



EXPERIENCIAS EXITOSAS DE INTEGRACIÓN ASOCIATIVA DE PRODUCTORES LECHEROS FAMILIARES: TRES ESTUDIOS DE CASO EN NICARAGUA, ECUADOR Y PARAGUAY



Fotografías de la portada:
FAO

EXPERIENCIAS EXITOSAS DE INTEGRACIÓN ASOCIATIVA DE PRODUCTORES LECHEROS FAMILIARES: TRES ESTUDIOS DE CASO EN NICARAGUA, ECUADOR Y PARAGUAY

ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA ALIMENTACION Y LA AGRICULTURA
Oficina Regional para América Latina y el Caribe

Santiago, 2012

Las denominaciones empleadas en este producto informativo y la forma en que aparecen presentados los datos que contiene no implican, por parte de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), juicio alguno sobre la condición jurídica o nivel de desarrollo de países, territorios, ciudades o zonas, o de sus autoridades, ni respecto de la delimitación de sus fronteras o límites. La mención de empresas o productos de fabricantes en particular, estén o no patentados, no implica que la FAO los apruebe o recomiende de preferencia a otros de naturaleza similar que no se mencionan.

Las opiniones expresadas en esta publicación son las de su(s) autor(es), y no reflejan necesariamente los puntos de vista de la FAO.

Todos los derechos reservados. La FAO fomenta la reproducción y difusión del material contenido en este producto informativo. Su uso para fines no comerciales se autorizará de forma gratuita previa solicitud. La reproducción para la reventa u otros fines comerciales, incluidos fines educativos, podría estar sujeta a pago de tarifas. Las solicitudes de autorización para reproducir o difundir material de cuyos derechos de autor sea titular la FAO y toda consulta relativa a derechos y licencias deberán dirigirse por correo electrónico a: copyright@fao.org, o por escrito al Jefe de la Subdivisión de Políticas y Apoyo en materia de Publicaciones, Oficina de Intercambio de Conocimientos, Investigación y Extensión, FAO, Viale delle Terme di Caracalla, 00153 Roma (Italia).

© FAO 2012

Se recomienda citar como: FAO, 2012. Experiencias exitosas de integración asociativa de productores lecheros familiares: tres estudios de casos en Nicaragua, Ecuador y Paraguay. Oficina Regional de la FAO para América Latina y el Caribe, División de Producción y Sanidad Animal.

CONTENIDOS

PRÓLOGO	6
AGRADECIMIENTOS	7
INTRODUCCIÓN	8
EL CONTEXTO SECTORIAL DE LA CADENA LÁCTEA EN NICARAGUA, ECUADOR Y PARAGUAY	11
La lechería mundial y regional	11
La cadena láctea en Nicaragua	14
La cadena láctea en Ecuador	16
La cadena láctea en Paraguay	19
LA INTEGRACIÓN ASOCIATIVA Y EL MODELO COOPERATIVO EN EL SECTOR LECHERO	21
Cooperativas: definición e historia	21
La cooperativa desde una perspectiva económica	23
Las cooperativas en el sector lácteo	25
DEFINICIÓN Y ALCANCES DEL MODELO LECHERO FAMILIAR EN AMÉRICA LATINA	27
Definiciones	27
Cuantificación de la producción lechera familiar	28
EL CASO DE NICACENTRO EN NICARAGUA	33
Antecedentes	33
La cooperativa Nicacentro RL	35
La estrategia de negocios y el futuro de Nicacentro	36
LAS ASOCIACIONES DE PEQUEÑOS PRODUCTORES Y EL ORDEÑO EN ECUADOR	39
Antecedentes	39
AGSO, los campesinos y la empresa El Ordeño	40
LAS COOPERATIVAS LÁCTEAS DE PARAGUAY	45
Antecedentes	45
Las cooperativas lácteas	46
Estrategias de negocios	48
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	51
BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA	55

PROLOGO

La Asamblea General de las Naciones Unidas proclamó al 2012 como el Año Internacional de las Cooperativas, como una forma de resaltar la contribución de estas al desarrollo económico y social, poniendo especial atención en su impacto sobre la reducción de la pobreza rural, la creación de empleos y la integración social. Bajo el lema “Las empresas cooperativas ayudan a construir un mundo mejor”, el Año Internacional de las Cooperativas busca tres objetivos principales:

1. Crear mayor conciencia pública sobre la contribución de las cooperativas al desarrollo económico y social, y al logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM).
2. Fomentar la constitución y el crecimiento de cooperativas para abordar sus necesidades económicas mutuas, además de lograr una plena participación económica y social.
3. Alentar a los gobiernos y organismos reguladores a implementar políticas, leyes y normativas que propicien la constitución y el crecimiento de las cooperativas.

Las experiencias exitosas de integración asociativa de productores lecheros que se presenta en este documento, es una muestra de las razones que explicarían el “éxito” de estas organizaciones de tipo cooperativo.

Las personas aquejadas por la subnutrición a nivel mundial son casi una de cada ocho, a pesar de que el mundo dispone de medios para eliminar el hambre y para sustentar el desarrollo sostenible. Es opinión generalizada que gran parte de los alimentos adicionales que se requerirán, en 2050, para una población de más de nueve mil millones de personas podrían ser proporcionados por los pequeños agricultores, si contaran con las políticas y los incentivos necesarios. Una de las medidas requeridas para lograr la seguridad alimentaria es fortalecer el apoyo a las cooperativas, organizaciones de productores y otras instituciones rurales e invertir en ellas.

En este contexto, el documento presenta un conjunto de experiencias exitosas de integración asociativa de productores lecheros familiares en tres países de América Latina, analizando las perspectivas de la cadena láctea y su relación con el mercado global, de las que se pueden extraer lecciones útiles para otras cooperativas y organizaciones análogas.

Tito Díaz Muñoz
Oficial Regional de Desarrollo Pecuario, FAO

AGRADECIMIENTOS

La FAO agradece al Sr. Alejandro Galetto, consultor FAO para el presente estudio, y a los miembros de las cooperativas analizadas de Nicaragua, Ecuador y Paraguay , que contribuyeron con información para el análisis de las experiencias exitosas de integración asociativa de productores lecheros familiares.

INTRODUCCIÓN.

La primera década del S. XXI ha sido el escenario de importantes cambios en el contexto agroalimentario internacional, caracterizado por fuertes aumentos de precios de los principales commodities de origen agropecuario, originados por un sostenido aumento de la demanda proveniente del conjunto de países emergentes y sostenidos por la influencia de la mayor liquidez los mercados financieros internacionales.

Estos cambios han alcanzado también el ámbito de la producción y el consumo de lácteos, caracterizados por ser una importante fuente de proteínas de calidad, con una alta elasticidad-ingreso, que ha generado un fuerte incremento de la demanda en muchos países, dirigida tanto al mercado doméstico como al internacional.

Los aumentos de consumo, tanto de naturaleza privada como proveniente de la intervención pública para el abastecimiento de planes sociales, influyen con fuerza en las cadenas lácteas de la región de América Latina y el Caribe (ALC), y en particular sobre cientos de miles de pequeños y medianos productores, no sólo creando oportunidades sino también amenazas, derivadas de crecientes exigencias de competitividad, y a veces también de crecientes niveles de concentración de mercado en otros segmentos de la cadena (industria y distribución).

Frente a esta realidad, surge como una prioridad para las políticas públicas el diseño de estrategias que permitan la integración competitiva de los pequeños y medianos productores de leche al nuevo ambiente competitivo del sector lácteo de América Latina, no sólo en lo que respecta a su integración comercial internacional sino también respondiendo a crecientes demandas internas vinculadas con la seguridad alimentaria.

Un enfoque clásico en la experiencia internacional de desarrollo de la producción de leche, particularmente en el segmento de pequeños y medianos productores, ha sido la promoción del asociativismo bajo la forma de modelos cooperativos de integración vertical, donde los productores son miembros y propietarios de una cooperativa que industrializa y vende toda su producción. Este modelo, que tuvo una fuerte justificación de tipo económico y tecnológico durante mucho tiempo, ha mostrado éxitos y fracasos, tanto a nivel de la región como en otros países del mundo.

A nivel económico, existirían varias razones por las cuáles la cooperativa integrada verticalmente es más “eficiente” que otras configuraciones de mercado (Sexton and Iskow, 1988; Cook, 1995), pero hay tres que se destacan en particular; (i) cuando actúa “administrando” la oferta de producto y así influyendo sobre los precios, (ii) cuando la cooperativa logra establecer un balance en la capacidad negociadora de los productores frente a compradores más concentrados, o (iii) cuando la cooperativa resuelve un problema de “ausencia de mercado”, ya sea proveyendo un insumo o servicio que otros actores no proveen.

Desde el punto de vista tecnológico, la razón que explica la formación de la tradicional cooperativa integrada verticalmente en el sector lácteo es que la leche es un producto muy perecedero, que debe procesarse a las pocas horas luego del ordeño. Históricamente, entonces, los productores de leche, particularmente aquellos ubicados en regiones alejadas (ausencia de mercado), se organizaron en cooperativas para industrializar y poder comercializar su producción.

La experiencia de América Latina y el Caribe con las cooperativas en el sector lácteo es variada, y muestra una mezcla de éxitos y fracasos. En algunos países, como Uruguay, Paraguay y Costa Rica, son la forma dominante de organización de la cadena láctea. Al mismo tiempo, hay varios casos en los que tienen una participación importante pero no mayoritaria (Chile, Colombia, Brasil), e incluso decreciente (Argentina). En otros países (Perú, Ecuador, Venezuela) las cooperativas, al menos en su forma clásica, tienen una bajísima participación en el sector lechero.

En este trabajo se parte de la hipótesis que la integración asociativa sigue siendo una estrategia válida y cada vez más necesaria para el desarrollo lechero en América Latina y el Caribe, particularmente en el segmento de los pequeños y medianos productores de leche de naturaleza familiar.

Por lo tanto, es importante entender las causas que ayuden a explicar el éxito y el fracaso de diferentes intentos de organización cooperativa, pues ello será un insumo importante para el diseño y generación de políticas para la cadena láctea de la región.

Como estrategia de investigación se propone la realización de tres estudios de caso de experiencias exitosas de integración asociativa de productores lecheros, en tres países de la región, planteando “a priori” tres factores clave que ameritan ser estudiados para entender las razones que explicarían el “éxito” de estas organizaciones, que son la (a) naturaleza de la integración vertical, (b) el modelo organizacional y el ambiente institucional, y (c) su estrategia de negocios y de articulación con el mercado.

La naturaleza de la integración vertical se refiere a la forma en que la cooperativa se articula con el segmento industrial, para el que existen básicamente dos opciones. En primer lugar, la forma clásica de “integración industrial”, en la que los productores son socios y proveedores de una entidad (la cooperativa) propietaria de una planta industrial, y se articulan directamente con la distribución mayorista y/o minorista. La otra alternativa es cuando la cooperativa no tiene actividad industrial y consiste básicamente en una agrupación de tipo horizontal que actúa vendiendo la leche de los productores a una industria láctea, y que suelen adoptar el nombre de “cooperativas de negociación” (*bargaining cooperatives*).

El concepto de modelo organizacional se refiere a la adopción de una forma jurídica clásica de tipo cooperativo, con sus características típicas (Zeuli and Cropp, 2004) o alternativamente, a otro tipo de forma jurídica que le puede dar cabida a la iniciativa de organización colectiva de los productores de leche. Al mismo tiempo, se analizará la interacción entre el modelo organizacional y el ambiente institucional de cada país, en la medida que este último puede condicionar el éxito de la organización cooperativa.

Finalmente, el otro eje de análisis es el vinculado con la articulación con el mercado y las estrategias de negocios, partiendo también de la hipótesis que la sostenibilidad de los esfuerzos de desarrollo a nivel de pequeños y medianos productores familiares pasa necesariamente por lograr una capacidad para abastecer competitivamente al mercado.

En función de lo planteado en los párrafos previos, y como aporte para mejorar el conocimiento de estrategias que permitan la implementación de políticas adecuadas de promoción y desarrollo de pequeños y medianos productores de leche, en este trabajo se propone analizar tres casos de desarrollo sectorial lechero que pueden ser considerados exitosos, con énfasis en los tres ejes mencionados (naturaleza de la integración vertical, modelo organizativo y articulación con el mercado y estrategias de negocios).

Los tres casos propuestos son diferentes en varios aspectos (agregación, historia, tamaño típico de las fincas, etc.), pero se complementan para integrar una estrategia de investigación (Yin, 2003) de tipo cualitativo que permitirá evaluar las hipótesis planteadas desde la variedad de enfoques que ofrecen estas tres realidades.

Uno de los casos es el de la cooperativa multisectorial Nicacentro R.L., ubicada en el departamento Matagalpa, en la región central de Nicaragua, formada en el año 2005 a partir de una demanda de los productores de la región y con el apoyo de un proyecto de la cooperación internacional de Suecia y del gobierno de Nicaragua. El caso también abarca, de alguna manera, la experiencia de otras cooperativas de la región, que se ha dado en llamar la “vía láctea nicaragüense”.

El segundo caso es el de los grupos de pequeños productores de leche ubicados en la región de la Sierra en Ecuador, particularmente en las cercanías de la zona del volcán Cayambe, que se han organizado como asociaciones, con el apoyo de AGSO (Asociación de Ganaderos de la Sierra y el Oriente) y articulándose con una empresa privada comercial (El Ordeño).

Finalmente, el tercer caso (si es que se lo puede denominar de esta manera) es el del desarrollo de las cooperativas lácteas del Paraguay, integradas verticalmente, no sólo en la etapa industrial sino también con una fuerte presencia en la distribución, asociadas a un modelo social-cultural casi único, y que actualmente representan una proporción mayoritaria de la cadena láctea del país.

El documento se organiza de la siguiente manera. En el próximo capítulo se describe el contexto sectorial de las cadenas lácteas de los tres países, comenzando primero con una breve síntesis de la situación actual y evolución reciente de la lechería a nivel regional y global. La descripción de la cadena láctea de cada país se hace en dos partes. En una de ellas se analiza la evolución del balance láctea (producción, comercio exterior, consumo aparente) y en la otra se analizan las principales características estructurales de los diferentes segmentos que componen la cadena (producción primaria, industria láctea, distribución).

En el siguiente capítulo se introducen conceptos vinculados con los antecedentes teóricos del modelo cooperativo clásico y sus principales características, y también con diferentes alternativas o variantes que pueden existir frente a este modelo de organización colectiva. A continuación se discuten brevemente, ya que no es el foco central de este trabajo, las principales características del modelo de producción familiar en la lechería de América Latina y el Caribe.

Finalmente, se presentan los tres casos a estudiar, que se organizan en tres partes bastante similares. Primero se describen los antecedentes generales del caso, luego las cuestiones de organización (integración vertical y modelo organizacional) y finalmente la estrategia de negocios y la articulación con los mercados. En el último capítulo se extraen algunas conclusiones y recomendaciones para el desarrollo de la pequeña y mediana producción de leche de tipo familiar a partir de estrategias de organización asociativa.

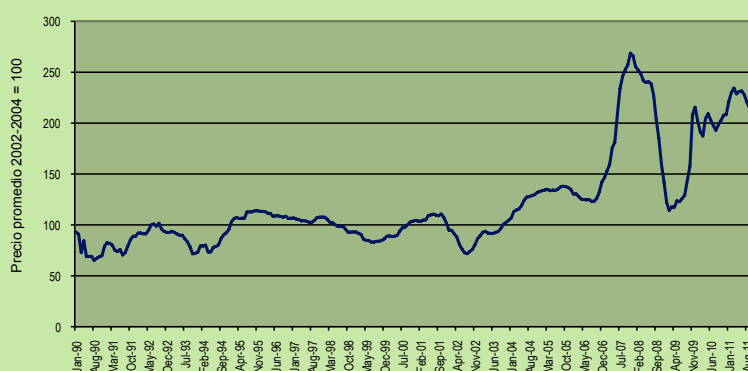
EL CONTEXTO SECTORIAL DE LA CADENA LÁCTEA EN NICARAGUA, ECUADOR Y PARAGUAY.

En esta sección se describe la evolución reciente y la situación actual de las cadenas lácteas de los tres países involucrados en este estudio, Nicaragua, Ecuador y Paraguay. Previamente, se hará una breve introducción acerca de la situación global del sector lácteo a nivel mundial y en América Latina.

La lechería mundial y regional.

De la misma manera que ha ocurrido con prácticamente todos los “commodities” agropecuarios, el rasgo más relevante que sintetiza la situación del sector lácteo a nivel global es el fuerte incremento de los precios en los últimos años, tal como puede observarse en el Gráfico 2.1, que comenzó hacia fines de 2006 y comienzos de 2007 (con un leve incremento previo en los años 2004-2006), generando un escenario totalmente desconocido en comparación con la situación que se vivió durante las dos o tres décadas previas.

