UNION* y su empresa. La discusión se centró en dos líneas antagónicas: (i) la descentralización de todas las actividades a las asociaciones, o; (ii) la centralización de la producción.

Tras un proceso participativo, sin haber llegado a la unanimidad en la decisión, se optó por la segunda. La centralización de la producción se justificaba por las siguientes razones: (i) garantizar la calidad y homogeneidad del producto, (ii) el aumento de las posibilidades de investigación para el dominio y optimización de los procesos, (iii) el mejoramiento de la imagen de la empresa frente a un mercado donde lo “artesanal” iba perdiendo prestigio, (iv) el aumento de la flexibilidad del sistema productivo, (v) la reducción de los costos (por aprovechamiento de economías de escala, por las oportunidades de reprocesamiento de queso de devoluciones, etc.) y (vi) la minimización de las disputas entre asociaciones, al representar la *Unión* un espacio de todos y para todos en un plano de igualdad.

Se debe decir que esta centralización no excluía, como de hecho se hace en la actualidad, el que las plantas queseras sigan procesando de acuerdo a su mercado, y manteniendo, estratégicamente y por prudencia ante cualquier eventualidad en el futuro a nivel de la *Comercializadora*, los mercados informales a los que se había logrado llegar (Cf. Los gráficos 34 y 35 muestran los justificativos y la estructura prevista).

6 LA UNION-QUESINOR HOY Y SU VINCULACION AL MERCADO

Presentamos una breve descripción de la situación actual de la UNION, de la EMPRESA y de las queseras. Posteriormente algunos aspectos por los que consideramos que el proceso QUESINOR, a pesar de las dificultades descritas representa una intervención exitosa de pequeños productores en el mercado tan dinámico, como es el de los lácteos.

6.1 LA UNION – QUESINOR HOY

La intervención del *Programa* culmina en abril del 2006, pero ya no tiene peso financiero ni técnico desde octubre del año pasado. A febrero 2006 hay datos esperanzadores de recuperación de QUESINOR. Un gran problema a resolver, la recuperación de la confianza de los socios de la UNION y de los socios en las plantas.

11 queserías permanecen legalmente dentro de la UNION, 8 de ellas están vinculadas comercialmente a QUESINOR. Hay queseras que están acopiando más de la capacidad que les posibilita su infraestructura, otras que la subutilizan.

La nueva gerencia elegida por el consejo de administración, desde octubre 2005 está logrando cambios sustanciales. La planta centralizada de la *Comercializadora* procesa al momento 2.200 lt/día de leche y vende en promedio 19.800 dólares mensuales. Hay mercado abierto para 25.000 dólares mensuales. Los gastos fijos se redujeron de 16.718,49 (sept 05) a 9.074,95 (enero 06). Las devoluciones por deficiencia en la calidad de 4.300 dólares en septiembre 2005 se redujeron a 231 dólares en enero 2006.

Todo el sistema QUESINOR, cuenta con un patrimonio total de más de 1.000.000 dólares.

En reunión del 11 de febrero del 2006, las queseras han reafirmado su decisión de seguir adelante. La deuda de la empresa a las queseras, por un monto aproximado de 79.000 dólares, no será recuperada en el corto plazo (2006), la única petición es que se pague al día el envío de leche a la planta central. Igualmente se ha autorizado al gerente para comprar, si el caso lo ameritase, a productores independientes.

Según cálculos económicos, solamente en el transcurso de estos dos últimos años, todo el sistema *QUESINOR*, los productores y las plantas, han financiado el proceso, endeudándose en alrededor de 900.000 dólares, lo cual resulta un monto significativo, especialmente si lo comparamos con el financiamiento del *Programa*, que para estos mismos años fue de 1.150.000 dólares.

La cooperación internacional está sumamente preocupada por el futuro de *QUESINOR* y ha realizado la propuesta de poner en arriendo la planta central, buscando rentabilizarla. El Comité Ejecutivo ha rechazado esta posibilidad y está convencido de poder demostrar que el productor campesino organizado puede lograr, así como lo han hecho en sus plantas, que *QUESINOR* funcione con rentabilidad como centro de procesamiento y comercialización. Así mismo, se piensa en caminar hacia una distinción más clara entre *UNION* y la empresa.

6.2 Qué consideramos que fue exitoso en la vinculación a mercados dinámicos.

En diez años de ejecución del *Programa* y otros tantos de existencia de la *UNION* se han dado varios momentos exitosos y otros en los que se producen deterioros del sistema. Aquí procuramos hacer un mirado sobre todo el proceso, de no enfocar nuestra visión desde la realidad de *QUESINOR* empresa y buscar con objetividad lo que consideramos éxitos que permitirán a la *UNION* y empresas resolver sus problemas actuales.

6.2.1 Pequeños productores incursionan y permanecen en un mercado dinámico.

La *UNION*, a través de su empresa comercializadora (al momento también productora) y de las plantas queseras, ha logrado incursionar y mantenerse en el mercado lácteo.

La Unión-QUESINOR, aún con sus problemas ha logrado, aunque no con los volúmenes necesarios para alcanzar rentabilidad, ventas de derivados lácteos interesantes: en el 2.003 se logró vender 642.526 dólares, en el 2.004 464.762 dólares y en el año 2.005 279.678 dólares.

El sistema (Unión-asociaciones) comercializó sólo en el mes de febrero 2006, 80.0052 dólares, equivalente a 285.900 lt de leche. La planta central transformó y vendió 20.000 dólares en este mismo mes.

6.2.2 Organizados para alcanzar mejores condiciones en el mercado

No existe, sin contar la UNION, en el norte del país una organización de pequeños productores de leche que se haya organizado buscando alcanzar fuerza para incursionar en el mercado lácteo.

Ciertamente, puede ser más fácil quedarse como productor individual vinculado a al mercado a través del intermediario, pues esto requiere únicamente preocuparse por su producción sin la molestia de estar organizado.

Sin embargo, hay productores que, a pesar de los problemas reseñados, consideran que en condiciones adversas del mercado, estar organizados constituye una ventaja comparativa frente a los productores que no se organizan.

6.2.3 Generación de capacidades y habilidades en el mundo rural para enfrentarse al mercado

Uno de los mayores logros de este proceso lo constituye el salto cualitativo que se provocó en las personas, las organizaciones campesinas y en las mismas comunidades, respecto de las habilidades para enfrentarse con el mercado y su vinculación al ámbito empresarial. Productores que apenas habían terminado educación primaria y que estaban lejos del mundo empresarial y de las exigencias de la calidad han llegado a manejar empresas de transformación e incluso cajas de ahorro y crédito con bastante solvencia. La experiencia de participación ubica a los socios de las organizaciones en mejores condiciones para entender y vincularse con el mercado dinámico como es el de la leche. Entender y aceptar conceptos básicos de gerencia y administración ha sido muy relevante para vincularse al mercado de lácteos.

Efectivamente, *QUESINOR* ha generado una mentalidad empresarial y ha logrado aumentar la autoestima de muchos campesinos participantes. Estos elementos son claramente determinantes para aprovechar los factores productivos comentados mediante una fuerte capacidad de negociación (citando textualmente de uno de los campesinos: "HOY NO NOS DEJAMOS ENGAÑAR").

