

LA LECHE: UN INSTRUMENTO DE DESARROLLO TERRITORIAL DE LOS PEQUEÑOS PRODUCTORES PARA ACCEDER A NUEVOS MERCADOS

François Boucher¹

RESUMEN - Comúnmente, la leche es considerada como un producto genérico. Sin embargo, también es la materia prima de una gran cantidad de derivados lácteos como quesos, yogur, manjar blanco, etc. En la actualidad, muchos de estos productos son reconocidos por los consumidores en función de su origen geográfico, por lo cual, la leche se comporta como un producto específico, relacionado a su origen territorial. En esta comunicación, queremos presentar ésta relación leche - territorio y mostrar como este producto se puede convertir en un instrumento de desarrollo regional. Se presentarán cuatro casos de derivados lácteos, que ilustran las diferentes facetas de esta relación: las queserías rurales del Ecuador, las de Cajamarca (Perú), la ruta gastronómica del queso Turrialba de Costa Rica y el queso Cotija (México) como ejemplo de una marca colectiva que busca obtener una denominación de origen. A partir de las lecciones de estos casos, se definirá una estrategia para valorizar la leche en el desarrollo local, territorial, regional. La idea central es que la leche se puede así convertir de recurso a un activo territorial para “activar” un territorio dado mediante su transformación en productos de calidad gracias al saber-hacer tradicional de actores locales organizados.

Palabras clave: leche, derivados lácteos, mercados locales, desarrollo rural, territorio, agro-industria rural, sistema agroalimentario localizado.

INTRODUCCIÓN

En los países en desarrollo, la globalización ha modificado el entorno económico a través de la creciente apertura de los mercados internos y el incremento de la inversión extranjera directa. Esta situación se favoreció con las reformas estructurales implementadas entre los años 80 y 90, cuando el gobierno central redujo su participación y el sector privado tomó un rol preponderante, dando lugar a una nueva forma de gobernanza.

En la actualidad, los resultados de este proceso son contradictorios: si bien los países de América Latina muestran cifras macroeconómicas más o menos estables y positivas,

¹ Doctor en Ciencias Económicas de la Universidad de Versailles-Saint Quentin en Yvelines, Francia. Cirad, UR Qualités et territoires, Montpellier, F-34000 France; IICA (*Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura*) oficina de México ; Sup'Agro-Cirad-Inra, UMR951 "Innovation", Montpellier, F-34000 Francia. Email: francois.boucher@iica.int.

El autor agradece la colaboración de M. Blanco, B. Miranda, F. Cervantes e I. Salas en la elaboración del documento.

mantienen a su vez altos índices de pobreza, principalmente en las zonas rurales. Además, persisten las desigualdades regionales, altos niveles de pobreza monetaria y de inequidad, la falta de empleos adecuados en las zonas rurales y urbanas que empujan a la población a migrar hacia las grandes urbes y países más desarrollados.

Frente a ello, una nueva corriente está buscando una alternativa de desarrollo en las zonas rurales a partir de la revalorización del medio rural en un ambiente global, centrada en una propuesta “territorial”. Lo territorial hace referencia a un espacio geográfico e históricamente construido, con redes sociales y económicas que pueden contribuir al desarrollo regional.

El tema central de este trabajo versa sobre cómo un producto puede convertirse en un instrumento de desarrollo. Por ello, se abordará el tema enfocando la relación entre el territorio, el desarrollo territorial, el desarrollo regional y el producto, la leche.

Resulta interesante partir del hecho que un producto como la leche puede ser el eje central del desarrollo. La leche es un elemento importante en la alimentación humana y como tal se presenta de diferentes formas:

- (i) Se puede consumir en su estado natural (leche cruda o leche bronca) o después de un proceso de adecuación (descremada, homogenización), de “calentamiento” (evaporación, pasteurización, UHT, etc.) y de envasado apropiado así como formas de enriquecimiento en vitaminas y otros oligoelementos.
- (ii) Sigue un esquema de “rompecabezas” en el sentido que se puede descomponer en elementos unitarios y luego que se puede reconstituir. Esta característica da origen a una gran cantidad de sucedáneos e imitaciones de leche y queso que hay en el mercado, compitiendo con los productos naturales.
- (iii) Es un insumo para un conjunto de derivados lácteos: crema, mantequilla, quesos frescos, semi-frescos y madurados, yogur y postres lácteos, manjar blanco, dulce de leche y cajeta, helados y caramelos, etc.

A la vez, la leche es un instrumento social y económico. Los gobiernos, por ejemplo, consideran la leche como un constituyente elemental de todos los programas sociales como “Vaso de leche”, programas de alimentación infantil y otros. Así también, hay muchas familias que viven de la producción lechera: ganaderos, queseros, comerciantes, entre otros.

Además por su importancia en la nutrición y los riesgos asociados a la manipulación de la leche, ésta es una de las agroindustrias más controladas a nivel sanitario.

De acuerdo al producto final que se ofrece al consumidor, las cadenas lecheras están constituidas por actores muy diferentes: los ganaderos lecheros tienen escalas muy diferentes -desde muy pequeños productores (con algunas vacas) hasta grandes ganaderos que pueden tener miles de cabezas- ubicados principalmente en cuencas especializadas. Las tecnologías utilizadas por ellos son también muy variadas: desde niveles rudimentarios (ordeño manual en pleno campo y fabricación del queso al pie de la vaca) hasta los más sofisticados (ordeño mecanizado y computerizado).

En relación con el territorio, y de acuerdo a su origen y destino, la leche puede ser considerada como un producto genérico o específico y/o territorial. La leche es un recurso específico y un activo de los territorios: su consistencia, calidad y características estarán íntimamente relacionadas a las zonas de producción – el territorio- y su saber -hacer estará condicionada por los actores que aquí se encuentran. De allí a que se establezca una primera relación: producto-territorio-actores, central en una estrategia de desarrollo.

Este trabajo tiene como objeto analizar 4 casos de América Latina a modo de ejemplo, en donde la relación entre la producción de leche y el territorio es central, los cuales podrían constituir elementos que contribuyan al desarrollo regional. En este sentido, la pregunta de investigación ha sido planteada como: ¿cuáles son los retos, desafíos y estrategias de las familias rurales ligadas a la producción y transformación de la leche para insertarse en la cadena productiva y acceder a nuevos mercados, en un contexto marcado por la globalización económica?

La hipótesis de la investigación consiste en afirmar que dentro del territorio en el cual se localizan concentraciones de agroindustrias rurales (AIR), existen recursos específicos que mediante su activación y combinación con recursos exógenos, les permiten establecer estrategias de desarrollo para insertarse en las cadenas productivas y/o en nuevos mercados.