Gráfico 2.1 Evolución del índice de precios de los productos lácteos que se comercializan internacionalmente (2002-04 = 100).



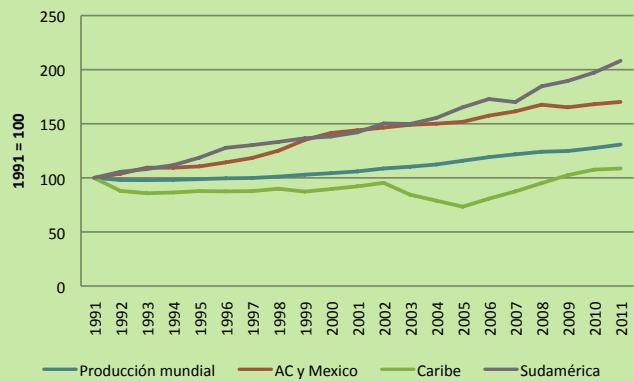
Fuente: FAO.

El Gráfico 2.1 muestra que el nivel medio de precios se ha prácticamente duplicado (en valores nominales) a partir del año 2007, aunque con un fuerte incremento de la volatilidad. Para ponerlo en términos de un producto concreto, como la leche en polvo, que en sus variantes entera o descremada representa la proporción más elevada del comercio internacional, los precios medios han pasado de los 1,800 dólares por tonelada a unos 3,500 dólares por tonelada en el período 2007-2011. Como ya se mencionó, el principal factor explicativo de esta situación es la aceleración del crecimiento económico del grupo de países en desarrollo¹, y que se ha traducido en un aumento sistemático de la demanda y del precio de los productos de origen agroalimentario.

¹ Además del incremento de la demanda, también otros factores, como la pérdida de valor relativo del dólar frente a otras monedas, la especulación financiera, el uso de granos para la producción de biocombustibles, etc., se citan como explicaciones del incremento de los precios internacionales (Fava Neves, 2011).

Este aumento de los precios internacionales ha sido acompañado por otros cambios en la lechería internacional. En el caso particular de América Latina, la producción de leche en Sudamérica y en América Central ha crecido más rápidamente que la media central (Gráfico 2.2), y de esa manera pasó de representar el 9.12 % de la producción mundial en el año 1991 al 13.71 % en el año 2011 (FAO, 2012).

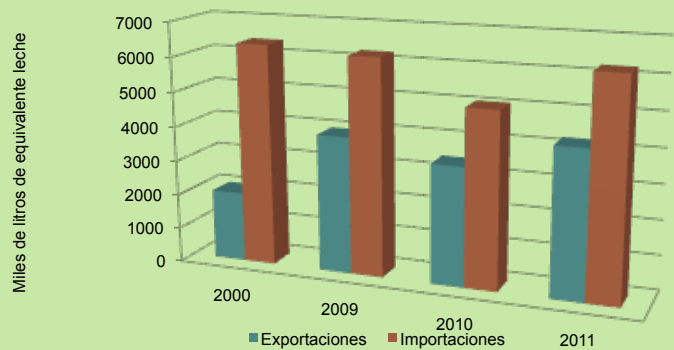
Gráfico 2.2 Evolución de la producción de leche en la región de América Latina y el Caribe en comparación con la producción mundial, 1991-2011.



Fuente: *Elaboración propia con datos de FAO.*

La evolución del comercio internacional también acompañó los cambios operados en la producción de leche en las distintas regiones del mundo. En particular, se ha producido un aumento de la participación de Oceanía (y recientemente de Estados Unidos) en las exportaciones de productos lácteos, en desmedro de Europa. En el caso de América Latina, el aumento de la producción también se ha traducido en un crecimiento de las exportaciones, por lo que la posición relativa neta de comercio exterior de la región, como se muestra en el Gráfico 2.3, ahora muestra un déficit bastante menor al que existía algunos años atrás.

Gráfico 2.3 Exportaciones e importaciones de productores lácteos de la región de América Latina y el Caribe, 2000-2011, en millones de litros de equivalente-leche.

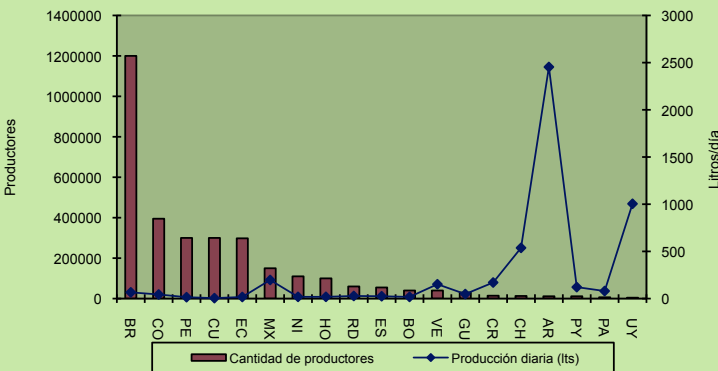


Fuente: *Elaboración propia con datos de FAO.*

Los tres países que intervienen en este estudio de casos también han mostrado una interesante dinámica productiva, tanto en lo que respecta al crecimiento de la producción, en la composición del comercio exterior y en la estructura y dinámica de sus cadenas lácteas, como se explicará en las siguientes secciones.

A nivel primario, un aspecto de interés de la cadena láctea de América Latina y el Caribe es la importancia relativa del segmento de pequeños y medianos productores. Según una estimación realizada por Galetto (2012), para 19 países de la región², habría en total unos 3.16 millones de “productores de leche”, que se distribuyen de forma bimodal, tal como se muestra en el Gráfico 2.4, ya que hay un grupo de países (Argentina, Uruguay y Chile) con una estructura donde predominan las fincas medianas y grandes (más de 500 litros/día), mientras que en el resto de los países la cantidad de productores es muy superior y el tamaño medio de las fincas es mucho más chico.

Gráfico 2.4 Distribución de la cantidad de productores de leche y el tamaño medio de las fincas en 19 países de América Latina y el Caribe.



Fuente: Galetto (2012).

En relación con la información presentada en el Gráfico 2.4, cabe hacer algunos comentarios. En primer lugar, que se trata básicamente de un conjunto de estimaciones, de diferentes orígenes, por lo que no sería de extrañar que surjan divergencias con otras fuentes. En segundo lugar, se utiliza en forma indistinta el término fincas lecheras y productores de leche, aunque en realidad no es exactamente lo mismo, ya que una proporción de los productores produce leche pero no tiene acceso a la tierra. Finalmente, tal como ocurre con este tipo de variables (el tamaño de la explotación) en otros lugares del mundo, su distribución es muy sesgada (hacia la derecha) por lo que la media no es representativa del tamaño típico.

El interés principal de este trabajo es el segmento de pequeños y medianos productores que tienen acceso a la tierra, con una estructura de producción familiar, en el sentido que el productor y su familia aportan la mayor parte del trabajo de la finca (con la excepción del ordeño en algunos

2. Argentina, Chile, Uruguay, Paraguay, Brasil, Bolivia, Perú, Ecuador, Colombia, Venezuela, Panamá, Costa Rica, Nicaragua, Honduras, El Salvador, Guatemala, México, Cuba y República Dominicana.

casos), y que tienen una gran importancia para el desarrollo económico de los países y de los territorios donde se asientan sus explotaciones.

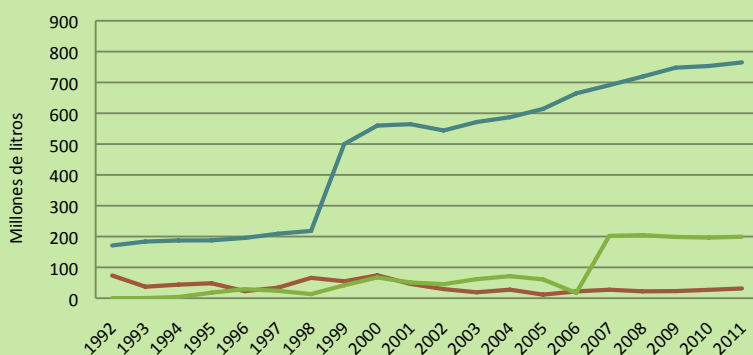
Las características estructurales de los llamados “pequeños y medianos productores de leche”, o “productores familiares”, no son homogéneas, y menos cuando la unidad de análisis es una región tan amplia y diversa como América Latina y el Caribe. Por esta razón, previo a la presentación detallada de los tres casos que se analizan, en las próximas secciones se introducirá alguna información sobre la estructura de la producción primaria en los tres países (Nicaragua, Ecuador y Paraguay), y en particular, se discutirá también con alguna profundidad el concepto y alcances de la llamada “producción familiar” y su aplicación práctica al caso latinoamericano.

La cadena láctea en Nicaragua.

La descripción de la cadena láctea de los tres países sirve como contexto para la discusión de los casos, y para ello se analiza la evolución de la producción de leche, el comercio exterior y el consumo, con referencias a la estructura de los principales segmentos de la cadena (producción primaria, industria y distribución).

En el Gráfico 2.5 se muestra la evolución de la producción nacional de leche, las importaciones y las exportaciones de lácteos de Nicaragua en el período 1992-2011, los tres expresados en millones de litros de equivalente leche. El consumo interno se obtiene por diferencia, sumando producción nacional e importaciones (oferta) y restando las exportaciones.

Gráfico 2.5 Evolución de la producción de leche y de las exportaciones e importaciones de productos lácteos de Nicaragua, en millones de litros, 1992-2011.



Fuente: FAO (2012).

La información hasta el año 2006 está tomada del sitio web de FAO (www.faostat.org) y desde 2007 en adelante también fue provista por FAO pero se trata de datos de la División de Comercio y Mercados, aún no publicados. Las series presentan algunas particularidades que vale la pena analizar. En primer lugar, un fuerte salto en la producción entre los años 1998 y 1999, que

obviamente debe atribuirse a cuestiones de tipo metodológicas. De acuerdo con información de otras fuentes (Cámara Nicaraguense del Sector Lácteo – CANISLAC, en base a información del Ministerio Agropecuario y Forestal – MAGFOR, 2011), la producción del año 2010 fue de unos 710 millones de litros (de los cuáles algo más de 400 millones se acopiaban en el circuito “formal”), por lo que se puede dar credibilidad al nivel que muestran las estadísticas FAO para los últimos años, en los que hay coincidencia, además, que la producción ha mostrado altas tasas de crecimiento.

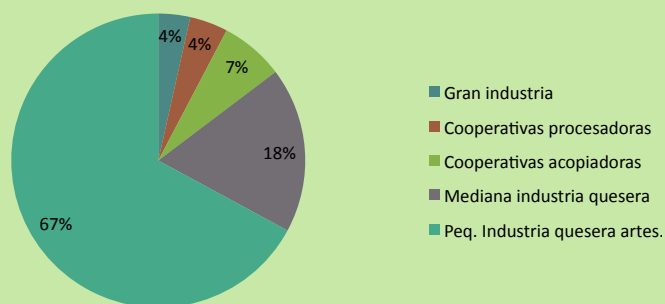
También se nota un brusco salto en los valores de exportación entre los años 2006 y 2007. Respecto de esta variable, consultadas otras fuentes (CANISLAC, 2011), lo que se puede concluir es que los niveles de exportación reales de Nicaragua para los años 2010 y 2011 fueron “como mínimo” iguales a los que se informa en el Gráfico 2.5, por lo que en general los valores correspondientes a los últimos años reflejarían razonablemente la realidad del sector lácteo de Nicaragua, e implican además que el consumo interno de productos lácteos del país se ubicaría en el orden de los 100 litros (de equivalente-leche) por persona y por año.

En relación con la estructura de la cadena láctea, y comenzando por la etapa primaria, según la última información censal disponible (III Censo Agropecuario Nacional del año 2001, reportado por Berra y Galetto, 2010), existían en el país 96,934 fincas ganaderas, de las cuáles prácticamente todas producían leche, según el modelo tradicional de “doble propósito”. Informaciones más actualizadas (CANISLAC, op. cit.) dan cuenta de que actualmente el número de productores de leche del país estaría en el orden de los 120,000. El departamento de Matagalpa, donde está localizada geográficamente la cooperativa NICACENTRO (y las otras cooperativas vinculadas) concentra entre el 25 y 30 % de la producción nacional.

La práctica generalizada del sistema de producción de doble propósito, y los bajos niveles de tecnología, sumado a las limitaciones tradicionales de los climas subtropicales para la producción de leche, determinan que la producción individual esté en el orden de los 4 a 4.5 litros por vaca y por día, para una finca de tamaño medio de unas 15 a 20 vacas en ordeño, por lo que las entregas diarias oscilan entre los 50 y 80 litros, según la época del año (Berra y Galetto, op. cit., CANISLAC, op. cit.).

Entre los años 2006 y 2009-10 se produjo un fuerte aumento de la leche acopiada en centros de enfriamiento y por industrias con algún grado de formalidad, principalmente en los tres principales departamentos lecheros del país, Matagalpa, Boaco y Chontales. La estructura industrial del país, como se muestra en el Gráfico 2.6, está dominada por unas 3,000 queserías artesanales que procesan el 67 % de la leche producida, y le siguen en importancia la mediana industria quesera, las cooperativas acopiadoras y finalmente las cooperativas procesadoras y la gran industria láctea, esta última representada por 6 empresas (Nilac, Prolacsa, Centrolac, Eskimo, Parmalat y La Exquisita).

Gráfico 2.6 Caracterización de la estructura industrial láctea de Nicaragua, por tipo de empresa, según la participación en el procesamiento de la leche producida.



Fuente: *CANISLAC (2011)*.

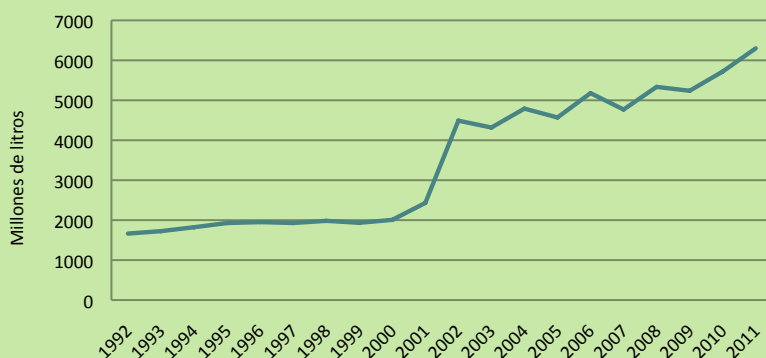
Respecto del Gráfico 2.6, téngase en cuenta que el destino final de la leche acopiada por las cooperativas es casi exclusivamente la “gran industria”, por lo que en realidad su participación en el total industrializado se eleva al 11 %.

La cadena láctea en Ecuador.

En el Gráfico 2.7 se presenta la evolución de la producción de leche en Ecuador entre los años 1992 y 2011, según cifras publicadas por FAO. De la misma manera que en el caso de Nicaragua, los valores del subperíodo 1992-2006 se tomaron del sitio web de la organización (www.faostat.org) mientras que los del subperíodo 2007-2011 fueron proporcionados por la División de Comercio y Mercados (información no publicada). Como dato que resalta al observar la serie, se nota el brusco incremento de la producción informado entre los años 2001 y 2002, más del 100 %, lo que obviamente no refleja la situación productiva del momento sino que también se trata de una cuestión de orden metodológico.

Las consultas realizadas con organizaciones del sector privado ecuatoriano indican que la producción media del año 2011 había sido de 5,3 millones de litros diarios, lo que implica un total de 1,935 millones de litros para el año (AGSO, 2012). Estas apreciaciones han sido confirmadas informalmente por otras entidades oficiales y privadas, por lo que a los efectos del balance lácteo se considerará este nivel de producción y no el informado por FAO.

Gráfico 2.7 Evolución de la producción de leche en Ecuador, 1992-2011, en millones de litros/año.



Fuente: FAO (2012).

El Gráfico 2.7 sólo informa la evolución de la producción nacional porque la cadena láctea ecuatoriana tiene un bajo grado de articulación con el resto del mundo. Según la información disponible en FAO (op. cit.), entre los años 2007 y 2011 se importó en promedio (y con pocas variaciones entre años) unos 8 millones de litros de equivalente-leche anuales, una cifra baja en comparación con la producción total del país (menos del 0,5 %). En el caso de las exportaciones, que eran prácticamente inexistentes, en el año 2011 se registraron ventas al exterior por un volumen equivalente a 20 millones de litros de equivalente leche.