Aunque se han desarrollado con mayor intensidad en las personas que accedieron a puestos y cargos determinados, estas capacidades están y se

conservan en las organizaciones (y en las comunidades) a través de mecanismos de transmisión.

6.2.4 Mayor vinculación al mercado lechero: más producción y más productividad.

Incluso antes del repunte del precio de la leche, se consiguió que más personas se dediquen a la producción lechera, que exista mayor número de animales y además, animales más productivos. Esto ha significado un claro aumento de la estabilidad y seguridad en los ingresos, que ha permitido una planificación familiar inédita en la zona: con los ingresos de la venta de leche las familias han podido construir un proyecto de vida enviando los hijos a la escuela, invirtiendo poco a poco con seguridad, etc. “LAS PAPAS SON PARA HACERSE RICO O PARA HACERSE POBRE, LA LECHE CREA DESARROLLO; CON LAS PAPAS SOBREVIVÍAMOS, CON LA LECHE VIVIMOS”.

Algunos cambios: carga animal, paso de 0,6 a 1,4 UB/ha; cambio de 6,5 a 10 lt/día; aumento de producción de 3,2 a 6,9 lt/día; incremento del período de lactancia (de 180 a 250 días/año).

El aumento de la producción, de la productividad y de la estabilidad económica de los campesinos tiene un lógico efecto sobre las posibilidades de desarrollar un mejor y mayor vínculo con el mercado de los lácteos.

6.2.5 El manejo del concepto calidad permite vincularse al mercado en mejores condiciones.

Las actividades de concienciación (generadoras de un cambio cultural) y las capacitaciones técnicas han llevado a un mejoramiento muy significativo de la calidad del producto básico, la leche. La calidad se está convirtiendo, a pasos acelerados, en un factor cada vez más crítico para la inserción en el mercado de los lácteos ecuatoriano. Los productores vinculados a las queserías del sistema *QUESINOR*, están en mejores condiciones porque en su producción lechera están acostumbrados a estas exigencias y han logrado reducir niveles de acidez, contaminación, incorporación de agua y presencia de aftosa.

6.2.6 Control del mercado de la leche fluida: “SE ACABÓ LA EXPLOTACIÓN EN EL NEGOCIO DE LA LECHE”

Las queserías lograron controlar el mercado local de la leche desde el año 1996 hasta el 2003, actuando como reguladores de precio en las zonas, pagando mejores precios, con puntualidad, estabilidad de precios y comercio sin estafas. Estos beneficios estuvieron abiertos para socios y no socios. Comunidades fuera de la cuenca lechera de influencia de las queseras y sin interacción de otros agentes cooperativistas estaban recibiendo precios significativamente menores. Incluso ahora al acopiar leche, logran mejores precios en el mercado al comercializar volumen.

6.2.7 Generación de mercados locales

Parte del excedente de las queseras se logró canalizar para la constitución de cajas de ahorro y crédito. De esta manera, se puso al servicio de la misma zona el dinero generado del comercio de la leche, creando una recirculación del capital.

6.2.8 Integración en la cadena láctea

Los productores se insertaron en la cadena de lácteos como actores, no como simples proveedores de las grandes plantas. Pasar a otros eslabones de la cadena económica permite a los productores obtener mejores condiciones de intercambio.

La *UNION* (con sus organizaciones) tiene la capacidad instalada para procesar 11.000 litros de leche y posibilidad de almacenamiento con tanques de enfriamiento de 9.700. En la planta central se cuenta con una máquina con capacidad de procesar 200 Kg/hora de mozzarella.

En momentos en que la leche fluida estaba a muy bajo precio, la producción y comercialización de quesos permitió a las organizaciones estabilizar el precio a niveles mayores a los de mercado. En momentos en que la leche fluida estaba a precios altos, la combinación de actividades transformadoras y de comercialización de quesos y leche han logrado generar buenos réditos a los campesinos.

Las queseras han demostrado ser sostenibles para acceder de forma rentable a mercados informales y formales más o menos alejados de sus centros de producción, pero no para insertarse en mercados de alta gama como supermercados¹⁰. A nivel de la *Unión* y la *Comercializadora* como entes agregadores de las asociaciones, a pesar de haber logrado la inserción a esos mercados más exigentes en calidad y volumen, no ha logrado la sostenibilidad económica en ello. Sin embargo, en base a los avances de la última etapa, debemos considerar que la entidad de segundo grado tiene muchas posibilidades y todas las herramientas para viabilizar su actividad, más allá de los mercados objetivos a los que se dirija.

En definitiva, *QUESINOR* en su conjunto ha logrado vincular a campesinos de territorios marginados en el mercado de los lácteos en base a mejores condiciones de intercambio y a lo largo de toda la cadena. Su visión es la de seguir trabajando para mantener y mejorar esta situación.

6.2.9 *QUESINOR* como referente para pequeños productores.

La experiencia *QUESINOR* también influyó en la construcción del mercado de los lácteos, en la medida que provocó otras experiencias de transformación. Se contabilizan al menos cinco fábricas de productos lácteos construidas por personas que por algún periodo estuvieron vinculadas a las asociaciones o a la *Unión*, accediendo a capacitaciones y otros recursos (además de queseras, existen intermediarios lecheros y distribuidores de productos lácteos, cuyas oportunidades nacieron a partir de *QUESINOR*). *QUESINOR* ha contribuido a

¹⁰ Organizaciones que se desvincularon de la *Unión QUESINOR* siguen, al momento de la sistematización, vinculadas de forma asociativa y rentable al mercado de derivados lácteos. Por otra parte, no podemos saber si el conjunto de asociaciones queseras (hasta 14) que en algún momento estuvieron vinculadas a la *Unión* serían viables por efecto de la competencia (mutua y con terceros) y del espacio reducido del mercado local o regional. No hay que olvidar que uno de los argumentos que justificaron la constitución de la *Unión* y la marca común "*QUESINOR*" fue el superar la competencia mutua, el aprovechar economías de escala y el permitir dirigirse a mercados alejados y altamente exigentes.

que muchas otras personas (habitantes también de los mismos territorios marginados de incidencia), actualmente desvinculadas del proyecto, hoy hayan entablado vínculos con el mercado de los lácteos. Más personas se vincularon al mercado de la leche a partir de la referencia a *QUESINOR*.

Pero también ha contribuido, en el imaginario colectivo y funciona como referente de conceptos como “empresa campesina”, “incursión en toda la cadena como actores directos”.

La evaluación final del Programa que se está realizando en el mes de marzo 2006 ha podido acceder a grandes empresas del sector lácteo para preguntar su opinión sobre *QUESINOR*. Estos reconocen que es una organización campesina que ha logrado incursionar en el mercado lácteo, reconocen que es una marca posicionada en el mercado y que tiene su espacio entre los pequeños productores. De otra parte, los evaluadores afirman que un impacto en el mercado de lácteos del norte del país es que estas empresas están replicando acciones y metodologías implementadas por *QUESINOR*: crédito y servicios especialmente.