Para ello, se utilizó la metodología SIAL, Sistema Agroalimentario Localizado, aplicada al estudio de las concentraciones de agroindustrias queseras en Cajamarca basada en la observación, análisis y construcción de escenarios sobre la evolución del sistema. El estudio se apoyó en un diagnóstico, la realización de encuestas cuantitativas y cualitativas a los actores involucrados y de talleres participativos. A partir de este, se ha producido la

replicabilidad del estudio a dos de los casos que se presentan en este documento (Costa Rica y Ecuador). En el caso de Cotija (México), se ha iniciado la fase de acercamiento, con una visita y entrevistas a algunos de los ranchos de la Sierra Jalmich. En este documento, se analizan los 4 casos con el enfoque SIAL, con especial énfasis en el proceso de activación² de los recursos territoriales.

Esta comunicación se ha estructurado en tres grandes partes. En la primera se presentan brevemente elementos teóricos para facilitar la comprensión de nuestra propuesta territorial para el desarrollo rural. A continuación, se expondrán rápidamente 4 casos de interés en el marco de este trabajo. Finalmente en la tercera parte, se analizarán los casos, buscando recoger las lecciones aprendidas antes de concluir sobre algunas propuesta estratégicas.

ELEMENTOS CONCEPTUALES

“La crisis nos ha re-enseñado un truismo: a pesar de la globalización,... el desarrollo – o el mal-desarrollo – se manifiesta en última instancia en donde esta la gente; en este sentido, no se podría tener otro desarrollo que el desarrollo local” (I. Sachs, 1997).

Los procesos de globalización han marcado un nuevo escenario económico: la liberalización del comercio y las inversiones privadas han impuesto una nueva estructura y orden de mercado en donde existirá una nueva forma de gobernanza³ entre las empresas, los productores y los consumidores.

De esta manera, en el interior de los países los mercados locales son cada vez mas globalizados: priman los supermercados como canales de comercialización, las empresas transnacionales de alimentos imponen nuevos productos y las empresas de restauración rápida dominan en el consumo. A su vez, los mercados internacionales aparecen como un nuevo nicho para los productores que desean exportar.

Igualmente, el consumidor de hoy se caracteriza también por estar “globalizado”, presentando ciertas características (una o varias a la vez) que predominan en el momento de tomar una decisión de compra: el agro-eco-turista por su tendencia a conservar el medio

² El tema de la activación de los recursos territoriales, son tratados ampliamente en la tesis de Boucher, 2004.

³ Gobernanza: del término inglés *governance*: conducción o conjunto de reglas e instituciones que contribuyen a dirigir y a regular. (Pirou, 2002)

ambiente, el naturista que busca alimentos sanos, el “anti”.... alguna tendencia o moda, el pobre que busca mayor cantidad a menor precio, el “gourmet” que busca alimentos especiales, el solidario con los productores, entre otros.

Ante este nuevo entorno y exigencias del consumidor, existirán regiones ganadoras y regiones perdedoras, algunas aprovecharán la apertura de nuevos mercados por condiciones intrínsecas a su localización (por ejemplo cercanía a grandes mercados) o los mercados globalizados por la inserción a las nuevas cadenas agroalimentarias.

Por ello, ante los procesos actuales de globalización, se han venido revalorizando las propuestas de desarrollo que parten de una visión local, y que buscan una mayor participación de los actores. Esto ha dado lugar al desarrollo local visto como “un proceso de crecimiento económico y de cambio estructural que conduce a una mejora en el nivel de vida de la población local, en el que se pueden identificar tres dimensiones: una económica, en la que los empresarios locales usan su capacidad para organizar los factores productivos locales con niveles de productividad suficientes para ser competitivos en los mercados; otra, sociocultural, en que los valores y las instituciones sirven de base al proceso de desarrollo; y, finalmente, una dimensión política-administrativa en que las políticas territoriales permiten crear un entorno económico local favorable, protegerlo de interferencias externas e impulsar el desarrollo local” (Vázquez-Barquero, 1997).

El desarrollo local es un elemento principal del desarrollo rural sustentable, y está directamente relacionado a la noción de territorio, que es multifacético y cuyo concepto es matizado dependiendo del rol que se le asigna (administrativo, político, cultural, social, económico).

Para fines de este trabajo, nosotros consideramos al territorio como un punto central en el tema del desarrollo, que no se limita solamente a las zonas rurales, o a fronteras de un espacio geográfico determinado, sino que es un espacio construido históricamente, socialmente, económicamente, marcado en términos culturales, y regulado institucionalmente.

El territorio como espacio de proximidades

La noción de territorio, se ubica al centro del debate entre la identidad creada y la especificidad de las relaciones sociales existentes en su interior. B. Pecqueur agrega que el “territorio que resulta de esta configuración emerge del reencuentro de dos mundos, la sociedad y la comunidad, es decir, de la combinación entre relaciones estrictamente de mercado con formas de cooperación fundadas en la confianza”. (Pecqueur, 1992, p. 74).

Es así que se ponen en evidencia dos tipos de fenómenos de proximidad al interior de un territorio: geográficos y organizacionales.

La proximidad geográfica es inducida por un espacio determinado que favorece la difusión de “externalidades pasivas”, la disponibilidad de mano de obra especializada y las dinámicas de innovación. Esta proximidad puede facilitar tanto la cooperación entre empresas como la competencia basada en la innovación y contribuye a establecer relaciones de “cooperación-competencia”. Estas forman la base de la flexibilidad productiva favorecida por una historia común de actores participantes en estas dinámicas y que permiten la creación de una identidad sociocultural que facilita una vida activa común. Es así como se conformaron los distritos industriales italianos tales como los describen y analizan los investigadores italianos Becattini (1979, 1992) y Capecchi (1987). Retomando la afirmación de Becattini, en un distrito industrial hay una “ósmosis perfecta entre la comunidad local y las empresas”. Ello dará lugar a tres enfoques del territorio como lo distingue Rallet (2002): histórico, funcionalista e institucional.

De otro lado, la proximidad organizacional, ha sido tratada por la llamada “economía de las proximidades” (Torre, 2002). Ella pone en evidencia en el comportamiento de los actores económicos, el impacto no solo de la cercanía geográfica sino también de una proximidad “organizacional”, que abarca tanto la proximidad nacida de la pertenencia a las mismas organizaciones como la proximidad “institucional” que se origina al compartir reglas y representaciones comunes.

Las dinámicas territoriales se basan en la vinculación de ambas proximidades, geográfica y organizada. De esta manera se genera un proceso de aprendizaje territorializado y los actores implicados desarrollan diversos tipos de competencia (gestión productiva, tecnológica, comercial, otros).

Torre (2000) muestra como la articulación y la dialéctica entre proximidad organizacional y la proximidad geográfica permiten explicar mejor los fenómenos de proximidad en las actividades agroalimentarias y su estructuración que contribuyen a disminuir los costos de transacción, de organizar un espíritu de “competencia – cooperación” sobre la base de la confianza y de una identidad compartida y de desarrollar las competencias colectivas en los sectores de actividad determinada: las interacciones más fuertes entre los actores facilitan e inducen el aprendizaje en los sectores productivos, tecnológicos y comerciales.