Adicionalmente, en el caso de Ecuador se registra un movimiento de productos y de leche cruda entre la región norte del país y el sur de Colombia, que obviamente no puede ser cuantificado por las estadísticas, pero que en líneas generales no modifica el bajo grado de articulación de la cadena láctea con el comercio exterior.

Si se parte de los 1,935 millones de litros producidos en el 2011, con importaciones y exportaciones equivalentes a 8 y 20 millones de litros, respectivamente, y para una población de 14.7 millones de personas, se llega a la conclusión que el consumo per cápita de productos láctes está en el orden de los 131 litros de leche equivalente por año, y valor bastante satisfactorio para la media de la región de América Latina y el Caribe, y que refleja el importante rol que desempeñan los productos lácteos en la dieta tradicional del país.

La producción de leche de Ecuador proviene principalmente de la región de la Sierra (Andes), con el 73 % del total, mientras que el resto se produce en la región de la Costa (19 %) y en la Amazonia (8 %). Según la información recabada, en el país hay 298,962 fincas que producen leche, que muestran la distribución por tamaño que se indica en el Cuadro 2.1.

Cuadro 2.1 Distribución por tamaño de las fincas lecheras en Ecuador, 2011.

Estrato de tamaño (has)	Cantidad de fincas	Producción total (mill. lt/día)	Participación en la producción total (%)	Producción media (lt/día)
- 20	208,411	2.4	45 %	11.5
20 – 100	66,288	1.7	32 %	25.6
+ 100	14,363	1.2	23 %	83.5
Total	298,962	5.3	100 %	17.7

Fuente: *Elaboración propia con datos proporcionados por AGSO (2012).*

La pequeña producción familiar es muy importante en la lechería de Ecuador, no sólo en términos de cantidad de productores, sino también por su participación en la producción total, como lo indica el cuadro precedente, ya que el 45 % de la leche proviene de fincas de menos de 20 has (aunque no está explícitamente indicado en el Cuadro 2.1, la misma fuente indica que el 23 % de la producción proviene de fincas de menos de 5 has).

El siguiente segmento de la cadena, la industria láctea, está bastante fragmentado en Ecuador, ya que como se muestra en el Cuadro 2.2, las 10 principales empresas apenas captan el 57 % de la leche industrializada en el país.

Cuadro 2.2 Ranking de las principales empresas lácteas de Ecuador, por recepción diaria de leche, 2011.

Empresa	Recepción (litros/día)	Participación en el total (%)
Nestlé	265,000	11 %
Lácteos San Antonio	185,000	8 %
Pasteurizadora Quito	172,500	7 %
Tony	140,000	6 %
Rey Leche	137,500	6 %
El Ordeño	125,000	5 %
Leansa	102,500	4 %
Parmalat	100,000	4 %
Indulac Guayaquil	80,000	3 %
Kiosko	75,000	3 %
Resto empresas	1,022,000	43 %
Total leche industrializada	2,404,500	100 %

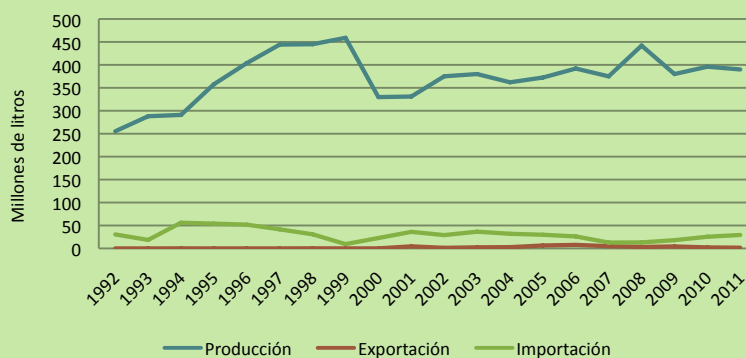
Fuente: *Elaboración propia con fuentes no oficiales del sector lácteo.*

El bajo grado de concentración de la industria se confirma por el cálculo del llamado índice de Herfindahl-Hirschman (IHH), que alcanza un valor de 382 cuando el tamaño se aproxima por recepción de leche, y que está muy por debajo del límite de 1,100 por encima del cuál se supone que podría existir algún tipo de poder de mercado por parte de las firmas del segmento (Tarziján y Paredes, 2006).

La cadena láctea en Paraguay.

A diferencia de lo que ocurre en Ecuador, la producción de leche que informa la FAO (op. cit.) es inferior a la que indican otras fuentes consultadas. Según el Gráfico 2.8, por ejemplo, en el año 2010 la producción habría sido de unos 396 millones de litros, pero de acuerdo con la información que reporta la Cámara Paraguaya de Industriales Lácteos (CAPAINLAC, 2011), la producción de ese año fue de 700 millones de litros.

Gráfico 2.8 Evolución de la producción de leche y de las exportaciones e importaciones de productos lácteos de Paraguay, en millones de litros, 1992-2011.



Fuente: FAO (2012).

Las exportaciones de lácteos son insignificantes y las importaciones tienen alguna importancia, aunque minoritaria, en la determinación de la oferta local, que es abastecida básicamente por la producción doméstica. Siguiendo los datos de FAO que se presentan en el Gráfico 2.8, y para una población de 6.6 millones de personas, se llega a un consumo per cápita de 65 litros de leche equivalente. Sin embargo, si se toman como válidos los 700 millones de litros que estima la cámara industrial, el consumo interno se ubicaría en el orden de los 115 litros por persona y por año, que es un valor más realista y le da respaldo a la información extra-oficial.

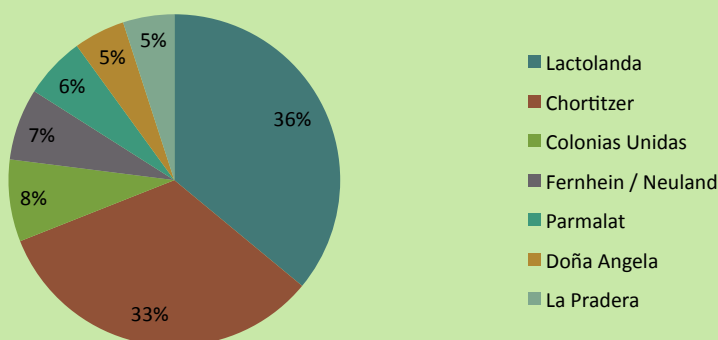
La producción primaria de leche está ubicada en diferentes cuencas distribuidas en todo el país, aunque mayoritariamente (78 %) en la región oriental más húmeda, al este del río Paraguay, mientras que el 22 % restante proviene de los departamentos occidentales, principalmente de la región conocida como “chaco paraguayo”.

Se estima que hay en Paraguay unos 12,000 productores de leche, y dada una producción de 700 millones de litros anuales, ello implica que la producción media por finca es de unos 160 litros

diarios, lo que es un valor relativamente alto en comparación con el resto de la región de América Latina y el Caribe (aunque bajo en comparación con los países del Cono Sur – Argentina, Chile y Uruguay).

Según datos de la entidad gremial que agrupa a las empresas lácteas del país, en la etapa industrial, hay 7 empresas que procesan 360 millones de litros anuales (Gráfico 2.9) y están asociadas a la cámara, a las que se agregan otras 42 empresas que procesan unos 90 millones de litros anuales, mientras que el resto de la producción transita por circuitos informales (consumo y elaboración en finca, venta de cercanía, etc.). Dentro del grupo de empresas de mayor tamaño, se destaca la participación de las cooperativas (Lactolanda, Chortitzer, Colonias Unidas, Fernhein/Neuland), con el 84 % del total.

Gráfico 2.9 Participación en la recepción de leche de las empresas asociadas a la CAPAINLAC, 2011.



Fuente: CAPAINLAC (2011)

En comparación con el caso de Ecuador que se mencionó en la sección anterior, el IHH estimado para el segmento industrial lácteo de Paraguay – considerando la participación de las 7 empresas mencionadas en el Gráfico 2.9- es superior a 1,820. Es decir, que se trata de un sector particularmente concentrado y en manos de cooperativas, lo que tiene implicancias importantes desde el punto de vista de la estrategia de negocios de estas empresas, como se verá otra sección, más adelante.

LA INTEGRACIÓN ASOCIATIVA Y EL MODELO COOPERATIVO EN EL SECTOR LÁCTEO.

El tratamiento clásico de la integración asociativa en entidades económicas de producción y consumo se ha dado casi siempre en función del modelo cooperativo, con mucho énfasis en la perspectiva del cooperativismo como herramienta de desarrollo social. El enfoque general utilizado en este estudio tiene una óptica diferente, en primer lugar, proponiendo que hay otras alternativas de organización asociativa, además del modelo cooperativo típico, y en segundo lugar, en el enfoque de dicho modelo, se pone más énfasis en su rol económico y no tanto en la visión clásica de tipo “social” que predomina en el tratamiento de la cuestión cooperativa.

En línea con lo propuesto en el párrafo anterior, en las próximas secciones se presenta una breve síntesis histórica del desarrollo del cooperativismo, contrastando sus principales características con las de otras formas de organización. Luego se hace una descripción del funcionamiento de las cooperativas desde el punto de vista económico, y finalmente se comenta brevemente la importancia del cooperativismo en el desarrollo de la lechería mundial.

Cooperativas: Definición e historia.

Las primeras asociaciones voluntarias orientadas a la provisión de bienes y servicios a sus miembros se originaron en Europa en los siglos XVII y XVIII, pero la historia del movimiento cooperativo mundial reconoce como primer antecedente a la iniciativa de un grupo de pioneros que crearon una cooperativa de consumo en Rochdale, Inglaterra, en el año 1844, a partir de la iniciativa de 28 miembros, más tarde conocidos como los “pioneros de Rochdale”. En forma contemporánea también se crean entidades similares en otras regiones de Europa, como las cooperativas de crédito de Raiffeisen (Alemania) y las cooperativas para la comercialización de los productos del agro y a la provisión de insumos para la producción, en Dinamarca. Precisamente en este país tuvo su origen la primera cooperativa láctea, en Kaslunde, en 1875, en la que se elaboraba crema y manteca, con procedimientos industriales que eran de los más avanzados de la época.

Con el correr de los años, y ya en el siglo XX, las empresas cooperativas fueron adoptando sus características fundamentales, aunque sin desviarse mucho del modelo tradicional en lo que hace a la propiedad, la inversión, la distribución de los beneficios y el control de la empresa, que las distinguen de las otras dos formas generales en las que se organiza la economía moderna (las empresas unipersonales o sociedades tradicionales y las sociedades de responsabilidad limitada), como se observa en el Cuadro 3.1, a continuación.

Cuadro 3.1 Principales características distintivas de una empresa cooperativa en comparación con empresas unipersonales y sociedades de capital de responsabilidad limitada (privadas o públicas).

Características	Empresa unipersonal o sociedad de personas	Sociedad de responsabilidad limitada	Cooperativa
¿Quién son los propietarios?	Propietario/s individual/es.	Socios (nominados o a través de la posesión de acciones).	Miembros usuarios (asociados)
¿Cómo se financia el negocio?	Inversión del propietario (o de los propietarios) y ganancias no distribuidas.	Ventas de acciones y ganancias no distribuidas.	Ventas de acciones a los miembros y ganancias no distribuidas.
¿Cómo se transfiere la propiedad?	Se negocia en forma privada.	Se negocia en forma privada, a través de la venta de acciones, puede requerir aprobación del resto de los socios.	Generalmente muy restringida. Difícil transferir acciones a otros miembros.
Responsabilidad de los propietarios	Ilimitada.	Limitada al capital.	Limitada al capital.
¿Quién percibe los beneficios?	El dueño o dueños.	Los accionistas, en proporción a su inversión.	Los miembros, en proporción al uso.
¿Quién vota para el control de la empresa?	No aplica, se organiza según la participación en la propiedad.	Los accionistas, en proporción a la cantidad de acciones.	Los miembros, un voto cada uno.

Fuente: elaboración propia en base a Zeuli and Cropp (2004).

La principal diferencia entre las dos formas de organización no cooperativa radica en el grado de responsabilidad de los socios frente a las contingencias que afronte la empresa, ya que en la firma tradicional el propietario (uno o varios socios) responde con todo su patrimonio mientras que en la empresa de responsabilidad limitada sólo lo hace por el capital invertido, y desde esta perspectiva, la cooperativa se parece bastante a una sociedad anónima o corporación.

El Cuadro 3.1 ayuda a reforzar la visión de la cooperativa como una entidad de carácter “privado”, igual que los otros tipos de empresas. Aunque parezca innecesario, existe un grado de confusión conceptual que se origina en lenguaje corriente (cuando se habla, erróneamente, de empresas privadas versus cooperativas, cuando estas últimas son tan privadas como cualquier empresa) y en la visión histórica tradicional que asimila a las cooperativas como entidades de transformación social más que a empresas privadas con un objeto económico.

La *cooperativa* desde una perspectiva económica.

La perspectiva de la empresa cooperativa que se adopta en este documento parte de una definición muy general basada en tres aspectos: (i) la cooperación es una actividad económica, (ii) que se lleva adelante para beneficiar a sus miembros (usuarios), y (iii) es propiedad de, y está controlada por, los mismos miembros (Nilsson, 1994, citado por Zwanenberg, 1997), donde surgen con claridad dos cuestiones centrales muchas veces pasadas por alto, que se refieren a la cooperativa como una entidad de tipo privado y con un objeto de tipo económico.

Los primeros análisis del cooperativismo desde una perspectiva estrictamente económica datan de comienzos del S. XX, y marcaron una clara diferencia con los enfoques prevalecientes, que veían a la cooperativa principalmente como un instrumento de reforma social, donde el motivo que llevaba a la cooperación era el altruismo, guiados por los principios de Rochdale (Vitaliano, 1978). En estos estudios, aparecieron el interés personal y la obtención de un beneficio como elementos importantes para el nacimiento de las cooperativas, normalmente en el contexto de situaciones desventajosas en términos de competencia frente a otro tipo de empresas.

Un exponente clásico de ese enfoque es el que se presenta en Sexton e Iskow (1988), donde se define a la cooperativa como una coordinación (horizontal) de productores que permite desarrollar una integración vertical conjunta. Los autores agregan que esta integración vertical no siempre es superadora de la firma tradicional, sino que para ser eficiente tiene que existir alguna de las siguientes situaciones: (i) la cooperativa puede producir a menor costo, reduciendo el margen de comercialización, (ii) cuando las firmas no cooperativas tienen “poder de mercado”³, la cooperativa puede mejorar las condiciones de negociación, y (iii) cuando la cooperativa, por una posición negociadora superior (por mayor tamaño, o por poseer un producto diferenciado) puede lograr un precio de mercado superior que la empresa no cooperativa.

Históricamente, los estudios de cooperativas basados en el enfoque económico se han realizado a partir de dos diferentes perspectivas metodológicas. La primera de ellas, con diferentes variantes, utiliza el denominado “modelo neoclásico”⁴ tradicional, mientras que la otra perspectiva está basada en lo que se denomina “nueva economía institucional”.

Dentro del enfoque neoclásico hay diferentes variantes, que se desarrollaron entre la década de 1940 y la de 1970, y que aportaron muchos elementos de interés, tanto para entender el funcionamiento de la empresa cooperativa como su relación con el mercado. Sin embargo, este análisis tiene tres limitaciones importantes. En primer lugar, muchos de sus resultados dependen de supuestos de funcionamiento de mercados competitivos que no son válidos en todas las economías.

3 El concepto de “poder de mercado” se refiere a la situación cuando una empresa (por su tamaño relativo, o porque compra/vende servicios o productos muy diferenciados) tiene la capacidad de comprar / vender a precios superiores a los que prevalecerían en un mercado competitivo (muchas empresas, productos no diferenciados, información completa, etc.).

4 El término “neoclásico” se utiliza aquí en el sentido muy general de la metodología económica desarrollada particularmente a partir de Alfred Marshall, a principios del S. XIX, que consiste en “la determinación de los precios y cantidades producidas y consumidas en una economía operando con mercados libres” (Phelps, 1985).

En segundo lugar, en dicho enfoque el nivel de uso de insumos se considera como una variable dependiente, mientras que en realidad es una variable independiente, sobre la que la empresa cooperativa no tiene ninguna influencia en el corto plazo⁵. En otras palabras, la empresa cooperativa no selecciona el nivel de producción en el que le conviene operar, sino que tiene la obligación de procesar y/o comercializar toda la producción de sus miembros, que son los que – en última instancia – definen la cantidad final que se produce y se vende. Finalmente, estos modelos no incorporan el análisis de las relaciones internas entre miembros y gerentes, en relación, por ejemplo, al alineamiento de los intereses, o al grado de autonomía para la toma de decisiones.