6.2.10 Con visión a largo plazo

QUESINOR ha contribuido a desarrollar el sector lácteo de la zona norte del Ecuador y, lo que es más importante, a desarrollar un sentido cooperativista en un país con muy poca tradición en este sentido. Esta contribución puede enmarcarse dentro de un proceso a muy largo plazo cuyo objetivo busca, en última instancia, la participación en el mercado de forma más equitativa por parte de los sectores sociales más pobres, los campesinos de territorios marginados.

7 LECCIONES APRENDIDAS

Las reflexiones que presentamos a continuación evidencian lo que durante el proceso, los participantes sostuvieron como sus aprendizajes, pero también presentamos reflexiones propias de todo aquello que entendemos podría ayudar a que hubiera existido mayor presencia e impacto en el mercado. Los numerales 7.1 a 7.3 son el resultado del proceso participativo generado durante este año, por eso a pesar de que pueden pensarse como lógicas o “de cajón” hemos preferido mantener las conclusiones a las que se llegó. Añadimos los numerales

7.4 y 7.5 que son el resultado de una reflexión desde quienes hemos acompañado este proceso de sistematización.

7.1 Aspectos socio-organizacionales

Estos procesos económicos de vinculación al mercado de pequeños productores en el ámbito rural requieren de saltos cualitativos y culturales muy grandes. El mundo rural no está acostumbrado a muchos de los requerimientos del ámbito empresarial. Este aspecto es necesario comprender para no llegar a conclusiones erróneas. Acortar este proceso estableciendo metodologías apropiadas podría ayudar a que los cambios necesarios se produzcan más rápidamente. La gran tentación ante esta dificultad es no enfrentar este problema y dejar a los pequeños productores en su espacio de producción.

Organizaciones en las mismas circunstancias, con condiciones en el ámbito externo semejantes, unas llegan a reducir su acción mientras que otras se fortalecen y crecen. Esto dicho hacia el interior de la *UNION*, pero también en relación con otras empresas campesinas en el centro del país. El éxito: liderazgo social compartido, autoridad correctamente ejercida, mentalidad emprendedora.

Las organizaciones deben estar constituidas por personas con un interés unívoco, deben buscar la mayor homogeneidad posible. Evidentemente no debe admitirse la integración de personas de interés contrapuesto a la quesera: los piqueros por ejemplo.

En este tipo de organizaciones los aspectos económicos están altamente ligados a la fuerza que vaya adquiriendo la organización o al decaimiento de la misma, no las motivan argumentos de tipo histórico.

Si bien se efectuaron reuniones antes de la implementación de las queseras, la realización de talleres de capacitación y actividades motivacionales para un mayor entendimiento de lo que representa el proyecto (filosofía, situación inicial, situación deseada, camino a recorrer, ...) y sus continuos cambios, podrían llevar a la constitución de una organización más fortalecida, evitar muchos problemas a lo largo del proceso, gracias a un mayor entendimiento de los obstáculos a superar, a una mayor capacidad de anticipación y superación de los mismos, y podrían potenciar la cohesión interna en la organización tan necesaria en momentos difíciles.

Las capacitaciones en valores y principios han sido determinantes para la generación de cambios en el actuar de los involucrados y para la puesta en práctica de lo aprendido en las capacitaciones técnicas.

No debe olvidarse el aspecto organizativo y los procesos participativos en la formación de la empresa de base cooperativa. Aunque esos procesos sean más lentos, los beneficios derivados (fortalecimiento organizativo, capacitación y empoderamiento, etc.) son mayores y afectan directamente a la sostenibilidad de la empresa. Imponer decisiones por situaciones coyunturales derivadas de la propia dinámica de los proyectos de desarrollo es contraproducente pues destruye el proceso organizativo para el que se ha estado trabajando y supone un desaprovechamiento de la oportunidad de fortalecer la organización.

La metodología de ejecución de un proyecto basada en la combinación entre donación y crédito constituye un instrumento muy valioso de cara al logro de la autogestión por parte de sus implicados, a la aplicación de la máxima racionalidad en la construcción de la empresa y a la facilitación de la viabilidad y sostenibilidad del negocio¹¹.

Al crear organizaciones socio-productivas, es muy importante que sus participantes desarrollen normas internas, y acepten sus obligaciones y derechos. Concomitantemente, es importante fortalecer las instancias que aseguren el cumplimiento de dichas normas. Pero todo esto tendrá sentido si se logran establecer beneficios para que estas normas sean cumplidas, de lo contrario tarde o temprano los socios se van sin tener razón para estar.

El relajarse desde un principio en su cumplimiento o tomar la aprobación de estos documentos normativos como un simple trámite formal es contraproducente para el futuro sostenible de la organización.

¹¹ En este sentido, las fábricas queseras fueron financiadas principalmente mediante crédito. En contraste, la *Comercializadora* fue construida y equipada principalmente mediante donaciones desde el *Programa*. Los niveles de sostenibilidad económica y racionalidad son igualmente diferentes a favor de las primeras, salvando las interrelaciones ampliamente comentadas a lo largo de la sistematización.

El asociativismo frente a la competitividad individualista reporta muchos más beneficios para los involucrados, en tanto desarrollo de la responsabilidad y solidaridad colectivas, y una mayor equidad económica (distribución de costos y beneficios entre los socios) y, por consiguiente, el logro de un capital social (relaciones de confianza y solidaridad, fundamentalmente), un capital humano y una estructura de prestación de servicios asociativa.

Las organizaciones que logran otorgar incentivos económicos a los socios (líquidos o a través de la prestación de servicios) tienden a funcionar mejor que las que no lo logran.

7.2 Aspectos de estructura y gestión empresarial cooperativa

Es necesario, aunque parezca evidente, que una de las prioridades iniciales al comenzar una empresa sea la de hacer que ésta cuente con mecanismos e instrumentos adecuados para su seguimiento: planificación estratégica, planificación operativa anual, monitoreos, análisis de costos y rentabilidades. Estos deben ser sencillos de entender y de manejar.

Para garantizar la sostenibilidad posterior a la intervención es necesario diseñar desde la planificación y monitorear en la ejecución el traspaso de la gestión a los productores.

Los cambios deben hacerse en función de un pormenorizado estudio integral de la realidad y las consecuencias, y no de forma irreflexiva o desde puntos de vista unilaterales (por ejemplo, exclusivamente pecuniarios). Ej. La introducción de nuevos productos o sistemas de fabricación deben ejecutarse tras la realización de ensayos y análisis; la realización de cualquier inversión solamente tras estudiar adecuadamente las probabilidades de utilización de las mismas y las necesidades futuras de capital de trabajo.

La transparencia, incluso del Programa y de las entidades que lo ejecutan, se revela como un aspecto clave para el desarrollo exitoso de un proyecto empresarial de base cooperativista (a través, por ejemplo, de la presentación de informes mensuales claros por parte de administración al conjunto de asociados). Asimismo, la organización y sus socios deben ejercer debidamente funciones de control y vigilancia como elementos imprescindibles para su sostenibilidad.