El territorio como nodos de encadenamientos e interrelaciones

La potencialidad de un territorio está ligada también a la forma como se establecen las lógicas de localización, a los incentivos que encuentran las empresas y los inversionistas en términos de las ventajas por localización. Estas pueden estar determinadas por la proximidad a los mercados finales, a los factores de producción, a las materias primas, a la oferta de mano de obra, a la existencia de clusters productivos, a la institucionalidad, a la fluidez de los encadenamientos o al aprovechamiento de otras externalidades menos identificables pero reconocibles en el espacio territorial.

En este contexto, una serie de investigaciones han surgido para tomar en cuenta y fortalecer los sistemas productivos conformados por redes locales de empresas, apoyándose sobre dinámicas territoriales e institucionales específicas con fuertes interacciones entre territorios, innovación y calidad de productos. Es así como surge el concepto de Sistema Agroalimentario Localizado - SIAL (Réquier-Desjardins, 1998, 1999; Muchnik y Sautier, 1998).

Una primera definición de los Sistemas Agroalimentarios Localizados, se presenta como: “*sistemas constituidos por organizaciones de producción y de servicio (unidades agrícolas, empresas agro-alimentarias, empresas comerciales, restaurantes, etc.) asociadas, mediante sus características y su funcionamiento, a un territorio específico. El medio, los productos, las personas, sus instituciones, su saber-hacer, sus comportamientos alimentarios, sus redes de relaciones; se combinan en un territorio para producir una forma de organización agro-alimentaria en una escala espacial dada*” (Muchnik y Sautier, 1998).

Los SIAL se centran en una red compleja de relaciones entre los hombres, los productos, y los territorios. Por ejemplo, al hablar de un sistema lechero, éste involucra el producto (la leche y derivados), ganaderos, productores de lácteos, abastecedores de insumos, acopiadores, consumidores, transformadores localizados e interrelacionados en un territorio determinado.

En este contexto, el concepto de territorio puede ser visto como un conjunto de factores y/o como un espacio de relaciones muy estrechas entre sus habitantes y sus raíces territoriales, algo que se podría denominar “terruño-patrimonio” o también Sistema Local de Innovación” (Boucher, 2004).

En el caso de los SIAL como modelos de gestión económico productiva, se privilegian los eslabonamientos con gran énfasis en la construcción de modelos institucionales que soporten los flujos y sinergias entre ellos. Estos modelos aplicados en diferentes países de América Latina han demostrado eficientemente como se logra generar un desarrollo endógeno a partir del reconocimiento de las potencialidades que la localización y la aglomeración posibilitan.

Los territorios: sus recursos y actores específicos

La economía agroalimentaria ha dirigido su interés a las dimensiones espaciales del sector productivo estableciendo las relaciones entre el territorio y el desarrollo local. De esta forma, se establece un enlace entre el territorio y las cadenas y la economía agroalimentaria y rural. Estas relaciones hacen referencia sobretudo al producto-territorio, establecido por signos de calidad, ligados al origen, a las especificidades de los productos y a su contenido patrimonial.

Es así, como la noción de SIAL se está utilizando para contribuir al desarrollo de concentraciones de agro-industrias rurales mediante un proceso denominado “activación de sus recursos específicos” mediante acciones colectivas y coordinaciones de los actores a nivel horizontal pero también a nivel vertical.

Los SIAL poseen ventajas competitivas que están estrechamente asociadas a la activación de sus recursos específicos (productos, saber – hacer, redes de actores, instituciones, entre otros) y su capacidad de combinar estos con recursos externos al territorio. Según Schmitz (1997), el proceso de activación en un cluster (agrupación de

empresas en un espacio dado) que permite hacer transformar sus ventajas pasivas en ventajas activas esta creando lo que el llama la “eficiencia colectiva”.

La eficiencia en la activación y la combinación de recursos específicos es fuertemente condicionada por las formas de aprendizaje y de coordinación territoriales entre actores individuales, colectivos y públicos y por la expresión de sus capacidades de acción colectiva (Torre, 2000). La construcción de un recurso territorializado por una acción colectiva local y las modalidades de coordinación permiten un mejor aprendizaje de un pasaje del estado pasivo al estado activo de un SIAL.

La activación necesita al menos de dos etapas: la primera que podemos llamar “acción colectiva estructural”, que representa la creación de un grupo pudiendo ser una asociación, una cooperativa u otra forma de organización; y la segunda, una “acción colectiva funcional” que reposa sobre la construcción de un recurso territorializado en relación con la calidad: marca colectiva, sellos, apelaciones de origen (Boucher, 2004). De esta forma, la acción colectiva se define esencialmente por la creación de un grupo de usuarios de un recurso; es decir, la creación de un club (Barillot, 2003); este carácter de “bien club” del recurso implica la existencia de un dispositivo de control y exclusión.

En el caso de los SIAL, el proceso de activación se da cuando por ejemplo se busca valorizar el origen territorial de los productos (con la denominación de origen o con otras formas de identificación geográfica) como característica de recursos, activos y bienes, y permite colocar el territorio como un elemento de la definición de un sistema productivo local.

Un caso práctico de ello, que además presenta el rol multifuncional de los SIAL, es la construcción de una “canasta de bienes y servicios” que va a permitir una valorización conjunta del sistema; en un territorio dado se considera que cuando en éste se fabrican una serie de productos, estos pueden conformar una canasta que puede valorizarse en su conjunto. De esta manera, cada producto aprovecha del renombre de los otros productos que componen la canasta, generando a su vez externalidades positivas para los otros. Se ha mostrado que un producto de una canasta se vende mejor y a mejor precio que cuando esta solo. Además si en la canasta hay un producto muy reconocido, éste puede convertirse en el “líder” y contribuir a vender los otros productos o servicios del territorio.

Los elementos teóricos que hemos tratado en esta sección se ilustran con la presentación de cuatro casos, todos relacionados al sector lácteo: la valorización del territorio, a través de la creación de una marca colectiva, la combinación de una canasta “bienes-servicios” (turismo y producción) vía una ruta agro turística, la contribución de las agroindustrias en la mejora de los niveles de vida y finalmente una ilustración de la activación de un SIAL por medio de la coordinación de actores, y como ello ha desembocado en el desarrollo territorial donde se combinan actividades productivas y coordinación institucional (tanto privadas como públicas). En estos casos, la leche es un recurso específico, y ejerce parte del proceso de “activación” del territorio.

LOS CASOS DE ESTUDIO

El desarrollo del sistema agroalimentario y del mundo rural se enmarcan hoy en un complejo escenario en el que confluyen el multilateralismo en las relaciones comerciales, las protecciones sectoriales, las sinergias económicas entre el sector público y el sector privado, junto con llamados al desarrollo sostenible, a la seguridad alimentaria y a la eliminación radical de la pobreza. Articular estos principios no es tarea fácil. En medio de este incierto panorama las exigencias aumentan lo cual conduce a una reflexión donde:

- (i) se debe contemplar el consumo interno para disminuir la malnutrición y la pauperización creciente de las sociedades rurales y al mismo tiempo preocuparse por la competitividad en los mercados de exportación;
- (ii) es importante atender al desarrollo local y a la organización territorial de las actividades rurales y al mismo tiempo se deben articular las iniciativas locales y territoriales con otros espacios sociales, económicos y políticos;
- (iii) es necesario tener en cuenta los nuevos desafíos medioambientales y la exigencia de nuevas normas internacionales de calidad, y al mismo tiempo diseñar estrategias de capacitación de los productores y de valorización de los recursos locales (productos, saber hacer, empresas, instituciones, entre otros) para favorecer procesos de innovación que respondan a este nuevo contexto.