No es casual entonces que hacia la década del '70 hayan comenzado a aparecer estudios, según comenta Vitaliano (op. cit.) en los que el elemento distintivo es el reconocimiento que “el análisis económico de la cooperativa debe ir más allá del análisis marginal para ilustrar, con ayuda de otros modelos explicativos, como se alcanza un equilibrio negociado entre los miembros de la cooperativa y entre los miembros y los gerentes”⁶. A partir de este reconocimiento, comienzan a aparecer enfoques metodológicos que utilizan la teoría de los bienes públicos, de la acción colectiva, o el concepto de los derechos de propiedad, y que constituyen una base importante para desarrollos de los últimos 30 años, que globalmente pertenecen al campo de la denominada Nueva Economía Institucional (Cook, 1995; Olilla, 2009).

Uno de los pilares de la NEI es el reconocimiento de la existencia de los denominados “costos de transacción”, que son los que se producen para organizar, conducir y monitorear las transacciones, y en general, son costos que dependen del marco institucional en el que se conducen las mismas. En concepto de costos de transacción tiene una gran importancia para el estudio de las cadenas agroalimentarias, y de las cooperativas en particular. Una de las propuestas de la teoría es que las transacciones se realizarán dentro de una firma (ejemplo, una cooperativa) para reducir los costos de transacción, cuando – entre otras razones – las características los activos involucrados en la misma sean altamente específicos y las transacciones se repitan en el tiempo (como es el caso de la leche, por ejemplo).

La NEI también incluye los estudios basados en “teoría de la agencia”, que aplica a situaciones en las que un individuo u organización (el agente) actúa en nombre de otro individuo u organización (principal), situaciones en las que aparecen una serie de cuestiones vinculadas con la existencia e implementación de incentivos y sistemas de control para alinear los intereses del agente con los del principal, situación que es característica de empresa cooperativa, donde los gerentes actúan como agentes y los miembros como principal. El tercer componente de la NEI es lo que se conoce como enfoque de los “derechos de propiedad”, cuya aplicación al caso de las cooperativas ha permitido identificar razones que explican la pérdida de competitividad relativa de estas organizaciones, a través del concepto de “derechos de propiedad mal definidos” (Cook, 1995, Klein, 2007).

5 En la empresa no cooperativa, se parte de un nivel de ventas y producción deseado, y en función de ello se selecciona el nivel de uso de insumos. En el caso de la cooperativa, la cantidad de insumos (la producción que entregan los miembros) viene dada, y el objetivo es seleccionar la mejor manera posible de procesar y vender dicha producción. Esta situación aplica particularmente al caso de las cooperativas lácteas.

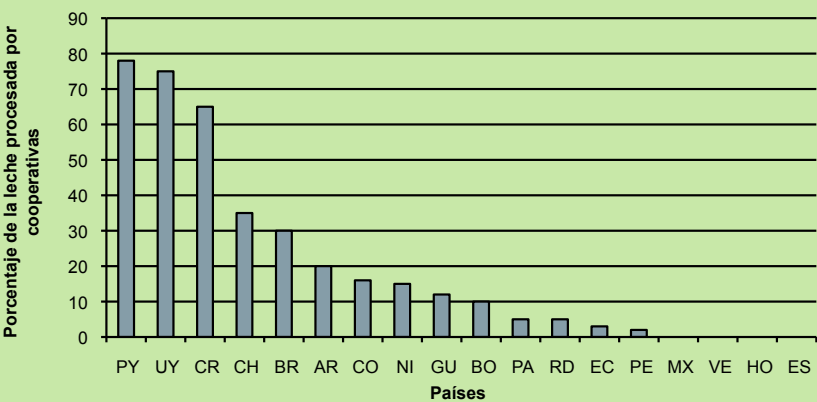
6 Pichette, C. *Analyse Microéconomique et Cooperative*, Sherbrooke, Quebec, Librairie de la Cite Universitaire, 1972, 235 p., citado por Vitaliano (op. cit., p. 36)

Las cooperativas en el sector lácteo.

Las cooperativas han tenido una importancia fundamental en el desarrollo de la lechería en casi todos los países del mundo, partiendo de la organización horizontal de productores de leche que se integran verticalmente para negociar o industrializar su producción, y así vincularse con los mercados de consumos. Sin embargo, con el correr de los años, la participación de las empresas cooperativas en el procesamiento de la leche ha mostrado un comportamiento muy diferente en los diferentes países. Por un lado, hay casos en que las empresas cooperativas son la forma de organización dominante, mientras que en otros tienen una participación minoritaria o incluso están reducidas a una mínima expresión, sin mayor importancia desde el punto de vista del mercado lácteo nacional.

En el caso de Europa, por ejemplo, las cooperativas tienen una participación de mercado dominante en los países nórdicos y en Holanda, mientras que en otros su importancia relativa en el procesamiento de leche es baja, como en Francia o el Reino Unido. En Oceanía se repite la misma situación, con Nueva Zelanda en un extremo, con una participación de las cooperativas (particularmente de Fonterra) superior al 97 %, mientras que en Australia queda sólo una cooperativa importante, con una participación del 30 % de mercado. El caso de América Latina es bastante similar, como se aprecia en el Gráfico 3.1, con grandes diferencias en la participación de las cooperativas en los distintos países.

Gráfico 3.1 Participación de las cooperativas en el procesamiento de la leche en distintos países de América Latina y el Caribe.



Fuente: *Elaboración del autor, a partir de diferentes fuentes.*

En relación con el Gráfico 3.1, en primer lugar, cabe mencionar que las participaciones de mercado son básicamente aproximaciones, construidas a partir de informaciones de distintas fuentes, ya que no existen datos oficiales. En segundo lugar cabe destacar el caso de México, donde las cooperativas aparecen con una participación muy baja, pero las dos empresas principales son sociedades anónimas integradas cuyos accionistas son al mismo tiempo productores de leche. En el resto de los países, se aprecia que las cooperativas son la forma de organización dominante en Paraguay, Uruguay y Costa Rica, mientras que en el resto de los países participan como máximo con el 35 % (Chile) del mercado lácteo.

Los aportes de la Nueva Economía Institucional de las últimas décadas (Cook, op. cit., Olilla, op. cit.) han realizado importantes contribuciones para entender el dispar grado de desarrollo de las cooperativas, y de las lácteas en particular, en los diferentes países. Por ejemplo, el concepto de los costos de transacción brinda razones que explican el desarrollo lechero a partir de modelos de integración vertical cooperativa (Zwanenberg, 1997), a partir de la existencia de un activo altamente específico como la leche ⁷, la incertidumbre que rodea la transacción y la alta frecuencia de las mismas (una o dos veces al día).

El enfoque de los costos de transacción es importante para explicar porque la la empresa cooperativa haya sido el modo favorito de integración vertical en el sector lechero en muchos países del mundo. Sin embargo, no explica bien las razones por las que las cooperativas han perdido participación en forma sistemática frente a las empresas no cooperativas.

Respecto de este último punto, Cook (op. cit.) y Klein (2007) citan una serie de inconvenientes que tienen las cooperativas para desarrollarse en un mercado competitivo, vinculados a la existencia de costos de transacción y problemas de agencia, pero sobre todo a lo que estos autores denominan “derechos de propiedad definidos en forma incompleta” ⁸. Uno de estos problemas, por ejemplo, caracterizado por una expresión típica del idioma inglés como “free rider” (viajar sin pagar boleto), es típico de muchas cooperativas lácteas, que sufren las conductas oportunistas de muchos productores cuando dejan de entregar su producción a la cooperativa (o desvían parte de la misma) en períodos circunstanciales con fuerte demanda, aprovechando picos de precios estacionales, y luego retornan a la cooperativa cuando los compradores ocasionales se retiran del mercado.

⁷ La leche tiene alta especificidad de tipo “temporal”, en el sentido que se trata de un producto muy perecedero, ya que más allá de unas pocas horas, o un par de días si se trata de leche enfriada en la finca, prácticamente no tiene ningún valor. En ese período, cuando las transacciones son entre entidades independientes (por ejemplo, con un intermediario), el productor está sujeto a un grado de incertidumbre importante, especialmente frente a conductas oportunistas de la contraparte.

⁸ Vaguely defined property rights (VDPR).

DEFINICIÓN Y ALCANCES DEL MODELO LECHERO FAMILIAR EN AMÉRICA LATINA⁹.

Definiciones.

El análisis de la producción agropecuaria de tipo familiar puede ser abordado desde diferentes perspectivas, y a partir de distintas variables clasificatorias. Históricamente, han predominado definiciones orientadas por la relación entre la empresa y la generación de “excedentes” que se pueden comercializar en el mercado (Schetjman, 2008), y así se distingue en un estudio FAO/BID entre tres categorías diferentes: (i) Agricultura¹⁰ familiar de subsistencia (AFS), pequeños agricultores o ganaderos que no alcanzan siquiera a cubrir las necesidades familiares, (ii) Agricultura familiar de transición (AFT), que cubren las necesidades familiares pero no generan excedentes para el mercado, (iii) Agricultura familiar consolidada (AFC), que incluye los casos en que la finca genera un excedente comercializable.

Aunque surge con claridad de esta definición que la agricultura familiar no necesariamente tiene que ser de subsistencia, en muchos enfoques de políticas públicas ha predominado una visión que asimila ambos conceptos. Sin embargo, ello no resulta útil para un análisis integrado de la producción familiar en el contexto de la cadena agroalimentaria, pues termina conduciendo a una suerte de “segmentación” entre la producción familiar y la producción comercial.

Pero en los últimos años, a partir de iniciativas de políticas públicas orientadas a la promoción de la agricultura familiar como uno de los ejes del desarrollo rural y territorial, han cobrado fuerza otras definiciones, que hacen foco en cuestiones endógenas a la finca y explícitamente aceptan y promueven la articulación entre la producción familiar y la cadena agroalimentaria, y además, donde las cooperativas juegan un rol importante en este proceso de integración, como lo demuestra por ejemplo el caso del desarrollo de la lechería familiar en los estados del sur de Brasil (Schubert y Niederle, 2011).

Precisamente, en el caso de Brasil la definición de agricultura familiar (Sanches Perasi, 2011) pone énfasis en los siguientes aspectos: (1) la superficie de la finca es menor a 4 módulos fiscales¹¹, (2) utiliza predominantemente mano de obra familiar, (3) el ingreso familiar predominante está originado en las actividades agropecuarias del establecimiento, y (4) el productor y/o su familia dirigen el establecimiento.

Una definición que se ha propuesto en Uruguay, por el programa de agricultura familiar del INIA (Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias), adopta como criterio general una cuestión de tamaño pero acepta explícitamente y promueve la articulación con el mercado comercial, e incluye como elemento clasificatorio adicional que “la unidad doméstica y la unidad de producción están integradas”, lo que en términos prácticos significa que las decisiones de consumo y producción no son independientes.

⁹ Este capítulo es una síntesis de material tomado de Galetto (2012).

¹⁰ La palabra “agricultura” está usada aquí en sentido amplio, abarcando todas las actividades agropecuarias, tanto de cultivos como ganaderas.

¹¹ El “módulo fiscal” es una unidad de superficie definida en Brasil a nivel de municipio, que puede variar entre 10 y 400 has (en el caso de la Amazonia, por ejemplo). En el estado de Santa Catarina, al sur, que tiene una importante cantidad de productores familiares, los módulos fiscales oscilan entre 12 y 20 has.

Cuantificación de la producción lechera familiar.

La cuantificación de la producción lechera de origen familiar no resulta sencilla, teniendo en cuenta las diferencias de enfoques y definiciones. Y aún cuando se adopte una definición estándar, en teoría, para que un productor o finca pueda ser clasificado de esta manera tendría que cumplir con los diferentes criterios. Partiendo de esta salvedad, en esta sección se comenta la importancia de la producción familiar en los tres países que abarca este estudio (Paraguay, Ecuador y Nicaragua), y se intenta una cuantificación a nivel del conjunto de la región de América Latina y el Caribe.

Paraguay.

Para el caso de Paraguay no se ha obtenido información sobre la participación de la producción lechera familiar en la producción total, pero las cifras del censo agropecuario 2008 permiten realizar alguna aproximación, a partir de una estratificación de las 19,203 fincas censadas con ganado lechero, de las que el 32,3 % tiene menos de 5 has, el 44 % tiene entre 5 y 20 has, el 16,4 % tiene entre 20 y 100 has y el 7,3 % restante tiene más de 100 has, por lo que se infiere que la pequeña producción familiar ocupa un rol central en la lechería paraguaya.

También hay información de empresas lácteas que corrobora la importancia del segmento de lechería familiar en Paraguay. Por ejemplo, la cooperativa La Holanda, principal empresa del país, tiene 900 socios que entregan unos 350 mil litros diarios de leche, lo que representa un promedio de algo menos de 400 litros por productor. Otra cooperativa, Colonias Unidas, ubicada en el suroeste del país, tiene 85 mil litros diarios, y sus productores entregan en promedio unos 150 litros.

Ecuador.

La producción de leche de naturaleza familiar juega un rol importante en el Ecuador, particularmente en la región de la Sierra, que concentra el 73 % de la producción del país. En el Cuadro 4.1 presenta una estratificación del conjunto de las casi 300 mil fincas productoras de leche.

Cuadro 4.1 Estratificación de la producción lechera en Ecuador, 2011.

Categoría	Rango de tamaño (has)	Cantidad fincas	Participación en el total de las fincas (%)	Producción total de leche (lt/día)	Participación en la producción total (%)	Producción media de leche (lt/día)
Pequeñas	0 – 9,9	172,058	57.5	1,780,010	33.6	10.3
	10 – 19,9	36,253	12.0	621,372	11.7	17.1
Medianas	20 – 49,9	49,980	16.7	943,389	17.8	18.9
	50 – 99,9	26,308	8.7	774,546	14.6	29.4
Grandes	100 – 199,9	9,901	3.3	588,393	11.1	59.4
	>= 200	4,462	1.8	594,210	11.2	133.2
Total		298,962	100.0	5,301,920	100.0	17.7

Fuente: AGSO (2012)

Aunque no se dispone de cifras respecto de otras variables que se utilizan para caracterizar la producción familiar, como el origen de la mano de obra, por ejemplo, parece obvio que el grupo de las fincas caracterizadas como “pequeñas” son prácticamente todas de naturaleza familiar, y lo mismo que una proporción de las fincas medianas. En función de ello, las cifras presentadas en el cuadro precedente son muy claras en cuanto a la importancia de este segmento en la cadena láctea del país, no sólo porque representan alrededor del 70 % de los productores sino porque además son responsables de al menos entre el 30 y 40 % de la producción de leche de Ecuador.

Nicaragua.

En el Cuadro 4.2 se presenta información de estratificación de las fincas ganaderas en Nicaragua a partir de los datos recolectados por el III Censo Ganadero de 2003. Tal como se desprende de la información del cuadro, hay dos concentraciones importantes de fincas en lo que podría llamarse un estrato “intermedio chico”, de 3,5 a 14 hectáreas, un estrato “intermedio” de 14 a 70 hectáreas, y un estrato “intermedio grande”, de 70 a 140 hectáreas. Los dos primeros podrían considerarse como representantes típicos del segmento de lechería familiar, a partir de una estimación de una participación de las hembras del 40 % en el total del rodeo (en sistemas de doble propósito), lo que determina que en el estrato de 35 a 70 hectáreas el tamaño medio del rodeo sea de algo menos de 50 cabezas¹². Los estratos con menos de 70 hectáreas representan algo más del 80 % de las fincas.

Cuadro 4.2 Estratificación de fincas ganaderas en Nicaragua, 2003.

Estrato (hectáreas por finca)		Cantidad de fincas (con ganado)	Cantidad de hembras adultas	Cantidad de hembras por finca
Desde	hasta			
	0.35	767	2,750	3.6
0.351	0.70	1,233	2,911	2.4
0.701	1.70	3,619	8,779	2.4
1.701	3.50	6,863	18,252	2.7
3.501	7.0	11,320	40,160	3.5
7.01	14.0	14,687	77,090	5.2
14.01	35.0	26,396	249,409	9.4
35.01	70.0	17,261	324,120	18.8
70.01	140.0	9,130	315,905	34.6
140.01	350.0	4,402	279,839	63.6
350.01		1,316	187,231	142.3
Total del país		96,994	1,506,446	15.5

Fuente: *III Censo Agropecuario 2003 (tomado de FUNESIL, 2006). Los datos estaban originalmente en “manzanas” y fueron convertidos a razón de 0,70 hectáreas / manzana.*

12 La definición que se utiliza en Chile para caracterizar a las lecherías de tipo familiar utiliza el criterio de hasta 50 cabezas por predio.