La diversificación de productos, clientes y canales de distribución son factores potenciadores del éxito de la empresa. Una estrategia con mayor probabilidad de éxito es la de diversificar mercados rentables aumentando la producción y no la de sustituir mercados rentables o depender de uno de ellos aunque ofrezca atractivas perspectivas. La dependencia de un único canal de comercialización y la falta de diversificación de productos son factores que ponen en alto riesgo la sostenibilidad de la empresa.

Las decisiones de la organización deben basarse en criterios empresariales y no en relaciones de parentesco o compromisos de amistad.

Una organización basada en principios cooperativistas tiene menos problemas si logra focalizar sus objetivos y estrategias de negocio. El establecimiento de servicios complementarios a los o el principal/es debe ajustarse a una debida priorización.

Una organización productiva basada en principios cooperativistas desde un inicio debería constituirse exclusivamente con socios productores (para garantizar la alineación de intereses e igualdad del nivel de sacrificio entre los socios), abriendo el proceso de formación del grupo emprendedor al conjunto de la comunidad. De cara a su sostenibilidad, una empresa de estas características formada con un importante porcentaje de socios no proveedores, deberá pasar por procesos de depuración y/o de implementación de mecanismos compensatorios del nivel de sacrificio.

La dispersión geográfica de las asociaciones de productores y sus plantas productivas provoca una importante pérdida de tiempo y recursos de la "intervención". La focalización geográfica debe plantearse reflexivamente en base a criterios sociales y empresariales. Relacionado con esto, la visión a largo plazo y el consiguiente diseño y planificación con ese horizonte facilitan la construcción de un sistema institucional-empresarial exitoso.

La estrategia de aprovisionamiento (captación de leche, por ejemplo) y comercial más adecuada no debe ser el inmovilismo o la visión cerrada a un mercado logrado, sino la búsqueda constante y activa de nuevas oportunidades tanto para el aprovisionamiento cada vez mayor de cantidades de materia prima como para la colocación de ésta o sus derivados en nuevos mercados.

La inaccesibilidad a una vía principal hace que determinadas actividades (la quesera, por ejemplo) sea una de las mejores alternativas y, a largo plazo, puede ser, o bien un factor positivo por impedir la competencia externa de intermediarios y evitar la distracción que puede suponer la disposición de muchas otras alternativas económicas (facilitando la credibilidad e implicación de los socios), o bien un factor de debilitamiento por la relajación que puede suponer el no tener que enfrentar la toma de decisiones trascendentales para garantizar la sostenibilidad y crecimiento de la institución.

7.3 Aspectos alrededor de las actividades de intervención

No se debe confundir el proceso con el proyecto. El proyecto apoyado externamente con asistencia técnica y financiamiento tiene sus objetivos que colaboran a cumplir el proceso participativamente decidido.

La metodología utilizada debe orientar a establecer mecanismos más simples para que los pequeños productores que no tienen adecuada formación económica puedan tomar decisiones. Desde la incorporación al proyecto hasta su seguimiento. Para que en la práctica con la suficiente información los campesinos puedan comprender la situación y sus implicaciones, cuestionar, reflexionar y tomar decisiones. Balances y acumulaciones de números muchas veces confunden y llevan a que se tomen decisiones por la confianza depositada (bien ganada) en una persona.

Desde el inicio del proyecto, no al final en el proceso de cierre, debe haber planificado formas para que se transfiera la gestión. No basta la capacitación para una futura integración en la dirección o gerencia, es necesario la puesta en práctica de dicha gestión, apoyada y supervisada por las instituciones de apoyo.

La falta de participación campesina en el control de la gestión del Programa, provoca que se realicen, por ejemplo, consultorías y actividades con enfoque de proyecto y no de proceso o vínculo con la realidad o con déficit en la formulación y en la capacidad de respuesta o adaptación a las realidades descubiertas o sobrevenidas.

Las intervenciones con una visión a corto plazo (sin una planificación estratégica a medio o largo plazo) y con sucesivas ampliaciones o reformulaciones son contraproducentes por cuanto llevan a la improvisación, a la dispersión de

esfuerzos y recursos y no logran maximizar resultados. Se hizo evidente este aspecto en los dos últimos años en que se tomaban decisiones sin análisis adecuados y que son, en parte, causantes de la situación que vive actualmente QUESINOR. Se hizo común entre los productores cuando se referían a la comercialización: "AQUÍ SE HACE AL TUM TUM", es decir haciendo caso a ocurrencias o ilusiones del momento.

7.4 Temas abiertos para continua reflexión

Pensar desde el 2005 a todo un proceso de 10 años de la UNION, desde distintos enfoques e intereses, deja algunas dudas en algunos ámbitos y aspectos en los que no se llega a consensos. Enfoques distintos, apreciaciones sobre procedimientos, dependen del contexto histórico en el que se tomaron decisiones. Hemos preferido dejar abiertos algunos interrogantes.

7.4.1 Socios productores y socios no productores

¿Por qué se admitieron socios no productores? La perspectiva inicial era que no se debía excluir a ningún miembro de la comunidad que quisiera integrarse a la organización. Ciertamente se quería mantener en el futuro la posibilidad de que los socios no productores de lácteos, accediendo a tierra y a ganado puedan incorporar su producción a la planta. Pero en la práctica, se constituyó en un inconveniente porque al final muchos no se integraron a la producción (o la acabaron por abandonar) y no se alinearon a los intereses de los socios productores, deteriorando los procesos de toma de decisión al desencaminarlos en el desarrollo del sistema cooperativista lechero. Por otra parte, en un contexto de desarrollo, es un valor incalculable la apertura a todos en la comunidad incluso a los que no tienen medios de producción. Manteniendo este principio debe buscarse otro mecanismo que sea integrador y al mismo tiempo garantice la homogeneidad de la organización.

7.4.2 Socios y proveedores

¿Se debe recibir leche a proveedores no socios? El caso es que era mejor la posición de los proveedores que la de los socios. Estos últimos ciertamente tenían el beneficio de las utilidades al ser dueños de la planta, pero tenían todo el peso y responsabilidad de hacer marchar la planta. Se creó una desigualdad a

favor de los proveedores muy contraproducente, generadora de un muy peligroso desencanto entre los socios y propiciadora de oportunismos destructivos. La fortaleza económica y el uso estratégico de los recursos son factores claves para lograr superar estos obstáculos.

7.4.3 Centralización descentralización

Es un debate que aún ahora sigue en discusión. Centralizar la producción trae ventajas claras a nivel económico y evidentemente se puede ejercer mejor control de calidad, homogeneizando la producción y disminuyendo las pérdidas por devoluciones. Algunos actores, creen que no hubieran sido posibles los cambios culturales, organizativos e incluso económicos en las queseras si no se hubiera adoptado la descentralización de la producción como estrategia inicial. En la práctica ahora se mantiene un esquema mixto: producción centralizada para mercados más grandes y producción en queseras para mercados más informales.