Resulta cada vez más importante encontrar respuestas propias a esta encrucijada; el repetir o aplicar modelos y recetas, no parece ser la solución. Rescatar y documentar las respuestas que campesinos y otros actores vienen elaborando en diferentes contextos aportará sin duda elementos claves.

Es por ello que queremos presentar 2 casos relacionados al sector lácteo de América Latina que consideramos que nos pueden proveer lecciones en donde en el interior de un territorio se revalorizan los recursos como ejes de desarrollo.

Primer caso: las Queserías rurales de Salinas de Guaranda del Ecuador⁴

“Mucha gente que ha pasado por nuestra Parroquia visitando nuestras AIR, tiene la opinión generalizada que sería importante replicar estos proyectos en otros lugares. ¡Considero que esto es posible!. Salinas ha tenido la suerte de reunir muchas características que han facilitado las cosas, lo cual no descarta que en otras zonas, se hagan proyectos similares. Pero, hará falta voluntad, convicción de ideas y entrega de quienes deseen sacar adelante a sus pueblos” (L. González, 2002⁵).

El caso de las queserías rurales de Salinas de Guaranda, en Ecuador, es uno de los casos más exitosos y es tomado como ejemplo de concentraciones de agroindustrias rurales de América Latina. El proceso de activación de los recursos territoriales de la Parroquia de Salinas, provincia de Bolívar, nace hace 30 años cuando se unieron en un propósito común, una comunidad pobre de la región central de la serranía ecuatoriana, Salinas, unos padres salesianos, y más que todo el padre Antonio Polo y el experto quesero de origen suizo, José Dubach.

Salinas es una parroquia civil⁶ que se encuentra ubicada en la parte central del Ecuador, situada a 3 560 msnm y una temperatura promedio 10°C. Tiene alrededor de 11.000 habitantes, siendo la gran mayoría de origen indígena (80%).

⁴ Resumen elaborado a partir de documentos de Luis González, de la FUNORSAL y de Daniel Bravo (2004)

⁵ Luis Gonzáles, coordinador de comercialización de FUNORSAL, en su presentación de las queserías rurales de Salinas en el foro electrónico sobre AIR organizado por CONDESAN/PRODAR

⁶ En Ecuador, la parroquia es una división administrativa equivalente a una municipalidad o a un ayuntamiento.

Después de realizar un proceso de aprendizaje, el 16 de junio de 1978, se inicia la producción de quesos aplicando una tecnología quesera artesanal de Suiza en la primera quesería “El Salinerito” implementada en el mismo pueblo de Salinas. Esta primera quesería procesaba en sus inicios apenas 53 litros al día, entregados por cinco productores. El paso siguiente, fue la apertura en Quito del primer local especializado en la venta de quesos, la "Tienda Queseras de Bolívar", un mes mas tarde.

La primera etapa de este proceso ha sido el desarrollo rápido de un proyecto de queserías comunitarias a nivel nacional. Hoy en día, procesan 7 millones de litros de leche al año en 70 queserías rurales, dando trabajo a 120 campesinos capacitados y beneficiando a unas 1200 familias de productores. Las queserías rurales cuentan con su red de distribución que incluye sus tiendas de venta al público, las "Tiendas Queseras de Bolívar", pero también cadenas de supermercados, *delicatessen* y tiendas de barrio.

Desde sus orígenes en los años 70, el proyecto queso ha sido la columna vertebral de todo el sistema, llegando paso a paso a conseguir una viabilidad financiera capaz de mantenerse en el tiempo. Pero también ha dado inicio de un proceso de desarrollo local basado en un espíritu comunitario, acciones colectivas y la orientación de los beneficios a inversiones sociales y productivas con la creación de una serie de empresas. La quesería, convertida en la primera actividad claramente rentable, generó empleo, promovió el desarrollo integral y fomentó la producción al mejorar el precio de la leche, lo que permitió realizar inversiones para mejorar la ganadería.

Es así como hoy en día, la Parroquia de Salinas cuenta con 27 plantas procesadoras de lácteos, una hilandería, cuatro talleres de artesanías (trabajos en madera del sub-trópico, nogal y tagua), un taller de carpintería, cinco talleres de textiles, dos embutidoras de carne, seis deshidratadoras de hongos, cuatro plantas de procesamiento de turroneos, una fábrica de mermeladas, una fábrica de chocolates, microempresas dedicadas a la panadería, galletería, elaboración de fideos y otros productos del consumo diario de la localidad, un centro de acopio, seis granjas piscícolas, el hotel “El Refugio”, una hospedería comunitaria, un centro de información turística y una cooperativa de ahorro y crédito, entre otras empresas.

El éxito del desarrollo de esta región se fundamenta en la consolidación de un proceso de organización de las comunidades, con la FUNORSAL⁷, una organización de segundo

⁷ Fundación de Organizaciones Campesinas de Salinas

grado que agrupa a las 25 comunidades de la parroquia con el apoyo de una fundación de la iglesia y de la FEPP⁸, una fundación que promueve el desarrollo rural, a nivel nacional. Pero también el proceso de transformación de leche a quesos finos con una gama muy variada (Andino, Dambo, Tilsit, Gruyere, Parmesano, Mozzarella, Provolone, Provolone ahumado, Asiago, Camenbert, Fondue y con hierbas), con la creación de un valor agregado alto ha permitido generar los recursos necesarios para financiar las obras sociales como las nuevas inversiones empresariales. El tercer elemento del éxito de este desarrollo es lo que podemos llamar el espíritu comunitario, el capital social de las comunidades que ha dado la cohesión social necesaria a las acciones colectivas.

Las acciones colectivas son el punto central de este éxito y se han desarrollado tanto a nivel local de las comunidades como a nivel regional de la Parroquia y a nivel nacional. Como resultado de todo este movimiento, se ha formado el Consorcio Nacional de Queserías Rurales Comunitarias que agrupa a 70 queseras, nacidas todas del gran impacto social, económico y técnico de la primera quesera de Salinas. Lo interesante en este caso es la red de vínculos que se ha tejido entre los actores: comunidades, productores, organizaciones y comercializadores.