Siguiendo con el análisis del cuadro precedente, surge que hasta el estrato de 35 a 70 hectáreas se concentra el 48 % de la cantidad de hembras del país, por lo que podría inferirse que también es responsable de una proporción similar de la producción global de leche¹³. Estos valores coinciden, en líneas generales, con los reportados por Estrada y Holmann (2008), quienes indican que el 49 % de las fincas de Nicaragua produce menos de 80 litros por día y 80 % menos de 160 litros por día.

En el Cuadro 4.3 se presentan los resultados de un estudio realizado en la región central de Nicaragua (Berra y Galetto, 2010), a partir de un muestreo de fincas lecheras que fueron divididas según informen la comercialización o no de su producción (de leche cruda o de algún producto procesado).

Cuadro 4.3 Agrupamiento de fincas lecheras en Matagalpa, Nicaragua, 2006.

Indicador	Fincas no Comerciales	Fincas Comerciales
Cantidad en la muestra	107	252
Area media (has)	9.7	54.5
Fincas con trabajadores contratados	3	131
Cantidad de trabajadores contratados	8	286
Importancia relativa MO contratada	3.1 %	30.2 %
Cantidad de vacas adultas	6.0	32.6
Producción de leche (lt/año)	3,995	26,497

Fuente: Berra y Galetto (2010)

El área media de las fincas que declararon que toda su producción estuvo orientada al autoconsumo fue de 9,7 has (aproximadamente 14 manzanas), por lo que el estrato denominado “inter-medio chico” también podría caracterizarse como “familiar no comercial”. El resto de las fincas tienen en promedio unas 70 manzanas, y el 52 % de las mismas tiene mano de obra contratada (casi exclusivamente para tareas de ordeño y chapia¹⁴), que aporta el 30 % de la disponibilidad global de trabajo. En síntesis, un segmento muy claro de empresas familiares, que utilizan una proporción importante de mano de obra contratada (aunque menor que la mano de obra familiar) y que producen en promedio unos 70-80 litros diarios de leche.

13 Los predios más pequeños suelen ser más intensivos que los predios grandes en el uso del suelo y del capital, que suele traducirse en mayor productividad de estos factores. Por el otro lado, en el segmento de mayor tamaño es donde predominan los predios de mayor nivel tecnológico. Es probable que ambos efectos se compensen, lo que permite inferir que la proporción de cabezas de ganado es un indicador razonable de la participación de los distintos segmentos en la producción de leche.

14 Así se denomina a la actividad de desmalezado de los predios, generalmente en forma manual.

Importancia de la lechería familiar en América Latina

Con el objetivo de brindar una orientación sobre la importancia cuantitativa de la lechería familiar en la región, se ha realizado una aproximación partiendo de los diferentes trabajos nacionales, y en varios casos realizando una estimación que se considera “razonable”.

Uno de los criterios básicos es la superficie, para lo cual se consideraron como máximo 50 has (aunque en varios países la cifra es bastante menor, dentro del rango de las 20 has). Respecto de la mano de obra, la de origen familiar debe ser una mayoría dentro del aporte total. Y en relación con el rodeo, se estableció un rodeo máximo de 50 cabezas. A partir de estos criterios, muy generales, en el Cuadro 4.4. se presenta una aproximación a la cantidad de fincas lecheras familiares que existen en la región y su participación en la producción de leche, dividiéndolas en tres categorías diferentes: (i) familiar empresarial y empresarial, (ii) familiar comercial, y (iii) familiar no comercial. Los dos últimos serían equivalente a la definición “agricultor familiar consolidado” y “agricultor familiar de subsistencia y en transición” propuesta por FAO/BID. Adicionalmente, cabe notar que en la primera categoría coexisten dos tipos de modelos de organización. Un empresarial de base familiar, en el que el productor y su familiar están involucrados en el manejo diario de la explotación, sobre todo a nivel de decisiones, y aportan una cantidad significativa aunque no mayoritaria del trabajo del establecimiento, y el empresarial propiamente dicho, donde el productor o su familia adoptan un rol gerencial, con mano de obra casi exclusivamente contratada.

Cuadro 4.4 Importancia relativa de la producción lechera familiar en América Latina y el Caribe.

Tipo de productor de leche	Cantidad	Importancia relativa (%)	Aporte a la producción total (mill. lts/año)	Importancia relativa (%)
Total de productores en ALC	3,156,000	100.0	76,464	100.0
Familiar empresarial y empresarial	387,000	12.3	44,356	64.0
Familiar	2,769,000	87.7	32,358	36.0
Familiar comercial	1,791,000	56.7	n.c.	n.c.
Familiar no comercial	978,000	31.0	n.c.	n.c.

Fuente: *Elaboración propia en base de distintas fuentes publicadas y estimaciones.*

Cabe enfatizar en que los valores presentados en el Cuadro 4.4 son apenas una “estimación” general, que surgen de una definición de límites algo imprecisos y de una suma de fuentes publicadas y de estimaciones (la mayoría), y por lo tanto, la recomendación es que sean tomados con alguna cautela.

Hechas las salvedades del párrafo anterior, se aprecia la importancia del segmento de producción lechera familiar en América Latina y el Caribe, particularmente del subconjunto que, de una u otra manera está articulado con el “mercado” (también en un sentido amplio), que incluye a unos 1.79 millones de productores, que no sólo tienen importancia en términos de sociales y territoriales sino que además realizan un aporte significativo a la producción de leche de la región (36 %).

También existe un subgrupo muy significativo, en términos de cantidad de productores, que se ha denominado “familiar no comercial”, es decir, productores que producen para la subsistencia y no están integrados con el mercado. Según las fuentes consultadas y estimaciones realizadas, el 43 % de estos 978,000 productores estarían ubicados en Brasil.

A partir de los datos del Cuadro 4.4 se puede estimar el tamaño medio de las fincas de cada categoría, en términos de producción de leche. El subgrupo familiar empresarial y empresarial tiene un tamaño de 350 litros diarios, mientras que el subgrupo familiar produce en promedio unos 42 litros por día, si se excluyen del cálculo a los productores familiares no comerciales.

NICACENTRO: UNA ESTRATEGIA ASOCIATIVA EN UN CONTEXTO DE HETEROGENEIDAD.

Antecedentes.

Como se mencionó en el Capítulo 2, la producción lechera es una actividad importante para la economía en general y para la ocupación del territorio y los ingresos rurales en Nicaragua. Durante década del '90, la producción había comenzado a recuperarse, luego de la retracción provocada por los conflictos políticos de las dos décadas previas, y esa recuperación era más notable en el departamento de Matagalpa, ubicado en la región central del país, orientado principalmente a la producción de quesos que se destinaban en gran medida a la exportación a El Salvador y otros países vecinos. Sólo una pequeña proporción de la leche se destinaba a las plantas de manufactura de productos lácteos de Prolacsa (subsidiaria de Nestlé-Fonterra, ubicada en Matagalpa) y a Parmalat y Eskimo (ambas con plantas en la capital, Managua).

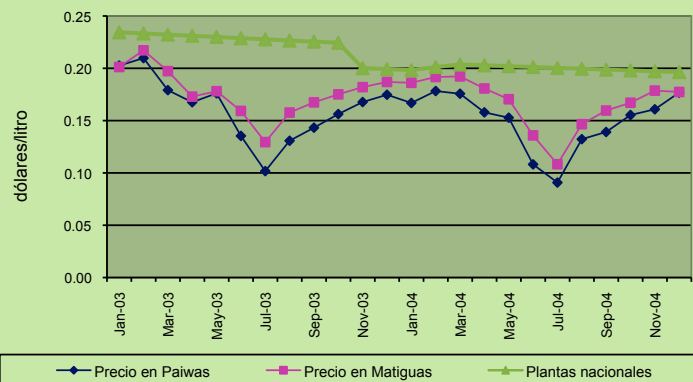
La producción del departamento excede los límites políticos del mismo, especialmente en lo que respecta a los quesos, que se transportan para la venta a distribuidores, principalmente en el mercado de la localidad de Río Blanco, situada al este de Matagalpa, concentrando gran parte de la producción que tiene lugar en las zonas autónomas conocidas como RAAS (Región Autónoma del Atlántico Sur, especialmente en el departamento Paiwas) y RAAN (Región Autónoma del Atlántico Norte).

Hacia fines de la década del '90 y principios del S. XXI, precisamente, la producción de las zonas ubicadas al este de esta gran cuenca lechera estaba comenzando a ganar volumen e incidiendo con más fuerza en el mercado nacional y de exportación, en comparación con otras regiones más tradicionales, ubicadas principalmente en los departamentos de Chontales y Boaco.

Salvo algunas excepciones, muy puntuales, de fincas que tienen sistemas de producción “especializados”, con una clara orientación genética (Holstein, Jersey, Pardo Suizo, etc.) y empresarial a la producción de leche, la mayor parte de la producción de esta región proviene de sistemas denominados de “doble propósito”. Entre otras características, estos sistemas se caracterizan por una mayor inestabilidad en su oferta de leche, en la medida que el stock de vacas que se ordeñan puede modificarse en respuesta a los precios. Sin embargo, como estas respuestas son típicamente rezagadas, sólo terminan reforzando la tradicional inestabilidad estacional de precios, como se muestra en el Gráfico 5.1, donde se observan los precios de la leche cruda en finca en las localidades de Matiguas (Matagalpa) y Paiwas (RAAS) de los productores que comercializan su producción en la región, en comparación con los precios pagados por las plantas nacionales¹⁵.

15 El “precio de las plantas nacionales” surge de estadísticas publicada por el MAGFOR (Ministerio Agropecuario y Forestal) y no son necesariamente los que las plantas pagaban a los productores de la región, ya que en una proporción importante la comercialización de la leche se hacía a través de intermediarios o acopios, cuyos precios también respondían a las condiciones estacionales de oferta y demanda, aunque probablemente sin la intensidad del canal de comercialización de quesos.

Gráfico 5.1 Comparación de precios de la leche al productor (USD/litro) en el canal de comercialización regional en Matiguás y Paiwas y en la venta a las plantas nacionales, 2003-2004.



Fuente: Galetto (2012), a partir de estadísticas del MAGFOR para las plantas nacionales y de datos del proyecto FondeAgro, para los precios pagados en la región.

Además de la alta inestabilidad de precios existente en la región, el Gráfico 5.1 también pone de manifiesto que los mismos se hacían cada vez menores a medida que los productores se desplazaban hacia el este de la cuenca (Paiwas), en comparación con las zonas más cercanas a los centros de distribución y consumo (Matiguás). Esta variabilidad estacional se originaba en la interacción entre las fuertes variaciones de la oferta regional y una demanda final (de quesos) relativamente inelástica, y la variación de precios se trasladaba, aumentada, al nivel de los precios de la leche que recibía el productor.

En el año 2011, como una iniciativa conjunta de la Agencia Sueca para el Desarrollo Internacional (ASDI) y el Ministerio Agropecuario y Forestal de Nicaragua (MAGFOR), comenzó a operar en la región el proyecto FondeAgro, concentrándose en el desarrollo tecnológico y organizativo de pequeños y medianos productores en dos áreas geográficas con diferentes orientaciones productivas, que fueron los departamentos de Jinotega, donde se priorizó al cultivo de café, y Matagalpa, donde se priorizaron las actividades ganaderas, principalmente la producción lechera. Adicionalmente, el proyecto también desarrolló una estrategia horizontal para el apoyo de productores de subsistencia, en ambos departamentos, a través de la promoción de la “economía de patio”.

En el caso particular de la producción lechera, cuando FondeAgro inició sus actividades ya existían en la región de Matagalpa algunos centros de recolección y enfriamiento de leche, y tres de ellos (Musun, San José y San Martín) recibieron apoyo financiero del proyecto para el financiamiento de nuevos tanques de leche, la adquisición de sistema informático para la administración, entre otras cosas. Un hito importante en las actividades de FondeAgro en la cadena láctea se dio en el año 2004, cuando colaboró con la adquisición de un tanque de frío para montar un centro de acopio que reemplazó a la pequeña planta quesera de la cooperativa 24 de Junio, en La Patriota, que había sido destruida por una inundación.

Aunque la estrategia de trabajo de los primeros años estuvo muy orientada hacia cuestiones de orden tecnológico, a medida que se profundizaban los contactos con los centros de acopio y cooperativas de la región, FondeAgro comenzó a poner énfasis también en temas de organización y agronegocios, para mejorar el desempeño de los productores y de la cadena láctea regional.

La cooperativa Nicacentro RL.

Como parte central de esta estrategia orientada a la organización de los productores y al trabajo en el desarrollo de la cadena láctea, FondeAgro organizó una serie de talleres con productores de leche, y como resultado de los mismos, en el año 2005, se le solicitó al proyecto el apoyo para financiar el estudio de factibilidad de una planta láctea que estaría ubicada entre las localidades de Matiguás y Río Blanco. El mismo grupo de productores, unos 400 en total, conformaron una cooperativa que denominaron Nicacentro R.L., que cubría un área geográfica muy extendida y heterogénea, abarcando tres distritos del departamento de Matagalpa (Muy Muy, Matiguás y Río Blanco) y uno de la RASS (Paiwas).

Además de las diferencias de orden geográfico, los productores también exhibían distintas características en cuanto a tamaño y fundamentalmente, en su articulación con el resto de la cadena, ya que había un pequeño grupo de productores pertenecientes a los centros de acopio establecidos, para la mayoría que no tenía acceso a facilidades para el enfriamiento de la leche y su transporte a las plantas nacionales.

Visto en retrospectiva, la formación de la nueva cooperativa y las demandas para la instalación de una planta láctea no respondieron a un esquema de análisis y diagnóstico fundado en restricciones, posibilidades y objetivos, sino que fueron el resultado de la aplicación de la lógica tradicional de muchos proyectos de desarrollo lechero, en los que la industrialización de la producción aparecía como el principal instrumento para acortar la distancia entre los productores y el mercado, aumentando su capacidad de negociación frente al resto de la cadena.

Esta forma de ver el desarrollo de la cadena láctea, que apunta a buscar la mejora de los ingresos fuera de los límites de la finca, es típica de las demandas de muchos productores, de la que normalmente suelen hacerse eco los gobiernos.

Para cumplir con las demandas de los productores, FondeAgro comisionó un estudio de factibilidad para una planta láctea, sin definir ni el tamaño ni las líneas de actividad. El estudio (Funesil, 2006) concluyó que “una planta elaboradora de productos lácteos en la región enfrentaría muchas dificultades para funcionar con eficiencia, siendo la principal de ella los problemas de calidad de leche, pero citando también la falta de capital, organización y capacidad administrativo-gerencial por parte de los productores”.

Una vez que los resultados del estudio de factibilidad fueron puestos a disposición de la cooperativa se dio un proceso de análisis y consulta, del que participaron los directivos de Nicacentro, técnicos de FondeAgro y los consultores, además de otros referentes externos (funcionarios del gobierno nacional, etc.) que tuvo como resultado una propuesta para desarrollar, previo a la planta elaboradora, una red regional de centros de acopio y enfriamiento de leche, localizados en tres comunidades del distrito Matiguás (Pancasán, El Anzuelo y Saiz), una comunidad del distrito Muy Muy (Maizama), tres comunidades del distrito Paiwas (El Toro, Caño de Agua y Wasayamba) y una localidad del distrito Río Blanco (San Andrés).

El modelo de organización de Nicacentro R.L. puede ser analizado desde dos perspectivas. En primer lugar, desde un enfoque “vertical”, que difiere de la tradicional cooperativa que industrializa la leche de los productores, ya que en este caso sólo acopia, enfría y vende, tratando de obtener el máximo precio posible, conformando lo que se denomina una “cooperativa de comercialización” (bargaining cooperative).

Adicionalmente a la actividad central (acopiar-enfriar-vender), la cooperativa ha desarrollado una “División de Agroservicios”, para la provisión de agroquímicos y productos veterinarios a sus socios, con dos puntos de ventas principales, uno en Matiguas y otro en Río Blanco. También promueve la adopción de prácticas modernas de manejo de la salud animal entre los productores, a través de un Servicio de Asistencia Técnica, con 12 técnicos contratados. Finalmente, Nicacentro también cuenta con una División de Créditos, que otorga financiamiento a sus asociados para la compra de equipos e insumos (picadoras de pastos, cercas eléctricas, alimento balanceado o concentrado, etc.) para la mejora de la productividad de las fincas lecheras.