7.4.4 Los productores actores en la transformación y la comercialización

Tema de fondo. Los productores deben convertirse en actores e incursionar directamente en la transformación, comercialización, finanzas. O, estos son espacios propios y exclusivos de instancias especializadas que ofertan servicio al campo, estableciéndose una relación comercial compra-venta, oferta-demanda. Opinión de algunos actores es que a pesar de las dificultades que representan estos procesos es necesario, haciendo una lectura de poder, que los productores se involucren en todos estos ámbitos, para alcanzar mayor poder de negociación. Otras opiniones piensan que no debe ampliarse el campo de acción hasta que no se domine y consolide la actividad principal, pues la dispersión de objetivos y recursos arriesga todo el emprendimiento.

Vinculado a este tema se plantea que las organizaciones de segundo grado de productores (tipo asociativo) no es la estructura más apropiada para enfrentar el mercado, por sus deficiencias de cara a estructurar y viabilizar la gestión de una empresa. Se propone el cooperativismo como salida, un sistema más rígido y formal cuya fórmula ha sido avalada por la práctica internacional como la más idónea para el manejo de organizaciones económicas de carácter personalista. Siempre existen *pros*: un sistema cooperativo es mucho más costoso

(especialmente en Ecuador, donde la instancia pública supervisora de las cooperativas está excesivamente burocratizada) y no se justifica para organizaciones pequeñas como las implementadas en *QUESINOR* (aunque podría ser discutible a nivel de la organización de segundo grado).

De todas formas la decisión, como se ha dicho, debe ser separa la UNION de la empresa, dotándole a esta última de algún tipo de personería jurídica.

7.4.5 Un solo objetivo económico

La falta de separación entre organización y empresa, ha hecho también que no se vea con claridad que la UNION puede y debe, según lo han decidido los socios, buscar otros horizontes en función de beneficiar a sus socios. Pero la empresa debe buscar un objetivo económico y conseguir su rentabilización. Esta confusión que se ha dado entre la UNION y *QUESINOR*, también se replica entre quesera y organización. Esta situación ha llevado a que se proponga que se debe tener un solo objetivo: la rentabilidad. Pero dicho de esta manera, sin aclarar que la UNION también puede tener otros objetivos: cajas, tiendas comunales, almacén de insumos, etc. provoca reparos en muchos actores y no colabora a encontrar un modelo adecuado de funcionamiento. Estos servicios paralelos deben ser vistos y gestionados como instrumentos para lograr la rentabilidad o, como mínimo, que no entorpezcan el camino a la sostenibilidad económica.

7.4.6 Proceso y Proyecto

Debe ponerse atención a los intereses del proyecto, sobre todo cuando su seguimiento es rígido como aconteció en la última fase (dos años atrás): la verificación de actividades y la verificación del cumplimiento financiero, puede llevar a que se confunda el proceso con el proyecto, incluso a que la dirección y las necesidades de administración del proyecto estén por encima de los objetivos de este mismo o en confrontación con la organización.

7.4.7 Cogestión

La cooperación internacional está evolucionando, sobre todo estos dos últimos años a propuestas de cogestión con actores locales, pero que no están totalmente claras y no han sido suficientemente concertadas en los mecanismos,

roles, funciones de lo que implica la cogestión. La experiencia en el Programa ha sido diversa: en los primeros seis años existió un fuerte diálogo entre las instancias nacionales e internacionales para encontrar las estructuras, los modelos, la metodología apropiada. En los dos últimos años, la cogestión se ha limitado al aspecto operativo y no ha existido capacidad de diálogo de tal suerte que ha afectado el desarrollo del proceso *QUESINOR*.

Las altas inversiones que se anuncian, deben alcanzar mayor transparencia con el fin de entender cuánto realmente está destinado directamente a los “beneficiarios”. Los productores campesinos en la presentación de la evaluación final del Programa (6 marzo 2006) han sido claros en la necesidad de recibir información entendible y transparente sobre todos los gastos incluso aquellos que se manejan directamente desde la cooperación internacional.

8 HALLAZGOS

En el último período de la historia de *QUESINOR*, la interacción de agentes externos al proceso (pasantes universitarios, esencialmente) permitió transparentar a los campesinos propietarios situaciones de la empresa de comercialización conjunta que, por efecto del apoyo externo y un déficit gerencial, permanecían opacas: pérdidas crónicas al situarse por debajo del punto de equilibrio, venta de productos a pérdida y desconocimiento de costos reales. El levantamiento de esta información fortaleció la posición de los propietarios en cuanto a exigibilidad y desencadenó cambios importantes en la empresa en busca de soluciones.

9 AGRADECIMIENTOS

Dejamos constancia a todas las personas que han participado compartiendo sus experiencias vinculadas a la *UNION-QUESINOR* y, muy especialmente, a sus dirigentes, técnicos y socios campesinos. Asimismo, al Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio (FEPP) que motivó la sistematización y al Programa (coejecutado por el FEPP y la Cooperación Técnica Belga) por el apoyo económico, técnico y logístico a este proyecto de sistematización.

10 PREGUNTAS COMUNES

10.1 ¿Qué tipo de organización es la que permite el vínculo con el mercado?

Asociaciones de productores (OB) vinculados a un mismo elemento de producción unidos para la transformación y comercialización asociativa. Organizaciones que, a su vez, se integran en una unión de asociaciones (OSG) de productores, para enfrentar y posicionarse en el mercado, por medio de la empresa (centro de acopio y planta de transformación y comercialización). El éxito de este esquema podrá dar más frutos si:

- Se logra independencia entre el ámbito organizativo y empresarial, dotando a este último de capacidad de decisión. Y al primero la posibilidad de ampliarse a otras actividades de forma económicamente sostenible y propiciando la integralidad y respuestas diversas a la problemática campesina.
- Liderazgo fuertemente trabajado a partir de procesos de capacitación y profesionalización.
- Estructuración de controles sociales eficientes en todas las instancias.

El trabajo de asistencia técnica y capacitación ha sido importante: capacitación socio-organizativa, agropecuaria y empresarial, junto a la asistencia técnica brindada por el Programa se constituye en una garantía para la sostenibilidad del edificio OB-OSG-EMPRESA.

Mientras hubo un proceso de construcción de las queserías desde las organizaciones de base, la estructura de segundo piso supuso más dificultades. El cambiar el sistema tomando decisiones desde el ámbito directivo, sin contar con el apoyo de todos los socios fue determinante para el inicio de una ruptura entre las bases y el ámbito directivo – gerencial. Los voceros que participaban en reuniones deben transmitir suficientemente bien la información y motivar a sus compañeros. Por otra parte, no hay que obviar que las decisiones equivocadas o sin resultados son, en última instancia, generadoras de desconfianza y llevan a la desestructuración del sistema.

El control social de los roles y funciones de las instancias organizativas y sus representantes, a nivel de asociaciones y de Unión, en el sentido de garantizar el funcionamiento de las estrategias de profesionalización y construcción de liderazgos, de las “correas de transmisión” (los delegados como voceros y

decisores de sus asociaciones en los órganos de dirección de la unión y su empresa; los promotores como garantizadores de la continuidad y estabilidad socio-organizativa ante los eventuales cambios de directivos propios y técnicos externos y, como animadores de los espacios de trabajo y facilitadores de la comunicación y capacitación), y el funcionamiento empresarial, se constituye en la garantía para la sinergia y sostenibilidad del edificio OB-OSG-EMPRESA.