Todas estas características conllevan a definir a este sistema multidimensional de Salinas a un SIAL complejo e inducido por un proyecto de desarrollo, fundado en acciones colectivas de varios niveles y coordinada entre ellas por la FUNORSAL. Luis González⁹ resume en 5 puntos este éxito:

- (i) Valorar con más fuerza la organización como base de partida para emprender nuevas iniciativas.
- (ii) Crear nuevas empresas productivas, aprovechando la gran cantidad de recursos naturales y humanos de la zona.
- (iii) Buscar nuevos caminos de comercialización, sobre la imagen de un producto aceptado y posicionado en el mercado: Quesos "El Salinerito".
- (iv) Formar consorcios, que agrupan a diferentes productores de varias zonas, en base a sus productos. En la actualidad, tenemos los siguientes: Deli-Productos (Turrone,

⁸ Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio

⁹ Coordinador de comercialización de FUNORSAL.

mermeladas, chocolates, galletas), Hongos Andinos (Hongos secos), Textiles Andinos (Artesanías de lana) y Animales Menores (Pollos, caracoles, ranas, cerdos, conejos, cuyes).

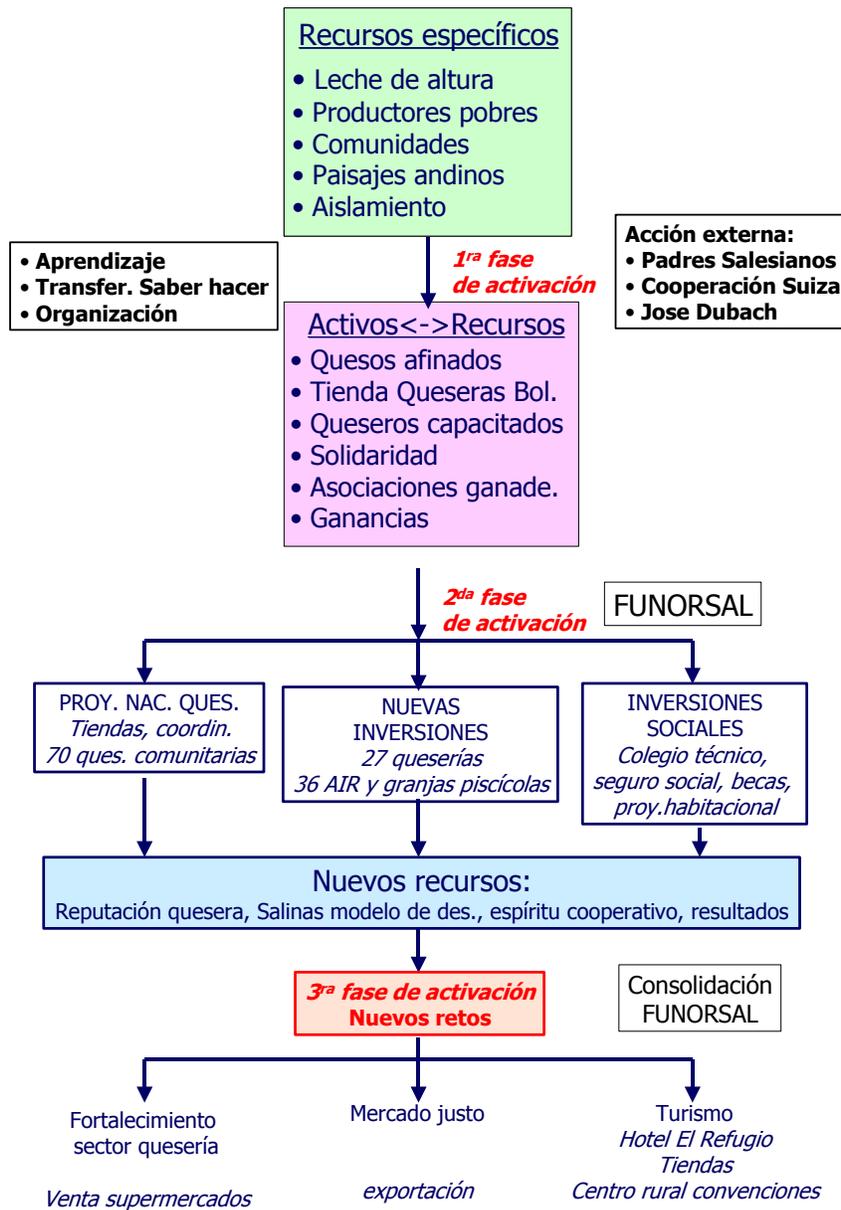
- (v) Crear nuevas fuentes de trabajo, generadas por la gran expansión productiva implementada en varias comunidades, principalmente en el casco urbano de la parroquia.

Los logros más importantes que se han generado en Salinas son: la mejora de la calidad de vida de la población, un desarrollo socioeconómico solidario, frenar la migración juvenil, creación de empleo, mejorar los hábitos alimenticios y la nutrición, la reforestación y contar con un modelo ganadero. El proceso de activación de las queserías de Salinas se resume en la figura 1.

Este caso nos muestra la importancia de la organización de productores al interior de una comunidad:

- (i) Este proyecto ha aportado nuevos ingresos a pobladores que eran muy pobres, generando fuentes de bienestar rural: colegios técnicos, becas, seguro social, proyectos habitacionales, servicios como agua potable, entre otros.
- (ii) En un primer momento permite la creación de queserías con la producción de quesos finos y madurados que permiten crear y retener valor agregado a la leche producida en la zona.
- (iii) El éxito de este proyecto se fundamenta en la capacidad de organización de los productores y en el uso de los ingresos generados en su re-inversión en otras empresas y en beneficios sociales de la comunidad.
- (iv) En la actualidad están planificando un proyecto de ecoturismo que permita valorizar los activos creados en las diferentes actividades productivas y las bellezas naturales de la zona.

Fig. 1. Proceso de activación de las queserías de Salinas, Ecuador.



Segundo caso: Las Queserías rurales de Cajamarca

El departamento de Cajamarca, en el Norte de Perú, es uno de los más pobres del país y cuenta con una alta población rural (75%). Es una de las principales cuencas lecheras de Perú, de aproximadamente 20.000 km², y la única donde se encuentran una importante concentración de queserías rurales. A principios del siglo XIX, la presencia de una cantidad importante de ganado lechero impulsó la producción casera de queso con procedimientos rudimentarios, lo cual dio origen al queso tradicional *mantecoso*. A mediados de los años 40, se instaló en la región una fábrica de Nestlé, la cual impulsa la producción lechera en la región. Es en los años 70 cuando se inicia una industria quesera artesanal con fines comerciales.

Actualmente hay aproximadamente 500 fábricas artesanales de queso las cuales producen principalmente queso mantecoso, fresco y andino “tipo suizo”. Estas se organizan alrededor de la ciudad de Cajamarca y de ciudades intermedias como Bambamarca, Chota, Cutervo y Agua Blanca. Casi el 80% de la producción quesera de la región es exportada hacia el mercado costero, el resto se distribuye principalmente en la ciudad de Cajamarca, en general para la venta a turistas.