Desde una perspectiva horizontal, la organización de Nicacentro se puede caracterizar como “semi-decentralizada”, porque si bien los centros de acopio¹⁶ (los tanques de frío y la obra civil) son propiedad de la cooperativa, hay un cierto grado de autonomía de los mismos respecto de la conducción de la cooperativa, a través del funcionamiento de comités locales que trabajan apoyando a la administración central.

En realidad, en el momento en que se formaban los primeros centros de acopio (2007-2008) se produjo un debate respecto de la propiedad de los mismos, evaluándose la conveniencia de una opción descentralizada, en la que Nicacentro actuaría sólo como una alianza de centros de acopio independientes, algo así como un negociador de la leche de los socios. Al final, sin embargo, prevaleció la opinión que los centros actúen bajo un esquema más centralizado, lo que en parte se debió también a que los centros fueron vistos como un paso intermedio, antes de la concreción de la planta láctea, el objetivo no abandonado de muchos socios de la cooperativa.

Los centros comenzaron su operación en enero de 2007 y en el año 2012 ya formaban una red de 8 centros con una capacidad instalada de acopio de 74,000 litros de leche, aunque el volumen acopiado en el período 2009-2011 ha oscilado dentro del rango de 35,000 a 45,000 litros, provenientes de las entregas de 650 productores, en su gran mayoría socios de la cooperativa. Este bajo coeficiente de utilización (55 %) refleja en primer lugar la pronunciada estacionalidad de la producción de leche en la región, particularmente en los distritos ubicados más al oeste del área de influencia de Nicacentro (Matiguas y Muy Muy, caracterizados por veranos más secos). Por el otro lado, la competencia por la leche –especialmente en los meses de verano– es muy fuerte, y aunque los aumentos de precio son circunstanciales y de corta duración, ello se suma a una conducta oportunista de muchos productores que desvían su producción a queseras e intermediarios, reduciendo el volumen operado por los centros.

La estrategia de negocios y el futuro de Nicacentro.

El “negocio” de NICACENTRO consiste en la venta de leche cruda enfriada para su posterior industrialización, lo que se encaró con políticas diferentes a partir del año 2007. En el subperíodo 2007-2011 se vendía la leche a dos o tres compradores, normalmente empresas nacionales.

16 Se los denomina también Centros de Recolección y Enfriamiento de Leche (CREL).

Luego, a partir de fines de 2011 se optó por concentrar las ventas en una sola empresa, que ofrecía el precio más alto. Finalmente, y a raíz de una fuerte crisis en la lechería de Nicaragua, con bajas de precios causadas por una caída en las exportaciones de quesos a El Salvador, a partir de mayo de 2012 se cambió otra vez la política, adaptándose a la situación de mercado, y actualmente (Julio 2012) se venden 35,000 litros diarios a Parmalat y 12,000 litros diarios a Centrolac.

Para una cooperativa de negociación, además de la garantía de calidad de la leche cruda, la selección del canal de venta de la misma es la decisión clave para el éxito económico, ya que está expuesta al mismo riesgo originado en la especificidad de activos que tiene el productor primario, que la hace particularmente vulnerable a conductas oportunistas de parte del comprador. Además, el sector de las plantas nacionales en Nicaragua está compuesto por 5-6 empresas, lo que le confiere cierto poder de mercado frente a una oferta más atomizada, con un producto muy perecible como la leche cruda. Desde una perspectiva teórica, se aprecia como la nueva economía institucional, y en particular el enfoque de costos de transacción, tiene muchos elementos para aportar para el análisis de comportamiento de las cadenas productivas lácteas.

Los socios y directivos de Nicacentro no han dejado de lado el plan original de construcción de una planta láctea. Como primer paso, en el año 2009 se adquirió una planta quesera en desuso en la región conocida como Caño de Agua, para refaccionarla y ponerla otra vez en funcionamiento. Sin embargo, hasta el momento en que se completó la recolección de información para la redacción de este documento (febrero de 2012), la planta no estaba aún en funcionamiento, en parte debido a la falta de capital para completar la construcción. Paralelamente, junto con otras cuatro cooperativas de la región, se ha avanzado en un nuevo estudio de factibilidad para la construcción de otra planta, de mayores dimensiones.

El desempeño de Nicacentro hasta la actualidad justifica la estrategia elegida en un primer momento de optar por la construcción de una red de centros de acopio en lugar de una planta industrial. Ello le ha permitido a la cooperativa, a partir de una situación de debilidad de recursos humanos y materiales, sortear las contingencias derivadas de un mercado altamente competitivo y en continuos cambios, comercializando en forma bastante ordenada la leche producida por sus socios y fortaleciendo una red de servicios, al tiempo que también atravesaba, exitosamente, varios recambios institucionales.

Hacia el futuro, todo indica que la cooperativa pretende avanzar con una estrategia de tipo “dual”, es decir, manteniendo y fortaleciendo la red de centros de acopio y desarrollando algún tipo de capacidad industrial. De esta manera, con el aporte combinado de fondos propios y de la banca privada, se ha decidido construir dos acopios adicionales en la región este de la cuenca, uno en la comunidad de Lisawás, en el municipio de Mulukuku, y otro en San Pedro, en el Municipio de Paiwas, en los que se espera acopiar unos 12,000 litros diarios de leche, lo que contribuiría a reducir los costos medios y mejorar la eficiencia financiera de la cooperativa.

Por el lado industrial, además de las dos opciones ya comentadas, es decir, completar la construcción de la quesera propia o comenzar la construcción de una planta conjunta con otras cooperativas de la región, existen otras alternativas que también se han explorado y que mantienen su vigencia, como es la asociación con las cooperativas ubicadas en los departamentos de Boaco y Chontales, para derivar hacia ellas parte de la producción o bien para construir algún tipo de facilidad industrial conjunta, o una asociación con una empresa cooperativa de otro país vecino, pero ello no ha pasado de conversaciones preliminares.

Los desafíos que enfrente Nicacentro no son menores. Frente a una oferta de leche de alta variabilidad estacional y productores propensos a conductas oportunistas, la cooperativa tiene que desarrollar un plan de negocios que le permita retribuir la leche al productor igual o mejor que los competidores del mercado, so pena de perder leche en los momentos críticos, reduciendo el uso de la capacidad instalada, aumentando los costos fijos, deteriorando la rentabilidad y la capacidad de pago, y así sucesivamente. Y este plan de negocios tiene que ser viable en un contexto también de baja disponibilidad de capital para inversión y una escasez del recurso crítico, que es la capacidad administrativa.

LAS ASOCIACIONES DE PEQUEÑOS PRODUCTORES Y LA EMPRESA “EL ORDEÑO” EN ECUADOR.

Antecedentes.

Como ya fue mencionado en un capítulo previo, los pequeños y medianos productores tienen una alta participación en la producción total de leche de Ecuador, como se puede observar en el Cuadro 6.1 Los grupos de pequeños productores a los que se refiere este estudio de caso pertenecen obviamente al segmento de menor tamaño y se ubican principalmente en la región central, la mayoría de ellos alrededor de la capital (Quito) y en áreas al sur de la misma, a más de 3,000 metros sobre el nivel del mar.

Cuadro 6.1 Estratificación de la producción lechera en Ecuador, según rangos de tamaño (has).

Rango de tamaño	Cantidad de productores	Producción de leche (mill. lt/día)
Menos de 20 has	208,411	2.4
Entre 20 y 100 has	66,288	1.7
Más de 100 has	14,363	1.2
Total	298,962	5.3

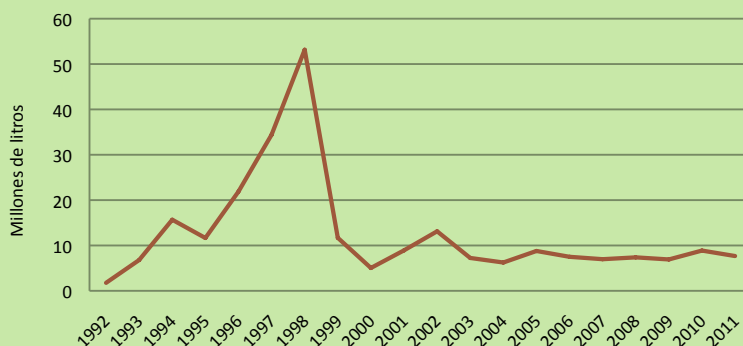
Fuente: *AGSO (2012).*

La comprensión de la formación de los grupos de productores de leche en Ecuador requiere de una revisión de la evolución política del país, particularmente desde comienzos de la década del ‘90, en el marco de una serie de protestas de campesinos, en su mayoría de origen indígena, que descendieron de los Andes a las ciudades con un fuerte reclamo de reforma agraria y redistribución de la tierra, marcando un hito en la política ecuatoriana, a partir del cuál los partidos que representan al campesinado y a los indígenas se han convertido en una de la principales fuerza política del país, como nunca lo fueron en los 200 años de independencia del Ecuador.

Otro hecho importante de la década del ‘90 fue la introducción de un conjunto de políticas económicas con una fuerte orientación a la desregulación del mercado doméstico y a la liberalización del comercio exterior (la “apertura”), y que en el caso de Ecuador, en coincidencia con una severa depresión en los precios internacionales, terminó con una crisis económica de grandes proporciones en los años 1999 y 2000, trayendo como consecuencia otra onda de revueltas civiles e inestabilidad político-institucional.

Las políticas de apertura de la década del ‘90 tuvieron muchas facetas, pero en el sector lácteo se tradujeron en una reducción de los aranceles que a su vez provocó un fuerte incremento de las importaciones de leche en polvo (entera y descremada), tanto para su uso industrial como para consumo final, como puede observarse en el Gráfico 6.1.

Gráfico 6.1 Importaciones de leche en polvo (entera y descremada) de Ecuador, 1990-2009, toneladas/año.



Fuente: FAOSTAT

Aunque el volumen de las importaciones no era significativo en comparación con la producción total del país (menos del 5 %), representaba un proporción importante del consumo interno de leche en polvo (tanto la de uso industrial como familiar), lo que lo que reducía el poder de negociación de los productores de leche frente a la industria láctea y la gran distribución, provocando presiones bajistas sobre los precios de la leche cruda. Hay que tener en cuenta que en ese momento los precios que recibían los productores estaban en el orden de los 0.40 US\$/litro, y las importaciones (subsidiadas o no) implicaban, de alguna manera, una competencia con un mercado internacional cuyo precio de equilibrio se hallaba en el rango de 0.15 – 0.20 US\$/litro¹⁷.

AGSO, los campesinos y la empresa El Ordeño

En este contexto sectorial de los ´90 y primeros años de la década siguiente, los ganaderos medianos y grandes desarrollaban su actividad gremial a través de AGSO, la Asociación de Ganaderos de la Sierra y el Oriente, unos de los principales grupos de productores agropecuarios del Ecuador, y que tenía una posición opuesta a las políticas de apertura y a las importaciones de productos lácteos, lo que de alguna manera fue generando una alianza implícita con los grupos de pequeños campesinos productores de leche ubicados en las provincias andinas, que estaban en una situación relativamente más vulnerable producto de las fuertes oscilaciones de precios.

17 Por ejemplo, tomando un precio medio internacional típico para el quinquenio 1995-2000 de 1,900 dólares por tonelada para la leche en polvo entera, y considerando un costo de elaboración de 400 dólares por tonelada, a razón de 8,500 litros de leche por tonelada de producto, ello representa un precio de equilibrio (sin aranceles) con la leche nacional de unos 0.175 dólares/litro, aproximadamente.

Además de la cuestión gremial, durante esos años AGSO comenzó a promover una nueva visión del cambio tecnológico en producción lechera, basada en los modelos pastoriles de tipo neocelandés¹⁸, que eran más compatibles con la dotación de recursos de los campesinos (mucha mano de obra, poco capital y la posibilidad de producir en base a pasturas de tréboles y rye-grass adaptados a la altura). Esta visión significó un cambio radical en comparación con las visiones predominantes, basados en modelos capital-intensivos típicos del hemisferio norte.

Paralelamente, y como tercer elemento formador de este nuevo contexto institucional, durante la década del '90 AGSO fue también transformando sus posiciones político-gremiales, introduciendo también una visión más orientada al desarrollo rural, enfatizando la importancia de apoyar el crecimiento y la integración al mercado de los pequeños campesinos. Este nuevo enfoque no sólo generó un cambio de actitud en los sectores gubernamentales sino que también, aunque con dificultades, contribuyó a cambiar la actitud de sus socios tradicionales, los productores ganaderos de mayor tamaño, naturalmente más conservadores.

Este nuevo enfoque, basado en la promoción explícita del apoyo a los pequeños productores campesinos, transformó la alianza implícita que estaba basada en la oposición a las importaciones en una colaboración explícita con las organizaciones de base localizadas en las regiones andinas, que en 1999-2000 tomó la forma de un programa de crédito asistido para pequeños productores, con fondos públicos, en el que AGSO actuaba aportando parte de las garantías y el asesoramiento técnico.

Esta nueva etapa de colaboración entre AGSO y los campesinos coincidió con un período en el que la economía nacional atravesaba una severa crisis y los precios internacionales se encontraban en sus mínimos históricos (ver Gráfico 6.2), y como resultado de esta combinación de factores, se fueron creando “demandas” por parte de los campesinos para que AGSO, además de la intervención en cuestiones de política sectorial, tecnológicas y de financiamiento, se involucrara más en alguna actividad orientada a mejorar la comercialización de la leche, pues los pequeños productores eran los que mostraban mayores dificultades de articulación con el mercado.

Gráfico 6.2 Evolución del precio internacional de la leche en polvo entera (USD/tonelada), 1993-2011.



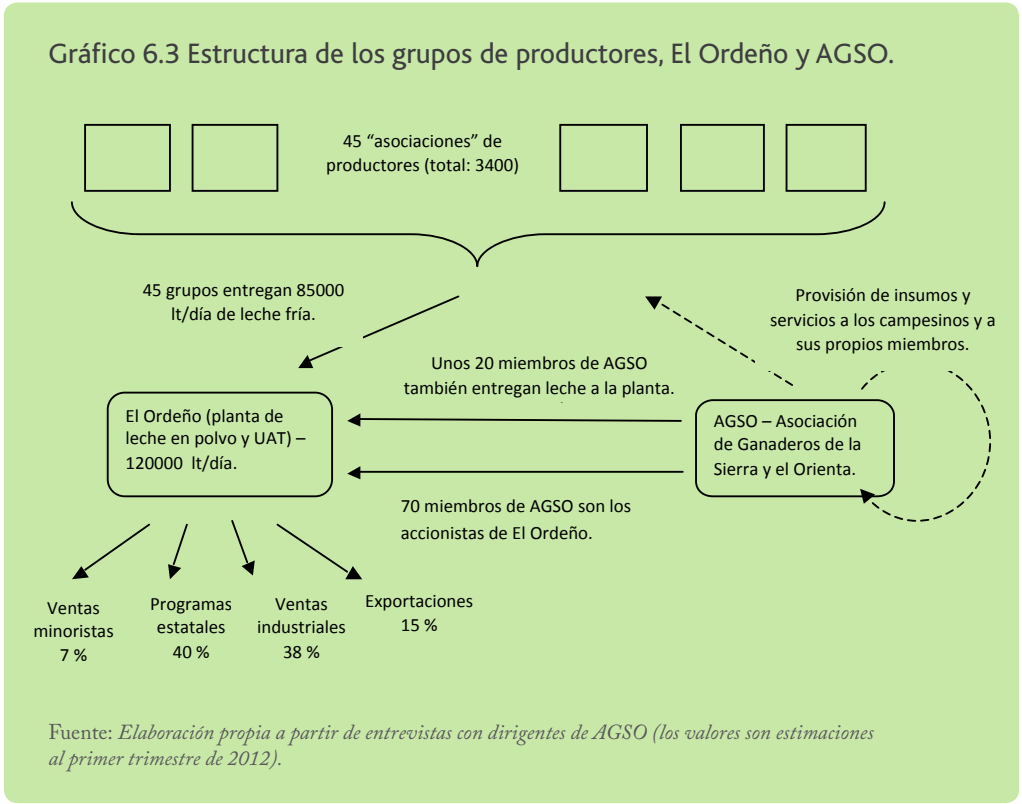
Fuente: FAOSTAT, con datos USDA.

18 Hacia fines de la década del '80 se incorpora a AGSO el Ing. Juan Pablo Grijalba, quién venía de obtener su maestría en la Universidad de Massey, en Nueva Zelanda. En un par de años, Juan Pablo es nombrado Gerente General de la entidad, y comienza un proceso de promoción de los modelos pastoriles para los productores de leche ubicados en las provincias andinas.