Complejo organizacional con personalidad jurídica que facilita la entrada al mercado (registros sanitarios, tributación, etc.), las relaciones inter-institucionales y alianzas de mercado, la afiliación gremial y la concertación social, etc.

En dos palabras: tratándose de pequeños productores rurales asociados, sólo una estructura político-administrativa-empresarial, con un dispositivo de control social y comunicación (de doble vía) facilita el manejo de la información y la toma de decisiones apropiadas para vincularse con el mercado.

10.2 ¿Cuáles son los roles que juegan los organismos públicos y/o privados de soporte y su importancia para la inserción al mercado?

QUESINOR es fruto de una “propuesta” realizada por instituciones externas al sector, a partir de otras experiencias lácteas sustentables en las cuáles el FEPP intervino. La Cooperación Técnica Belga y el FEPP han sido los responsables directos del financiamiento y de la ejecución, así como del diseño de la propuesta y los modelos implementados.

Siendo un Programa en el marco de una cooperación estatal (Bélgica – Ecuador), organismos públicos (Embajada de Bélgica, Ministerio de Agricultura y Ganadería, y el Ministerio de relaciones exteriores) han permanecido vigilantes del proceso.

Se ha facilitado asistencia financiera a través de crédito y donación, asistencia técnica y capacitación especializada en temas dirigenciales y gerenciales (con énfasis en el liderazgo y la comercialización), administrativo-contables, pecuarios y sobre transformación láctea, además de topar temas específicos sobre microcréditos en relación a servicios complementarios a la actividad lechera/quesera principal. Estas actividades tuvieron la función de, en un primer momento, crear y estructurar procesos y luego garantizar la sostenibilidad y

autogestión de las estructuras institucionales-empresariales imprescindibles para la vinculación en el mercado dinámico de la leche y derivados.

El *Programa* ejerció una función predominante de liderazgo y ejecución, incluso de intervención directa reemplazando en ciertos momentos a los productores en ciertas funciones. Se reconoce un déficit en el traspaso de conocimientos y habilidades.

La intervención externa ha sido el factor generador del asociativismo que, una vez puesto en marcha, es consolidado, potenciado y sostenido por los propios asociados.

Estas intervenciones, aunque han posibilitado el proceso, no siempre han sido oportunas y respetuosas, se han cometido graves errores de intervencionismo, saltándose las instancias que, aunque lentas y faltas de capacidad, son propias de los pequeños productores dueños de las plantas. El estado ecuatoriano y la cooperación internacional, ante la crisis de este último año de *QUESINOR*, intentan imponer condiciones y vigilancias para que los campesinos lleguen a ser dueños de lo que el proyecto les ha entregado.

10.3 ¿Cuáles son las características del mercado y cómo manejan los productores (organizaciones) dichas características para mantener sus vínculos con el mercado?

El mercado de la leche resulta altamente competitivo. Y en este momento altamente agresivo, las grandes empresas desarrollan una política de precios y oferta de servicios: pago mayor (totalmente distorsionado) por litro de leche e inmediato. Estos mercados buscan a los pequeños productores a través de los "piqueros". La liberalización de mercados de la región y en el contexto del Tratado de Libre Comercio entre Ecuador y Estados Unidos de América puede agudizar esta competencia.

QUESINOR se orienta a mercados formales, exigentes en calidad, a nivel nacional, en el que se cumple con todas las normas de legales en cuanto impuestos. Las queseras orientan su producción hacia el mercado informal de tiendas en ciudades cercanas y mercados locales, donde son más competitivos pues es un mercado menos exigente en cuestión de cumplimiento tributario.

Al final de estos diez años los productores campesinos enfrentan muy eficientemente el mercado informal, pequeño, local y regional. Por el contrario no han desarrollado estructuras que enfrente el mercado formal y nacional (tomando la responsabilidad en este ámbito predominantemente el Programa). Hay que reconocer que, si se escucharan muchas de las intuiciones y conocimientos de los pequeños productores, podrían haberse solucionado muchos de los problemas en este ámbito mayor.

El mercado es estacionario por cuanto tanto el volumen de producción como de consumo es oscilante a lo largo del año en función de distintos factores (clima, periodos vacacionales, etc.). Regional (o local) para las OB, y nacional e internacional para la OSG. Respecto a los actores de la cadena, existen productores (grandes y pequeños), intermediarios lecheros (desde particulares hasta grandes empresas), industrias transformadoras, agentes comercializadores de derivados de todos los tamaños (desde vendedores ambulantes hasta grandes supermercados) y consumidores finales de leche y derivados de muy diversas variedades, calidades y precios. *QUESINOR* ha abastecido a todos estos agentes a través de su diversificado sistema de producción y comercialización.

Los campesinos enfrentan este mercado directamente, mediante, primero, la asociación y, segundo, la construcción de empresas de propiedad conjunta y gestión democrática. Dependiendo del mercado objetivo (formalidad, lejanía, de alta o baja gama), estas empresas han tenido que enfrentar mayores o menores retos en cuanto a formalidades, despliegamiento de logística, presentaciones, calidades, volúmenes de producción. En todo caso, han tenido que ser flexibles y ágiles para reaccionar a los problemas y cambios del mercado (en parte, para enfrentar la estacionalidad). En este sentido, la apertura a la venta del producto básico y el no centrarse de forma exclusiva a la industrialización y venta de derivados han sido un éxito. Por el contrario, la rigidez del sistema productivo-comercial a nivel de la OSG-Empresa de comercialización conjunta provocó grandes dificultades.

10.4 ¿Cuáles son los elementos y su dimensionamiento que permite catalogar a la experiencia como exitosa en su vinculación con el mercado?

Si hablamos de éxito en la vinculación a un mercado dinámico, inmediatamente hacemos relación, con toda razón, a la rentabilidad proveniente del negocio. Aquí lo entendemos así, pero también como las capacidades, habilidades, conocimientos y la fuerza (poder) que se han desarrollado para poder enfrentarlo en las mejores condiciones posibles para ellos.

La UNION y su empresa, ¿es una experiencia exitosa en cuanto vinculación al mercado? Hay muchos elementos que nos dan una respuesta afirmativa.

En el sistema *QUESINOR*, encontramos experiencias altamente exitosas como algunas de las queseras, incluso en sus niveles de ganancia mensuales que se han traducido en muchos beneficios para los socios, también para la comunidad y compra de activos o mejora de las plantas.

Superación de la comercialización individual sujeta a condiciones de inequidad por la intermediación (“explotación”), mediante la comercialización asociativa (de producto básico o industrializado, también asociativamente).