Tres cadenas locales de producción de queso conforman el sistema: *quesillo-mantecoso*, *queso andino tipo suizo* y *queso fresco*. Se caracterizan por las relaciones entre sus actores (productores de leche y de quesillo, intermediarios, queseros rurales y urbanos y comerciantes principalmente) y sus articulaciones hacia delante y atrás, organizadas en función de los productos, que son bastante diferentes según su origen, historia, saber hacer, identidad, imagen y localización.

Esta concentración quesera geográfica se desarrolló fuertemente alrededor de los años 90, época en la cual en Perú se produjeron una serie de reformas estructurales que desencadenaron altos índices de desempleo, como consecuencia de los ajustes en las empresas públicas y privadas. Es así que las queserías se convierten en un inicio, en una alternativa de trabajo para los queseros de la ciudad de Cajamarca, quienes incluso contaban con formación universitaria. Estos “empresarios” a la vez queseros – productores – negociantes y comerciantes, gracias a su dinamismo, creatividad y conocimiento del mercado, convirtieron a Cajamarca en una gran plaza comercial.

Para hacer frente a fraudes crecientes que afectaban la reputación de los productos lácteos de Cajamarca y a las dificultades para comercializar sus productos en la Costa, un primer grupo de queseros y comerciantes se unieron y crearon en 1999 la “Asociación de Productores de Derivados Lácteos” (APDL). Frente a los cambios generados por la globalización, la APDL se ha tenido que enfrentar a una serie de situaciones entre las cuales se pueden destacar las siguientes:

- (i) El incremento de las exigencias de calidad por parte de los consumidores, frente a lo cual, los productores de Cajamarca han respondido buscando mantener en sus productos una identidad histórica y tradicional, pero también asegurando un nivel óptimo de calidad sobretodo en el ámbito sanitario, a través de la creación de una marca colectiva.
- (ii) El aumento de las importaciones de quesos, principalmente originarios de Argentina y de Europa, que entran en competencia directa con los quesos de Cajamarca, en la ciudad de Lima.
- (iii) La competencia con las transnacionales, quienes introducen en el mercado de Cajamarca sus productos lácteos, a precios menores. Esta competencia se traduce también en el acopio de la leche, debido a que Cajamarca es, según estimaciones propias, la primera cuenca lechera del Perú.
- (iv) La competencia con otros productores locales que utilizando prácticas desleales (como fraudes e informalidad) disminuyen los ingresos de los productores de la APDL, pero también atentan contra la fama del queso de Cajamarca.
- (v) La búsqueda de nuevos mercados debido a la saturación del mercado local. Es así como se realizan intentos por entrar en los supermercados. Sin embargo, los productores de la APDL no han logrado entrar totalmente, debido a las fuertes exigencias que éstos imponen en cuanto a calidad, rotación de inventarios y pagos. Una primera reacción son los intentos por crear una tienda propia en el aeropuerto departamental con ayuda de proyectos de desarrollo.

La lentitud en el logro de los resultados condujo a que algunos queseros miembros de la APDL actuaran nuevamente de forma individual, teniendo diversos resultados, lo cual hizo

peligrar los primeros logros obtenidos, la formación misma de la Asociación y la obtención de una marca colectiva, el “Poronguito”.

Frente a esta situación, y ante la persistencia de las amenazas para la quesería rural de Cajamarca, se inicio un proceso de coordinación de todos los actores del sistema. Así, en 2002 se creó la CODELAC (Coordinadora de derivados lácteos de Cajamarca) que es una estructura vertical de coordinación de todos los actores, comprendiendo a los diferentes grupos de queseros de la APDL, pero también a un comité de productores de quesillo, las ONG, las instituciones publicas y los proveedores de servicios. La CODELAC se ha constituido rápidamente en un espacio de intercambio y concertación, donde los productores a lo largo de la cadena pueden discutir sobre los problemas que afrontan y las ONG pueden intercambiar sus proyectos, buscando metas comunes.

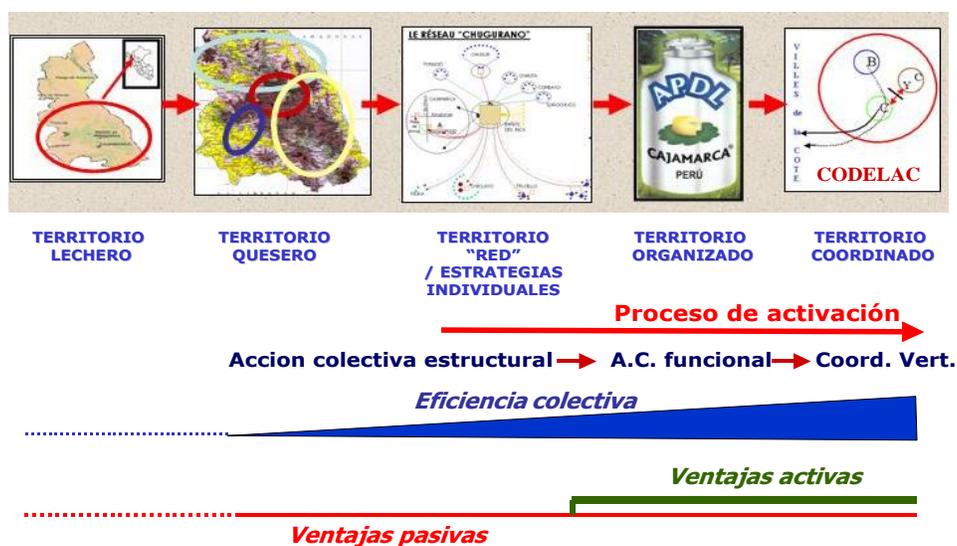
En la actualidad, CODELAC está en proceso de fortalecimiento y se pueden resaltar sus primeros logros: la creación de un espacio de discusión sobre la calidad de los productos para tratar de establecer acuerdos entre los diferentes actores, sobre como mejorarla de manera coordinada y efectiva, la creación de un modulo de promoción y venta en el aeropuerto entre 9 queseros y un programa de asesoría a las plantas queseras, entre otros.

La concentración geográfica de queserías rurales de Cajamarca tiene las características de un SIAL en proceso avanzado de activación: se ha comprobado la existencia de un territorio articulado con actores y productos, que son típicos y de gran tradición y con un saber-hacer local reconocido. Si las acciones colectivas son todavía incipientes, son también prometedoras y se ha podido comprobar la realidad de los fenómenos de “cooperación-competencia” a nivel horizontal pero con fuertes asimetrías, mas que todo de información (Akerlof, 1970; Stiglitz, 1998) en las relaciones verticales de los actores. El proceso de construcción de este territorio SIAL se resume en la figura 2.

Se ha podido comprobar que la puesta en marcha de “acciones colectivas” en un SIAL permite transformar sus ventajas pasivas en ventajas activas. Sin embargo, a raíz de este caso, se puede afirmar que la creación de una asociación y la obtención de una marca colectiva son condiciones necesarias pero no suficientes para tener un resultado efectivo. En realidad, debe haber un verdadero proceso de “activación” en el cual los actores se involucren de manera participativa, olvidándose de sus estrategias individuales.