La respuesta de AGSO a estas demandas fue la constitución, en septiembre de 2000, de la empresa El Ordeño, propiedad de 70 socios de esa entidad, con el objetivo de construir una planta deshidratadora para procesar la leche de los grupos de campesinos y transformarla en leche en polvo, para lo cuál se adquirió una planta de segunda mano, con una capacidad diaria de 120,000 litros de leche.

La construcción de la planta no fue inmediata, pues se demoró hasta el año siguiente la concreción del contrato de compra de la planta y luego comenzó la construcción de la obra civil y la instalación de la planta. Durante ese período, AGSO promovió la organización de los campesinos, formando grupos en diferentes comunidades, donde se instalaron tanques de enfriamiento para garantizar la calidad de la leche que sería derivada a la planta industrial. Al mismo tiempo, se concretó un acuerdo con Nestlé, por el cuál esta empresa se encargó de procesar la leche de los pequeños productores (y de algunos socios de AGSO) mientras duraba la construcción de la planta y entraba en funcionamiento, lo que finalmente ocurrió en agosto de 2003, cuando comenzó a procesar 2,300 litros de los 5 grupos, más 60 mil litros de los socios de AGSO propietarios de la planta.

Actualmente, la red de productores campesinos (con sus respectivos centros de acopio) que entregan su leche a El Ordeño ha crecido, y está compuesta por 45 grupos con 3,400 miembros (ver Gráfico 6.3), que están localizados principalmente en las provincias andinas, y producen 85,000 litros de leche por día (unos 25 litros/día por productor), de los 120,000 litros diarios que procesa El Ordeño (el remanente procede de socios de AGSO).



Los grupos de productores están organizados como asociaciones civiles, es decir, son entidades con personería jurídica, habilitados para realizar transacciones comerciales en el mercado. Sólo dos de ellos aún no cuentan con dicha capacidad, por lo que las transacciones se realizan con los miembros individuales. En el otro extremo, tres grupos han evolucionado hacia sociedades comerciales de responsabilidad limitada.

Por su parte, El Ordeño es una sociedad comercial con 70 accionistas, todos ellos miembros de AGSO, con una distribución del capital social que requiere de más de 20 miembros para alcanzar la mayoría accionaria del 51 %. En el año 2011, El Ordeño tuvo ingresos por ventas por un valor de 23 millones de dólares y el 83 % fue utilizado para el pago de la materia prima leche, un valor alto en comparación con otras industrias lácteas (que se hallan normalmente dentro del rango de 50 a 75 % de la facturación). El precio promedio a los productores campesinos, que entregan entre 20 y 25 litros diarios, está en el rango de 0.38 – 0.42 USD/litro, mientras que los productores más grandes, que entregan entre 1,000 y 2,000 litros diarios, cobran entre 0.44 y 0.46 US\$/litro.

Estrategias de negocios

Un factor importante en el desenvolvimiento de la red de asociaciones y El Ordeño fue la posibilidad de contar con un mercado relativamente seguro, que fue el de las compras estatales para planes sociales (40 % en el primer trimestre de 2012), lo que surgió de un acuerdo explícito entre el gobierno y AGSO/El Ordeño (Acuerdo Ministerial 1010), como un instrumento de política pública para apoyar la integración de los campesinos con la economía de mercado. Otro elemento de la política de negocios de El Ordeño que ha sido útil para consolidar su desempeño económico fue la retirada de Nestlé del negocio de ventas industriales. Si bien en los últimos 3-4 años este mercado se ha vuelto más competitivo, con el ingreso de nuevas empresas, como Parmalat y Lácteos San Antonio, aún representa el 38 % de las ventas de El Ordeño (primer trimestre de 2012).

El otro canal para la venta de leche en polvo es el minorista, con productos envasados directamente para consumo final, pero este canal es dominado ampliamente por Nestlé. Por esta razón, El Ordeño ha incursionado últimamente en las exportaciones (15 % en el primer trimestre de 2012), pero los directivos reconocen que es un canal muy inestable en cuanto a precios, particularmente cuando se trata de colocar volúmenes de cierta consideración. Atendiendo a las crecientes dificultades competitivas en el mercado de leche en polvo, en marzo de 2012 El Ordeño inauguró una planta para la producción de leche “larga vida” (UAT, o ultra-alta temperatura), como una alternativa para ganar acceso al mercado “retail” (distribución minorista) y mejorar su capacidad de colocación de mayores volúmenes de leche en el mercado interno sin sacrificar precios.

Esta estrategia obedece a dos factores. Por un lado, hay demanda de unos 30 nuevos grupos de campesinos para ingresar a la red, por lo que se requiere de nuevos mercados para estos mayores volúmenes de leche. Y por el otro lado, el modelo de virtual prohibición de importaciones que ha permitido a Ecuador el desarrollo de su sector lechero con precios de equilibrio en el orden de 0.35 – 0.45 US\$/litro parecería haber encontrado su techo en el que la demanda interna tiene dificultad para absorber mayores cantidad de productos “commodities”, y como se mencionó, la alternativa de la exportación también presenta dificultades para mantener los precios internos¹⁹.

19 Partiendo de un precio medio de la leche de 0.42 USD/litro, y a razón de 8,500 litros de leche para producir una tonelada de leche en polvo entera, ellos equivale a un costo de materia prima de 3,570 USD/tonelada, que es bastante mayor al precio actual (junio-julio 2012) en el mercado internacional, que está dentro del rango de 2,700 – 3,200 USD/tonelada (considerando un promedio de diferentes mercados).

Las dificultades en los mercados de exportación, y la fuerte competencia en el mercado interno frente a marcas y empresas establecidas, con carteras de productos de mayor rentabilidad (especialmente yogures y otros fermentados), explican que AGSO y El Ordeño apoyen iniciativas de los grupos de campesinos (actualmente dos asociaciones) para desarrollar sus propias facilidades industriales (para quesos, y en menor medida yogur y leche pasteurizada). La idea es que estos grupos puedan aprovechar ciertos “nichos” de mercado (ya sea por diferenciación geográfica o de producto), siguiendo el ejemplo de otros casos en Ecuador, como El Salinerito (Martínez Hernández y otros, 2007), lo que ayudaría a sostener los precios a los productores sin comprometer los volúmenes procesados.

Esta idea de desarrollar facilidades industriales a nivel local está emparentada con otras iniciativas orientadas a incrementar el “empoderamiento” de las asociaciones, participando en diferentes etapas de la cadena o incluso en otras actividades (diferentes a la leche) que actualmente están bajo estudio. Con este propósito, se está analizando la creación de una estructura de segundo grado (una asociación comercial cuyos socios serían las asociaciones o grupos de productores de primer grado), que sería el vehículo legal para llevar adelante otras iniciativas de negocios.

En líneas generales, es posible plantear que actualmente el sistema (El Ordeño y los grupos de productores) se encuentran en una situación de transición en lo que a su estrategia de negocios se refiere. Los primeros años de integración al mercado han sido relativamente sencillos, a partir de un mercado interno casi cerrado con una capacidad de absorción de productos no diferenciados apoyados también por las compras estatales. Actualmente esa situación ha cambiado y en los próximos años se enfrenta el desafío de lograr colocar mayores volúmenes de leche (para integrar más grupos de campesinos) en mercados más diferenciados, y lograr de esa manera sostener los precios de la materia prima leche que entregan los productores.

LAS COOPERATIVAS LÁCTEAS DE PARAGUAY.

Antecedentes.

Paraguay está ubicado en una región de características subtropicales, pero con dos realidades climáticas muy diferentes. En términos muy generales, mientras en la mitad oeste, conocida como “Chaco paraguayo” predomina un clima seco, con extremos de lluvia de 300 mm anuales en la frontera con Bolivia, en la mitad este del país el clima es de tipo subtropical húmedo, con precipitaciones que llegan hasta los 2,000 mm anuales.

La historia de las cooperativas lácteas en Paraguay comienza en la década de 1920 cuando arribaron los primeros inmigrantes de origen menonita, que formaron sus colonias en la región oeste del país, en un proceso que tuvo varias etapas durante 40-50 años. La inmigración menonita tiene sus orígenes en movimientos religiosos que comenzaron en Europa central, generando flujos migratorios a Europa del este (Rusia) y a otros países. En el caso del Paraguay, se destaca la importancia de las migraciones que llegaron directamente desde Canadá, como por ejemplo la colonia Menno, que habían arribado a ese país en el año 1870, estableciéndose en el estado de Manitoba, y 50 años más tarde, por diferencias con el gobierno federal (entre otras cosas, respecto del uso de su propia lengua en la enseñanza), comenzaron otro proceso migratorio, bajo el liderazgo de Fred Engen, moviéndose a Paraguay. El caso de otras colonias es similar, como Berghtal, cuyos pobladores provenían de Saskatchewan, o Sommerfeldt, habitada por inmigrantes de ambas provincias canadienses.

Existen en total 17 colonias menonitas en Paraguay, de las cuáles 3 (Menno, Fernheim y Neuland) se encuentran en la región oeste y el resto en la región este. La primera etapa migratoria se completó en el año 1947, y abarcó a las colonias Menno, Ferhheim, Neuland, Sommerfeldt y Berghtal (las dos últimas en la región este), y son las que dieron origen a las principales cooperativas de origen menonita que existen actualmente en Paraguay (ver Cuadro 7.1). Otras etapas colonizatorias formaron nuevos asentamientos, pero en ninguno de ellos se formaron cooperativas lácteas.

Cuadro 7.1 Principales características de las cooperativas lácteas del Paraguay.

Cooperativa	Marca comercial	Colonias	Origen	Año de formación	Participación de mercado (%)
La Holanda	Lactolanda	Sommerfeldt, Berghtal	Menonita	1948	36
Chortitzer	Trébol	Menno	Menonita	1927	33
Colonias Unidas	Los Colonos	Obligado, Bella Vista, Hofenau	Multiétnica	1952	8
Lácteos CO-OP	CO-OP	Fernheim, Neuland	Menonita	1930,1947	7

Fuente: *Elaboración propia con datos Capainlac y de las propias cooperativas. En el caso de Colonias Unidas, el año de formación se refiere al de la cooperativa, no la colonia.*

Desde el punto de vista cultural las colonias menonitas son bastante homogéneas, en el sentido que practican la misma religión, y ello provee un fuerte sentido de pertenencia hacia la colonia y hacia la cooperativa. Sin embargo, también existen diferencias en cuanto a las prácticas de tipo religioso. En este sentido, las colonias donde se han desarrollado las cooperativas lácteas pertenecen al sector denominado “reformado”, que se caracteriza por una actitud más abierta hacia la tecnología y hacia el resto de la sociedad.

Por otro lado, y tal como se observa en el Cuadro 7.1, no todas las cooperativas lácteas del Paraguay son de origen menonita. Tal es el caso de la cooperativa Colonias Unidas, una de las más grandes del Paraguay, con una facturación anual superior a los 600 millones de dólares en el año 2011 (aunque las ventas de productos lácteos sólo alcanzan a un 5 % del total). Esta cooperativa está localizada en la región sudeste del país, en las localidades de Obligado, Bella Vista y Hofenau, y aunque tiene una fuerte influencia de colonización alemana, se presenta a sí misma como una cooperativa multiétnica, con socios de 20 “nacionalidades” (en el sentido de origen migratorio) diferentes.

Las cooperativas lácteas.

La más antigua de las colonias es Menno, donde se desarrolló la cooperativa Chortitzer. La historia de esta colonia comenzó con 1,743 inmigrantes que arribaron a Puerto Casado (Paraguay) en el año 1927, y luego de permanecer allí por unos meses, algunos regresaron a Canadá y el resto se aventuró en un largo viaje – en tren y en carretas – hacia el interior del Chaco paraguayo, y cuando arribaron a su destino final había 1,257 sobrevivientes, que se instalaron en lo que actualmente es Loma Plata, en el departamento Boquerón, a unos 400 km al oeste de Asunción, donde aún están organizados en unas 100 aldeas diferentes.

La región donde se formó la colonia es muy árida y en aquel momento no existía ningún contacto con el mundo exterior. Pero ese ambiente hostil ayudó a mantener y reforzar una fuerte cultura de colaboración entre los pobladores que les ayudó a superar las dificultades que tuvieron por varias décadas luego de su arribo al Paraguay, formando además las bases para que la organización cooperativa germinase en un ambiente humano propicio.

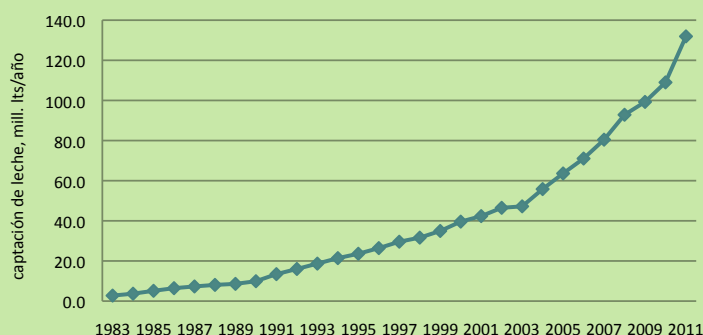
Durante los primeros años de vida de la colonia la principal actividad económica fue el cultivo de la tierra. La única producción ganadera era de tipo familiar, normalmente una vaca que se ordeñaba exclusivamente para el consumo en el hogar. En la década del '40 aparecen los primeros pequeños excedentes de manteca que comienzan a comercializarse en la ciudad de Asunción, a través de una organización manejada por la colonia, que se había constituido como asociación civil en el año 1936.

En la década del '50 comenzó la producción comercial de derivados lácteos con la instalación de una planta para la elaboración de manteca y quesos, y en el año 1962 se creó la cooperativa Chortitzer, como una entidad legal separada de la colonia, con el objetivo principal de organizar la producción y comercialización de ganado y derivados de la leche.

Actualmente, las colonias menonitas del Paraguay operan bajo una organización que tiene dos estructuras básicas, una asociación civil (llamada Komitee) que se encarga de la provisión de servicios culturales básicos (servicios educativos, religiosos, sociales, etc.) a los colonos, y una cooperativa, orientada a actividades productivas y comerciales, no sólo de tipo agropecuario, sino también de provisión de insumos, telefonía, servicios financieros y comercio minorista.

Por muchos años, Chortitzer – con su marca comercial, Trébol- ha sido la cooperativa láctea más importante del Paraguay, aunque actualmente ha quedado en segundo lugar (medido por captación de leche) detrás de otra cooperativa menonita, La Holanda, localizada en la región este, a 150 km de Asunción. Esta cooperativa, que ha tenido una alta tasa de crecimiento en su captación de leche (ver Gráfico 7.1) fue formada en el año 1979, con 40 miembros de dos colonias menonitas de la región, Sommerfeldt y Berthtal.

Gráfico 7.1 Evolución de la captación de leche de la cooperativa La Holanda (millones litros/año) 1983-2011.



Fuente: *Cooperativa La Holanda*.

La creación de La Holanda fue el resultado de las dificultades que enfrentaban los colonos para comercializar su leche, que se vendía a una empresa privada²⁰ localizada a 60 km de distancia, con un servicio de recolección aleatorio, que creaba mucha incertidumbre entre los productores. Para resolver esta situación, y con la ayuda de un préstamo del gobierno, se instaló una planta pasteurizadora en la región, con capacidad para procesar 20,000 litros de leche por día.

Los primeros 40 socios de La Holanda producían unos 5,000 litros diarios en 1982, y actualmente la cooperativa tiene 900 miembros (que son al mismo tiempo socios de las cooperativas Sommerfeldt o Berthtal), que producen más de 350,000 litros por día, a los que se suma la producción de un pequeño grupo de campesinos, apoyados por la cooperativa, que producen entre 1 y 10 litros por día, cada uno de ellos.

En general, los establecimientos agropecuarios de los colonos menonitas son más grandes en el oeste que en el este del país. En el caso de La Holanda, los productores más pequeños tienen entre 5 y 8 has, donde producen entre 50 y 300 litros por día, usualmente a tiempo parcial, ya que el jefe de la familia suele trabajar –por ejemplo, como tractorista- en otros establecimientos más grandes, también dentro de la colonia menonita. Los establecimientos medianos tienen unas 20 has, y producen entre 500 y 1,000 litros diarios, y en ciertos casos utilizan mano de obra contratada para el ordeño, lo mismo que los establecimientos más grandes.

El crecimiento de La Holanda en relación con las cooperativas del Chaco refleja el hecho que los

20 Aunque las cooperativas también son empresas privadas (es decir, no pertenecen a la esfera pública), se ha popularizado el uso del término “empresa privada” para referirse a las sociedades de capital, en cualquiera de sus formas (unipersonales, sociedades, de responsabilidad limitada, etc.).

predios de la región oeste son más grandes, y se han diversificado hacia la producción de carne, mientras que en el este se concentran más en la producción de leche, aprovechando el potencial productivo de la región (la carga animal es de 3 vacas por hectárea, con una productividad individual de 20 litros por vaca y por día), y cuando se diversifican, lo hacen principalmente mediante el cultivo de soja.