El haber creado estructuras institucionales-empresariales propiedad de los campesinos y gestionadas por ellos, capaces de garantizar estas condiciones de equidad a lo largo del tiempo y de los cambios en el mercado. Además del fortalecimiento del campesino como agente participante en la cadena láctea, se han generado otras ventajas inexistentes o imposibles antes del *Programa*, tales como contar con pastos y ganado introducido de mejor selección, aprender sobre manejo ganadero, duplicar los parámetros de productividad, generar puestos de trabajo en las comunidades, el haber aumentado el nivel de capacitación general de los pobladores de esas comunidades beneficiarias, el haber puesto en funcionamiento servicios en estas comunidades (crediticios, de abastecimiento de insumos y de asesoramiento), el haber dinamizado las comunidades (a través de la generación de obras de infraestructura comunal, la organización de eventos sociales, la potenciación de un sentido cooperativista). Todo esto ha contribuido al mejoramiento de las condiciones y calidad de vida de los productores asociados y habitantes de las comunidades beneficiarias en general.

10.5 ¿Cómo esta experiencia está contribuyendo, o podría contribuir a la valorización y desarrollo del territorio?¹²

10.5.1 Propósito

El propósito de estas notas es valorar la experiencia *QUESINOR* según los criterios que definen el enfoque DTR, con vista a sondear la sostenibilidad de los resultados alcanzados. La reflexión gira en torno a los criterios fundamentales que definen el enfoque DTR. Hay que decir de antemano que este enfoque no fue utilizado en la intervención del proyecto. La crítica que aquí se realiza debe ser vista más como una apreciación sobre lo que hubiera podido cambiar si se hubiera planificado y ejecutado el Programa con este enfoque.

10.5.2 Planteamiento preliminar sobre la relación DTR-Programa: a manera de hipótesis

El marco de referencia en el que se aplican y explican los criterios del enfoque de DTR es macro, integral y complejo, en términos de territorio como espacio rural agrícola, socialmente heterogéneo, generador de empleos agrícolas y no agrícolas, intersectorial (agrícola, industrial y de servicios, agroindustria y agrocomercio), de incorporación de los vínculos urbano-rurales, y de desarrollo institucional.

El *Programa* no utilizó enfoques DTR, el proceso llevó a identificar comunidades dispersas, sin una visión y relación de conjunto que encierra similitudes y diferencias geográficas, político-administrativas, socio-económicas y culturales.

Esta debilidad en reconocer un espacio multi-actores, de identidades, que lleve a la concertación social; dificultó identificar la heterogeneidad y la diversidad de agentes en el territorio que lleve a una planificación estratégica global; dificultó, por consiguiente, manejar distintas estrategias de salida a la pobreza; considerar la compleja estructura institucional; y, finalmente, prever y apuntar a *Programas* con mediano y largo plazo.

¹² Por Soc. Navin Costa, técnico FEPP y José Nebot, en base a documento Desarrollo Territorial Rural publicado por RIMISP y cuya reseña se encuentra descrita en Referencias Bibliográficas.

Esto, a su vez, se expresó en, por ejemplo, la no identificación de ciertas problemáticas como las de la construcción de empresas por y para campesinos en comunidades indígenas y mestizas, sin precedentes y condiciones en el mundo de las relaciones de mercado (competitividad, innovación tecnológica, comercialización especializada, parámetros de calidad urbanos, etc.); en concebir inicialmente las organizaciones como autónomas, bajo una visión estratégica autárquica -las queseras como polos de desarrollo comunitario-, omitiendo la realidad del mercado, entre otras problemáticas.

10.5.3 Sobre el criterio del abordaje simultáneo de la transformación productiva y el desarrollo institucional

La instalación de plantas queseras en cada una de las comunidades seleccionadas, su puesta en funcionamiento, el desarrollo del proceso productivo-comercial (introducción y/o crianza del ganado lechero y manejo del mismo; acopio; transformación y comercialización) por parte de 350 y pico pequeños productores asociados en los períodos de auge, es lo que corresponde a la transformación productiva (como articulación de la economía del territorio con mercados dinámicos) facilitada por el *Programa*.

Esta transformación productiva se concretó en quienes ya se empleaban en pecuaria láctea y, con el *Programa* mejoraron la crianza y el manejo en general (infraestructura, pastos, insumos, sanidad), y entraron en la comercialización asociativa, y en quienes se incorporaron como grupos de interés ganaderos e introdujeron ganado lechero y se iniciaron en el aprendizaje de la crianza, el manejo y la comercialización asociativa.

Varias comunidades pasaron de ser agrícolas vinculadas al cultivo de la papa a tener un alto componente lechero. Transformación productiva generalizada a nivel de comunidades y que dinamizó la economía local (generación de empleo, mejoramiento de los ingresos, participación y apropiación de la cadena, apoyo a la creación y/o mejoramiento de los servicios básicos comunitarios). Sin embargo, a nivel territorial, como conjunto macro, integral y complejo, la incidencia del *Programa* en términos de transformación productiva no es significativa ni cuantitativa ni cualitativamente. Esta transformación productiva conllevó la construcción de organizaciones de primer grado (asociaciones de prestación de servicios -planta lechera/quesera; botiquín pecuario; caja de ahorro

y crédito; tienda comunitaria-) y segundo grado (*Unión* de asociaciones artesanales como ente político y propietario y gestor empresarial) como estructuras subyacentes (las asociaciones-plantas) y estructuras superpuestas (los órganos políticos de la *Unión* y la planta-*Comercializadora* central) generadas en un proceso desigual de ensayo y error -concepciones iniciales, reformulaciones, extensiones, ...- de no abordaje simultáneo de la transformación productiva y el desarrollo institucional (como concertación inter-actores locales y entre ellos y los agentes externos relevantes, y como modificación de las reglas de reproducción de la exclusión de los pobres en la transformación productiva). Además, esta arquitectura institucional se circunscribió a la esfera propia del programa lechero, con un déficit en los vasos comunicantes con la superestructura institucional territorial macro.

Inclusive, a nivel de la esfera del *Programa*, este abordaje no simultáneo de la transformación productiva y el desarrollo institucional (estructuras subyacentes y superpuestas, producto del proceso desigual de ensayo y error) no desarrolló debidamente un sistema de control social, en términos de participación social para el control de la gestión a nivel de finca, planta, asociación, planta-*Comercializadora* y OSG, frenando la efectivización de las estrategias de profesionalización-ocupación laboral y construcción de liderazgos y de las correas de transmisión (los delegados como voceros y decisores de sus OB en la OSG y su empresa, y los promotores como garantizadores de la continuidad y estabilidad socio-organizativa ante los eventuales cambios de los técnicos externos y directivos propios); obstaculizando la consolidación de la organización y gestión de las asociaciones y sus plantas, lo que a su vez no permitió avanzar a la maduración de formas superiores como la organización de integración - OSG-, y al logro, en definitiva, de mayores sinergias OB-OSG.

10.5.4 Sobre el criterio del territorio como espacio con identidad y con un proyecto de desarrollo concertado socialmente

El espacio que el *Programa* y demás agentes y/o actores reconocieron como necesario o al menos posible para contener y delimitar las relaciones que establecen entre ellos en el interior (comunidades - asociaciones/plantas - planta central), y entre todos y el mundo exterior (planta central - mercados externos), se tornó una construcción social difícil, conflictiva, por la diversidad y dispersión

geográfica, la diversidad étnica, cultural y socio-económica entre algunas de las comunidades participantes, o dicho en otras palabras, por haberse hecho abstracción de estos “territorios predeterminados” al definir el ámbito del *Programa* de desarrollo. El ensayo y error, es lo que fue ajustando los objetivos del *Programa* a las peculiaridades de esos territorios.