Dentro del SIAL, el reto que enfrentan los actores es hacer funcionar las acciones colectivas para enfrentar las dificultades originadas por los cambios del entorno. Por ello, las acciones colectivas deberían orientarse con prioridad a fortalecer y aprovechar los recursos específicos de la zona: el turismo, los pastos excelentes para la producción de quesos, los productos de larga tradición y buena calidad, la imagen del “buen queso de Cajamarca”, la valorización de los saber-hacer locales y permitir así responder a las expectativas de los consumidores.

Fig. 2. La caracterización del territorio, un proceso de 5 etapas.



En el caso de las queserías rurales de Cajamarca (Correa et al., 2006), se ha mostrado como el sector de los productos lácteos logró consolidarse gracias a un proceso de activación que se desarrolló en varias etapas, cada una para hacer frente a amenazas. El SIAL se constituyó progresivamente gracias al reforzamiento cada vez más fuerte de todos los actores del sistema y la constitución de “acciones colectivas estructurales” tipo asociaciones de productores como la APDL. En segundo lugar, por la aparición “acciones colectivas funcionales” tipo las marcas colectivas como “El Poronguito” y por último la creación de un mecanismo de coordinación de todos los actores de tipo mixto o híbrido, articulando los niveles horizontales (acciones colectivas) con el eje vertical (cadena productiva), como la CODELAC.

Este caso ha sido utilizado para profundizar los estudios de las concentraciones de AIR con el enfoque de SIAL, y la activación de recursos territoriales. Ha permitido también definir las diferentes etapas por las cuales pasan estas concentraciones, en lo que se definió como “el ciclo SIAL”, con lo cual se ha podido definir un método de acompañamiento de la activación de un sistema.

ANÁLISIS DE LOS CASOS Y LECCIONES APRENDIDAS

Los 2 casos que hemos presentado, han puesto en relieve el papel de la leche como recurso específico generador de un proceso de desarrollo territorial y regional. Un primer análisis, parte de la comparación y comprensión de los diferentes elementos de estos sistemas (Tabla 1).

A partir de ello, queremos resaltar algunos puntos de los casos, como lecciones aprendidas:

La leche como recurso específico, territorial: si bien la leche es normalmente un producto genérico de gran consumo, puede ser considerado en ciertas condiciones como un recurso específico y ser el punto de partida de un proceso de activación. La activación de este recurso puede inducir una serie de productos “específicos” como quesos tradicionales y otros productos reconocibles e identificados por los consumidores. Para ser un recurso específico la leche debe tener ciertas características que darán a los productos terminados sus calidades especiales, reconocibles e identificables por los consumidores. Estas características específicas están relacionadas al tipo de vaca que produce la leche, a su alimentación, al tipo de pasto y a las condiciones geo-climáticas del lugar.

La leche como elemento de una canasta de recursos específicos de un territorio: al interior de un territorio podemos encontrar una canasta de bienes y servicios de recursos específicos. Si bien la leche es el elemento central, se puede acompañar de otros productos que resalten el terruño, o las condiciones climáticas, los saber-haceres locales, el capital humano, la reputación de ciertos productos (como en los casos estudiados de sus productos lácteos) pero también bellezas naturales, paisajes, restos arqueológicos, entre otros.

Tabla 1. Resumen comparativo de los casos de estudio

Caso	Salinas	Cajamarca
Problema	Competencia, pobreza	Fraudes, competencia externa
Territorio	Parroquia	Cuenca lechera tradicional
Recursos específicos:		
- leche de calidad	x	x
- saber-hacer	importado	tradicional e importado
- reputación quesera	reciente	x
- recursos territoriales	x	x
Organización	Asociaciones de productores	APDL
Coordinación de actores	Funorsal	CODELAC
Sellos de calidad territorial	Marca colectiva	Marca colectiva
Característica SIAL	SI - inducido	SI
Grado de activación	Fortalecido	Alto
Proyectos de activación	Fortalecimiento, diversificación	Fortalecimiento, comercialización
Tipo de SIAL	Inducido	Tradicional

La leche y el proceso de activación de un territorio: en los 2 casos estudiados, la leche por sus características ha sido procesada o “activada” en productos lácteos como quesos tradicionales de cierta reputación. Pero éstos han sido realizados en general por actores individuales (salvo en el caso de Salinas) lo cual no garantiza su presencia en el mercado. Además pueden ser confrontados a fraudes y a la competencia de productos importados. Entonces vemos que en un proceso de activación de un territorio la leche no es un elemento suficiente en si, sino que necesita ser insertado en un proceso colectivo de activación del territorio.

El proceso articulador de activación: constatamos en los casos estudiados que el proceso de activación se fundamenta en un proceso dinámico de articulación entre la leche como recurso específico, la reputación y la historia del territorio, el saber-hacer y los actores con capacidades de organizarse.

Los instrumentos del proceso: en los casos estudiados se utilizaron una serie de instrumentos que podemos resumir en:

- Los sellos de garantía de la calidad territorial como la marca colectiva, la denominación de origen, las identificaciones geográficas.
- Las acciones colectivas con sus niveles de acciones colectivas estructurales (ejemplos: organizaciones de productores, de queseros, de comerciantes) y de acciones colectivas funcionales, como las marcas colectivas así como los diferentes mecanismos de coordinación de actores (Funorsal de Salinas y Codelac de Cajamarca).
- La visión multifuncional de “canasta de bienes y servicios” que permite ofrecer y articular diferentes productos del territorio y servicios como diferentes formas de turismo alternativo con participación de los actores locales.

Estos elementos han sido importantes dentro de la estrategia de los actores, los cuales han utilizado la activación de los recursos territoriales (la leche), la complementariedad de sus actividades, y la coordinación a diferentes niveles, que en su conjunto van a generar una forma de eficiencia colectiva.

CONCLUSIÓN: PROPUESTAS ESTRATÉGICAS

En un entorno marcado por la globalización y la presión de la competencia externa, surge una respuesta para el desarrollo de las regiones con una visión “local”, que pone énfasis en la relación entre el territorio y sus productos.

Un ejemplo de ello, que hemos tratado de resaltar en este documento, es el caso de la leche a través de sus derivados; ellos tienen sus características (producción, organolépticas, calidad) estrechamente ligadas a un territorio y sus actores, y es por ello que puede convertirse en el centro de una propuesta de desarrollo local.

Esto ha sido objeto de estudio a través de los sistemas agroalimentarios localizados (SIAL), donde el territorio es entendido como un conjunto de factores y/o como un espacio de relaciones muy estrechas entre sus habitantes y sus raíces territoriales, algo que se podría denominar “terruño-patrimonio” o también “Sistema Local de Innovación” (Boucher, 2004).

Como hemos mostrado una serie de casos, la leche es un elemento central en un proceso de activación de un grupo de agroindustrias rurales, que forman parte de un SIAL. Ante las adversidades generadas por la apertura de mercados y la falta de ingresos, para permanecer o insertarse en los mercados los productores han buscado organizarse para conseguir beneficios de forma colectiva, hacer frente a las dificultades, insertándose en un modo de coordinación mixto, donde interactúan productores pero también instituciones públicas y privadas. La base de un proceso de desarrollo local basado en un producto como la leche reposa, al fin y al cabo, y como lo hemos visto en los 4 casos expuestos, *en la construcción colectiva de un recurso territorializado en relación con la calidad*: marcas colectivas, sellos de calidad y denominaciones de origen.

Ello nos puede generar nuevos elementos a tomar en cuenta en el desarrollo rural. En primer lugar el nuevo rol de las agroindustrias rurales “multifuncionales”. Hemos visto como la importancia de las AIR no es únicamente económica, sino que pueden contribuir al desarrollo social, a la conservación del medio ambiente, etc. Un segundo elemento es el nuevo rol de los gobiernos locales en el proceso de la valorización y protección de los recursos territoriales, pero también en la creación de un ambiente donde puedan desarrollarse actividades productivas (por ejemplo carreteras, protección de la competencia desleal). Finalmente, el nuevo rol de los SIAL en el proceso de activación de recursos territoriales conlleva también un carácter multifuncional.

BIBLIOGRAFÍA

- Akerlof, G., 1970. The market for Lemons: quality uncertainty and the market mechanism. In: *Quarterly Journal Economics*. Volume 84. EUA. Pp. 488 - 500.
- Barillot S. 2003. La théorie des clubs, une redéfinition du principe coopératif. thèse de doctorat. C3ED UVSQ.
- Becattini G. 1979. Dal settore industriale al distretto industriale. Alcune considerazioni sull'unità d'indagine dell'economia industriale in : rivista di economia e politica industriale, vol. 5, n°1, 7-21.
- Becattini G. 1992. Le district marshallien: une notion socio-économique in : Les régions qui gagnent. Districts et réseaux: les nouveaux paradigmes de la géographie économique. Benko G. et Lipietz A. (éd.). PUF. Paris. pp 35-55.

- Blanco M, Riveros H., 2006. Las rutas alimentarias, una herramienta para valorizar los productos de las agroindustrias rurales. El caso de la ruta del queso turrialba (Costa Rica)in : « Sistemas Agroalimentarios Localizados », memorias del Congreso Internacional ARTE, Agroindustria Rural y Territorio. Editorial UAEM, Toluca, México (en imprenta)
- Boucher F., 2004. Enjeux et difficulté d'une stratégie collective d'activation des concentrations d'Agro-Industries Rurales, le cas des fromageries rurales de Cajamarca, Pérou. Thèse de doctorat, Université de Versailles Saint Quentin en Yvelines, novembre 2004. 436p + annexes 250p.
- Boucher, F.; Blanco, M., 1991. La agroindustria rural en Costa Rica: Avance de diagnóstico, estudio de casos y propuesta de estrategia de desarrollo. Prog. IV-IICA. IICA. San Jose. Costa Rica.
- Bravo D., 2004, Estudio sobre la concentración de empresas agroindustriales en Salinas, Ecuador In Informes de estudios de caso, Estrategias de las Agroindustrias Rurales y Dinámicas Territoriales, Proyecto Sistemas Agroalimentarios localizados, CD. IICA, PRODAR, CIAT, CIRAD, San José Costa Rica.
- Capecchi, V. 1987. Formation professionnelle et petite entreprise : le développement industriel à spécialisation flexible en Emilie-Romagne. In revue formation et emploi, n° 19, July-September 1987, 3-18.
- Cascante Sánchez M., 2006, Efectos de un estudio SIAL: potencialidades de desarrollo y movilización localin : Sistemas Agroalimentarios Localizados , memorias del Congreso Internacional ARTE, Agroindustria Rural y Territorio. Editorial UAEM, Toluca, México (en imprenta)
- Chombo Morales P., 2005. Experiencia de un encuentro inesperado, la apropiación de una propuesta tecnológica para la producción artesanal con certificación de origen y calidad del queso Cotija In Barragan Lopez E., editor, Gente de campo, patrimonios y dinámicas rurales en México , El Colegio de Michoacán, México. P. 481-514
- Correa C. A. , Boucher F. y Requier-Desjardins D., 2006, Como activar los Sistemas Agroalimentarios Localizados en América Latina? Un análisis comparativo. in : Sistemas Agroalimentarios Localizados , memorias del Congreso Internacional ARTE, Agroindustria Rural y Territorio. Editorial UAEM, Toluca, México (en imprenta)
- Gonzalez L., 2002, Salinas, una economía solidaria in CD de las comunicaciones presentadas en el Congreso SYAL 2002 de Montpellier, CIRAD, Francia.
- Muchnick, J., Sautier, D., 1998. Systèmes agro-alimentaires localisés et construction de territoires. Proposition d'action thématique programmée. CIRAD. Paris, France. 46p.

- Pecqueur, B., 1992. Territoire, territorialité et développement. In : Actes du Colloque Industrie et territoire : les systèmes productifs localisés , IREP-D, Grenoble, 21-22 Octobre 1992, p. 71-88.
- Piriou J.-P., 2002. Lexique de sciences économiques et sociales. 5e. édition. Reperes. La Découverte 125pp.
- Requier-Desjardins, D., 1998. El Concepto económico de proximidad: impacto para el desarrollo sustentable. Web DEA DESTIN-C3ED/ Université de Versailles-SQ. France.
- Requier-Desjardins, D., 1999. Globalisation et évolution des systèmes de production: l'Agro-industrie rurale et les systèmes agro-alimentaires localisés dans les pays andins. In Web DEA DESTIN-C3ED/ Université de Versailles. 13p.
- Rallet, A., 2002. L'économie de proximités. Propos d'étape. In : A. Torre. Editeur. Le local à l'épreuve de l'économie spatiale. Collection études et Recherches sur les Systèmes Agraire et le Développement No 33. INRA, Paris. Pp. 11-26
- Sachs, I, 1997. L'écodéveloppement. Stratégies pour le XXI siècle. Editions La Découverte et Syros, Paris. 122p.
- Schmitz, H., 1997. Collective efficiency and increasing returns. IDS Working Paper No 50. UK. 28p.
- Stiglitz, J., 1998. Distribution, Efficiency and Obice: Designing the Second Generation of Reforms. Conference on Asset Distribution, Poverty, and Economic Growth Sponsored by the Ministry of Land Reform, Brazil and the World Bank. Brésil. 15p.
- Torre, A., 2002. Le local à l'épreuve de l'économie spatiale. Agriculture, environnement, espaces ruraux. Collection études et Recherches sur les Systèmes Agraire et le Développement No 33. INRA, Paris. 211p.
- Torre, A., 2000. Activités agricoles et Agro-Alimentaires et processus de Développement local. In : Revue d'Economie Régionale et Urbaine. RERU 2000 III Paris, France. Pp. 363-368.
- Vázquez-Barquero, A., 1997. Crecimiento endógeno o desarrollo endógeno, Cuadernos del CLAEH, Numero 78-79, Montevideo.