La concertación social, no pasó del contexto de cada comunidad y, en algunos casos, entrañó ciertos elementos problematizadores que inicialmente parece no se tuvieron en cuenta y dificultaron el logro de objetivos, como es el caso de la atribución de la función política y de coordinación del desarrollo de la comunidad por parte de una asociación de productores. Situación que llevó al debilitamiento de la estructura de poder local; al olvido en algunos momentos de la condición de empresa por parte de la asociación; y también a la creación involuntaria de expectativas en los habitantes de algunas comunidades respecto al mecenazgo de la quesera, aún cuando estos vecinos no contribuyen al surgimiento de la iniciativa empresarial.

10.5.5 Sobre el criterio de considerar en los programas DTR explícitamente la heterogeneidad entre territorios

El *Programa* desarrolló una metodología sistemática de análisis en la identificación de los lugares idóneos para la formación de asociaciones e instalación de queserías, para el establecimiento del proyecto lechero en una zona rural marginal, en función de variables determinantes de la definición de zona óptima.

Pero, de ahí a establecer y aplicar una tipología de territorios¹³, a partir de los dos ejes: el grado de desarrollo de la transformación productiva y el del desarrollo de las instituciones locales, como tipología funcional a los objetivos del *Programa* mediante las correspondientes estrategias, no se vislumbró.

10.5.6 Sobre el criterio de convocar a la diversidad de agentes del territorio

Partiendo del hecho de la heterogeneidad social reinante en el medio rural y de la existencia de otros agentes económicos y sociales determinantes del

¹³ Territorios con vínculos competitivos con mercados dinámicos y concertación e inclusión; territorios con economía estancada o en declinación y fragmentación y conflicto; así como otros tipos de territorios que combinan estas características.

desarrollo, es un imperativo del DTR la construcción de puentes y el relacionamiento con estos otros agentes. En este sentido, el *Programa* y *QUESINOR* asumieron iniciativas que responden a esta lógica. Por ejemplo, mediante la asociación (OB y OSG) de pequeños productores (i) para resolver problemas de economías de escala y vincularse mediante contratos de abastecimiento con supermercados o industrias lácteas, o bien, (ii) para obtener fondos crediticios y prestar garantías a instituciones financieras privadas o gubernamentales.

10.5.7 Sobre el criterio o la necesidad de una compleja arquitectura institucional

El *Programa* no se integra en estructuras macro de regulación multi-actores y multi-sectorial que facilitan la cooperación para competir, crear los estímulos para la cooperación, compensar las asimetrías, asegurar la efectividad de los contratos.

Se impulsa la movilización social y las estrategias de acción colectiva, más a un nivel de comunidad, apuntando al mejoramiento de las condiciones materiales de vida; la modificación de las relaciones de poder dentro de la cadena productiva-comercial y de los grupos de productores y comercializadores; y a la profundización de la democracia y la expansión de la ciudadanía en el seno de las asociaciones y cabildos.

10.5.8 Sobre el criterio de la formulación y gestión de programas con horizontes de mediano y largo plazo

La conciliación de la preeminencia del corto plazo, exigida o presionada por parte de los beneficiarios, con los tiempos requeridos para la maduración de procesos sustantivos de desarrollo (caso *Programa*) que son significativamente más largos, generalmente de más de una década, y que debieron ser sustentados por los técnicos, no ocurrió. La desproporción fue tal, que el *Programa* tuvo dos prolongaciones no previstas inicialmente (tres fases en total, desde 1996 al 2006).

10.5.9 Balance: a manera de conclusión

1. El no reconocimiento de la heterogeneidad entre territorios, impidió entrever ciertas problemáticas como las de la construcción de empresas por y para

- campesinos en comunidades indígenas y mestizas, sin precedentes y condiciones en el mundo de las relaciones de mercado (competitividad, innovación tecnológica, comercialización especializada, parámetros de calidad urbanos, etc.).
2. La no consideración de la transformación productiva como articulación de la economía con los mercados dinámicos, llevó a concebir inicialmente a las organizaciones queseras como autónomas, bajo la concepción de los polos de desarrollo comunitario, omitiendo la realidad y el reto del mercado.
 3. El *Programa* y sus prolongaciones, por concepción original y devenir, constituye un *Programa* (i) productivo-comercial por rubro y (ii) de construcción institucional, para la participación y apropiación de la cadena lechera.
 4. La transformación productiva alcanzada corresponde al mejoramiento de la articulación de una economía lechera a mercados dinámicos. Una economía lechera inicialmente deficitaria y vulnerable (situación inicial) hasta una economía lechera competitiva (calidad, cantidad, productividad) y fortalecida en la cadena.
 5. Esta transformación productiva no se abordó simultáneamente con el desarrollo institucional. Las estructuras funcionales de QUESINOR (asociaciones-plantas y la OSG-planta *Comercializadora*) tienen un carácter subyacente y superpuesto, respectivamente, producto de los desfases del proceso de ensayo y error.
 6. El desarrollo institucional se circunscribe a los actores de la cadena lechera, sin mayor concertación social territorial.
 7. La concertación social no pasa del contexto de cada comunidad y, en algunos casos, entrañó ciertos elementos problematizadores que inicialmente no se tuvieron en cuenta y dificultaron el logro de objetivos, provocando un debilitamiento de las estructuras políticas locales, además de que la falta de complementariedad o conjugación de los objetivos principales de las asociaciones hizo que olviden, en algunos momentos, su condición de empresas.

8. La concertación social en las comunidades, gracias al papel de las asociaciones plantas, modificó las reglas de reproducción de la exclusión de los pequeños productores lecheros en la transformación productiva.
9. La arquitectura institucional se diseñó y construyó a nivel interno, sin llegar a desarrollar debidamente un sistema de control social, en términos de participación social para el control de la gestión a nivel de finca, planta, asociación, planta-*Comercializadora* y OSG, frenando la efectivización de las estrategias de profesionalización-ocupación laboral y construcción de liderazgos y de las correas de transmisión (agentes vinculadores de la OB y la OSG y su empresa)...
10. El desconocer la magnitud y complejidad propias de un programa de desarrollo territorial rural, llevó a apuntar a un programa con visión a corto plazo.

11 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Galetto, A. 2005. Diferentes modelos de organización cooperativa y su aplicación al caso *QUESINOR*. Manuscrito.

Schejtman, A., Berdegúe, J. A., 2004, Desarrollo territorial rural, RIMISP Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural, Debates y temas rurales N° 1.

12 ANEXOS

12.1 ANEXO I: GRAFICOS Y CUADROS

12.2 ANEXO II: CONOCIMIENTOS TRANSVERSALES Y MATERIALES DE INTERÉS

12.3 ANEXO III: METODOLOGÍA: DESCRIPCIÓN