La única cooperativa láctea no menonita de Paraguay es Colonias Unidas, que tiene su sede en la localidad de Obligado, departamento de Itapúa, cerca de la ciudad de Encarnación, en el sudeste del país. Fue formada en el año 1953 por 78 colonos y actualmente cuenta con unos 3,500 socios, el 80 % de los cuáles son pequeños y medianos productores con menos de 50 has (1,400 con menos de 20 has). La actividad más importante de la cooperativa, que factura más de 600 millones de dólares anuales, es la producción y comercialización de soja, para lo cuál cuenta con una planta industrial con capacidad para procesar 12,000 toneladas anuales.

Dentro de sus múltiples actividades, Colonias Unidas también opera en el rubro lácteos, procesando unos 80,000 litros diarios (28 millones de litros anuales). Esta producción es aportada por 180 socios de la cooperativa (42 %), por 120 productores no socios, más pequeños (15 %), y por cuatro cooperativas de la región de “la ruta 6”, de las llamadas “cooperativas brasileras” (Naranjito, Raúl Peña, Pindó y Cropronar) (unos 250 productores en total que aportan el 43 % restante).

En promedio entonces, los establecimientos lecheros vinculados con Colonias Unidas producen unos 145 litros diarios de leche, ya que esta actividad se concentra principalmente en los productores de menor tamaño, con menos de 20 has, y tierras de menor aptitud relativa.

Estrategias de negocios.

Las cooperativas lácteas del Paraguay concentran el 84 % de la producción y comercialización de lácteos del país, y tienen un alto grado de integración institucional en dos entidades, la FECOPROD (Federación de Cooperativas de Producción), y la CAPAINLAC (Cámara Paraguaya de Industrias Lácteas). Además de esta integración institucional, de las entrevistas realizadas con tres de las cooperativas (Chortitzer, La Holanda y Colonias Unidas) surgió también que comparten una visión de negocios bastante homogénea, tanto en relación con el productor primario como con la estrategia industrial y comercial.

Comenzando por el lado del precio de la leche, el mismo resulta de dos componentes: un precio propiamente dicho y un resultado del negocio. Aunque la importancia relativa no es la misma entre las tres, todas ponen mucho énfasis en que el productor debe conocer las “señales de mercado” y que las cooperativas tienen que estar atentas a las mismas si quieren permanecer competitivas.

En el año 2011 el precio de la leche al productor se mantuvo dentro de un rango de 0.42 – 0.50 USD/litro, algo mayor que en los dos países vecinos exportadores, Argentina y Uruguay, que tuvieron precios medios durante el año 2011 de 0.37 y 0.41 USD/litro, respectivamente.

Las cooperativas tienen una relación con sus asociados que va más allá de la recepción y pago de la leche, y se extiende a la provisión de servicios básicos de infraestructura, sociales, financieros y de abastecimiento minorista. Además, la cooperativa suele ser el único comprador de leche en la región, lo que garantiza la lealtad de los productores, al menos en el rubro lácteo, porque se ha observado que los socios de mayor volumen de operaciones, especialmente de granos, en algunos

casos comercializan parte de su producción con otras empresas.

Además de pagar buenos precios al productor, las cooperativas lácteas del Paraguay están en pleno proceso de inversión y expansión. Chortitzer, por ejemplo, está construyendo una planta en la localidad de Oviedo, para procesar la producción de productores no socios. La Holanda ha completado recientemente la instalación de una planta de leche en polvo, y Colonias Unidas, junto a otras cooperativas del sudeste, está planificando la construcción de una nueva planta en la región.

El crecimiento de las cooperativas lácteas del país se explica por varias razones. En primer lugar, estas empresas han logrado desarrollar una estrategia de comercialización con un fuerte predominio de las ventas en el canal de pequeños comercios minoristas, con sistemas de distribución propia, como se observa en el Cuadro 7.2, evitando el canal de supermercados, que en Paraguay tiene una fuerte concentración, ya que la principal cadena concentra el 70 % de las ventas.

Cuadro 7.2 Participación de los diferentes canales comerciales para las dos principales cooperativas lácteas de Paraguay.

Las cooperativas tampoco elaboran marcas propias para los supermercados, e incluso han comen-

Canal	Chortitzer	La Holanda
Locales propios	15 %	5 %
Distribución propia a minoristas	65 %	80 %
Supermercados	20 %	15 %

Fuente: estimaciones obtenidas de entrevistas con directivos de las cooperativas.

zando conversaciones orientadas al desarrollo de una marca común, que les ayudaría a sostener su posición negociadora frente a la distribución minorista.

Hay otros factores que explican el “éxito” de las cooperativas lácteas de Paraguay. Uno de ellos es el programa del gobierno para leche escolar, que debe ser abastecido con leche de producción nacional, y cuya provisión descansa principalmente en las cooperativas, lo que representa unos 25 millones de litros/año (el 5 % de la producción total industrializada). Otro factor, más difícil de cuantificar pero que seguramente juega un rol positivo, es el alto nivel de consumo interno de yogur, un producto altamente rentable para la industria, pero de características diferentes a los que se producen en otros países de la región (es más líquido), por lo que no debe enfrentar una fuerte competencia de los países vecinos exportadores.

Este conjunto de “factores positivos” explica que las cooperativas lácteas de Paraguay tengan una facturación equivalente (en términos generales, en función de estimaciones hechas a partir de entrevistas) a 1 USD/litro de leche procesado, lo que explica que puedan pagar buenos precios al productor y al mismo tiempo sostener altos ritmos de inversión.

Según la opinión de los entrevistados, y aunque existe un margen relativamente amplio para el

aumento del consumo interno (actualmente en los 115 litros de equivalente leche por persona y por año), en el futuro la industria láctea paraguaya tendrá que comenzar a explorar con mayor intensidad el mercado de exportación. En la medida que dicha participación sea básicamente a través del mercado de “commodities” (leche en polvo, etc.), que - en promedio- permite pagar precios de la leche que son inferiores a los que se obtienen actualmente en Paraguay, ello significará un nuevo desafío para los distintos actores de la cadena láctea nacional, que hasta el momento han crecido en un ambiente interno difícil en lo productivo, pero relativamente aislados de la competencia internacional.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

A partir de los cambios experimentados por la economía mundial en los últimos 10-20 años, los mercados agroalimentarios internacionales muestran una dinámica que genera nuevos escenarios para los países de América Latina y el Caribe, tanto en su condición de importantes y eficientes productores de alimentos, como desde la perspectiva del consumo y de la seguridad alimentaria de la población.

El caso particular de la cadena láctea y su relación con el mercado global puede ser visto desde tres perspectivas. En primer lugar, ampliando su participación en la producción total y en el comercio internacional, como lo demuestran las estadísticas disponibles en la última década. En segundo lugar, requiriendo la necesidad de atención por parte de los gobiernos de la región, dada la importancia relativa de los productos lácteos en el consumo de amplias capas de la población latinoamericana, en comparación con el resto del mundo. En tercer lugar, la nueva articulación de la producción lechera con los mercados globales presenta oportunidades y desafíos para los productores de leche de América Latina y el Caribe.

En relación con el último punto del párrafo anterior, en este documento se presenta la situación de los mercados de productos lácteos en el mundo y en la región, y en dicho marco se discuten las posibilidades de desarrollo sectorial de la denominada “producción lechera familiar”, particularmente a partir de estrategias de tipo “asociativo”, explorando tres experiencias concretas en los que el asociativismo ha demostrado ser un vehículo apropiado para la integración con el mercado de los productores de leche de naturaleza familiar.

La importancia del trabajo surge de la difusión de la producción lechera familiar en la cadena láctea de América Latina y el Caribe, no sólo en términos de la cantidad de productores, sino también de la ocupación del territorio y la contribución a la producción total y a la creación de valor en las economías nacionales.

En el documento se exploran algunas definiciones de producción lechera familiar planteando en primer lugar una diferencia con lo que es la “producción de subsistencia”, no integrada con el mercado, diferenciándola de la “producción familiar comercial”. Además de este concepto, y considerando como elemento clasificatorio central al aporte de mano de obra, que debe provenir mayoritariamente (aunque no exclusivamente) del productor y su familia, con la ayuda de algunos criterios adicionales (sobre todo de tamaño de la finca o del rodeo), se llega a una estimación de una cantidad de 2,7 millones de productores familiares en la región.

Este segmento requiere de estrategias de apoyo mediante políticas públicas apropiadas, que reconozcan sus limitaciones pero también sus posibilidades, tanto en términos de su contribución a las economías de los países y de los territorios, como a la seguridad alimentaria de amplias capas de la población. En esta línea, el documento propone que la articulación con los mercados, tanto internos como de exportación, lejos de ser una amenaza para la producción familiar, puede ser un componente clave en una estrategia de desarrollo sostenible para estos productores. De esta manera, surge una visión que integra la producción familiar con los “agronegocios”, particularmente cuando se lo hace en el marco de estrategias asociativas, ya sea mediante esquemas tradicionales de integración vertical u otras variantes de asociación horizontal y/o vertical.

Respecto de este último punto, el documento explora algunas cuestiones vinculadas con la utilización del modelo cooperativo como instrumento de organización para los productores de leche,

reconociendo en primer lugar la posibilidad de experiencias asociativas alternativas, como lo demuestra uno de los casos que se estudian. Adicionalmente, y a partir de un enfoque de la cooperativa como una organización básicamente orientada por el interés económico de sus miembros, surge con bastante claridad que existen ciertas condiciones, tanto internas como externas, que favorecen o dificultan el desarrollo de las mismas.

Los tres casos analizados son bastante diferentes desde el punto de vista organizativo y de la profundidad de la articulación entre el productor y el mercado. El caso de Nicacentro, en Nicaragua, muestra a una cooperativa con un grado mínimo de integración vertical, ya que solamente (por ahora) se dedica a comercializar la leche producida por sus socios. El caso de los grupos asociativos de pequeños productores de Ecuador tiene mayor desarrollo vertical, a través de su articulación con una empresa privada, y el elemento distintivo del mismo es que se ha trabajado exitosamente una estrategia de asociativismo no cooperativo. Finalmente, el caso de las cooperativas lácteas de Paraguay responde al modelo tradicional de integración vertical de las cooperativas lácteas, con el mayor grado de integración con el mercado, ya que controlan una parte significativa de la distribución minorista.

Los tres casos analizados tienen una estructura similar. En primer lugar, se presenta el contexto histórico y geográfico del caso y sus antecedentes directos. En segundo lugar, se describe la evolución y situación actual, tratando de vincular las condiciones del contexto y las características de la organización que más influyen sobre el desempeño de la misma, utilizando cuando es posible los criterios vinculados con la Nueva Economía Institucional. Finalmente, el caso discute la estrategia de negocios y los desafíos que se presentan, sobre todo en lo que respecta a la articulación con el mercado.

Desde una perspectiva organizativa de las estrategias asociativas, el caso de Nicacentro demuestra cómo una cooperativa de negociación, constituida alrededor de una red de centros de acopio y cuyo principal objetivo es vender la leche de los socios, ha permitido superar limitantes iniciales de capital y capacidades gerenciales. Al mismo tiempo, este caso muestra la importancia de un diseño de la organización (responsabilidades, derechos, incentivos, etc.) que facilite el manejo de conductas oportunistas, tanto de los productores como de los compradores, frente a un activo altamente específico como es la leche cruda.

También vinculado con el diseño de la organización, el caso de Ecuador muestra que lo asociativo va más allá del modelo clásico cooperativo, y que la integración vertical puede administrarse mediante otras formas diferentes a la cooperativa industrial tradicional, aquí representada por el caso paraguayo, que demuestra que bajo ciertas condiciones de tipo cultural e institucional el modelo cooperativo compite exitosamente frente a empresas privadas de inversores.

El otro eje de los casos presentados pasa por la estrategia de negocios de cada organización. En el caso de las cooperativas de negociación, como Nicacentro, el punto central es la discusión de la sostenibilidad de este modelo que podría caracterizarse como “de integración vertical limitada”.

En tal sentido, tanto la experiencia de esa cooperativa como la de otros países del mundo muestra que en el caso de la leche, ya sea por las demandas de los productores o por las características intrínsecas de las transacciones, hay fuertes incentivos para explorar modelos alternativos de integración con el mercado, ya sea mediante asociaciones con empresas industriales o realizando inversiones en facilidades de procesamiento para la propia cooperativa.

El caso de Ecuador, visto desde el punto de vista de la estrategia de negocios, ayuda a mostrar las limitaciones que encuentra el desarrollo comercial basado en la producción exclusiva de un producto no diferenciado como la leche en polvo, pero también alerta sobre las dificultades para encarar una estrategia de diversificación y profundización comercial en un mercado industrial muy fragmentado y altamente competitivo.

Precisamente, el desarrollo de las cooperativas en Paraguay, a partir de un modelo clásico de integración industrial, y con la ventaja que significa el alto grado de homogeneidad cultural para facilitar el funcionamiento de la organización cooperativa, muestra que la estrategia de negocios basada en un desarrollo comercial profundo (en el sentido de la cercanía con el consumidor final) permite capturar rentas a lo largo de la cadena, sosteniendo buenos precios para los productores y altos niveles de inversión.

Los casos de Ecuador y Paraguay muestran también que las compras gubernamentales de productos lácteos para planes sociales, en el marco de los compromisos internacionales que tengan los países, pueden ser utilizadas para apoyar el desarrollo de la pequeña y mediana lechería familiar. Otro aspecto común a los tres casos, con sus particularidades, es el rol que juega el modelo asociativo horizontal y vertical para facilitar el progreso de la producción primaria, en dos niveles. Por un lado, promoviendo y llevando a cabo iniciativas de orden local a nivel de los territorios, llegando a áreas y productores alejados de los circuitos comerciales tradicionales, ya sea mediante provisión de insumos y servicios, o promoviendo campañas de salud animal. Por el otro lado, a un nivel más agregado, se destaca por ejemplo el rol clave de AGSO y los grupos asociativos de Ecuador para difundir un modelo tecnológico intensivo en el uso de mano de obra y pasturas (los dos recursos más abundantes del país), hasta la actividad de las cooperativas paraguayas, que incluyen el desarrollo de programas público-privados de extensión agropecuaria, algunos de ellos con fuerte apoyo de la comunidad internacional.

Como conclusión entonces, los casos estudiados ponen de manifiesto el potencial de los esquemas asociativos para el desarrollo de la producción lechera familiar en América Latina y el Caribe. A nivel de recomendaciones, el tratamiento de los temas excluye la discusión de cuestiones específicas, pero sí cabe realizar sugerencias que surgen directamente de la discusión de los casos. Por ejemplo, y comenzando por un plano muy general, que las estrategias de desarrollo de la pequeña lechería familiar, si quieren evitar caer en el fracaso, en la persistencia de esquemas de subsistencia o en la dependencia permanente de las transferencias gubernamentales, tienen que plantear un modelo de articulación sostenible con el mercado. Y no se trata de visiones del tipo “mano invisible” sino que, por el contrario, los gobiernos pueden apoyar y fortalecer esta articulación, como se demostró con el ejemplo del direccionamiento de las compras gubernamentales en dos de los casos estudiados.

Aunque no surge directamente de los casos tal como han sido presentados, las observaciones realizadas por el autor en uno de los países indican que si se quiere promover el desarrollo de la actividad lechera a través de esquemas de tipo asociativo, que apunten al agregado de valor a través de la mejora de la calidad y la industrialización, se requiere una acción gubernamental decidida para combatir la informalidad impositiva, bromatológica y laboral, especialmente a nivel de la intermediación, la industria y la distribución. De lo contrario, las cooperativas tienen que enfrentar a competidores que evaden el cumplimiento de la normativa legal y que pueden transformar esa evasión en una mayor posibilidad de pago o menor precio de venta, generando una ventaja competitiva desleal.

Otro elemento de orden general que surge de los tres casos es la necesidad de un enfoque amplio de la cuestión asociativa, basado en dos principios. En primer lugar, que aunque el modelo cooperativo de integración vertical sea probablemente la variante de primera elección a la hora de plantear una estrategia asociativa, no debe ser en absoluto “predeterminado”, ya que hay alternativas que permiten formas de asociación horizontal y vertical que pueden funcionar eficientemente. En segundo lugar, que el diseño de la organización debe superar la concepción de la cooperativa limitada a lo “social”, que muchas veces dificulta su articulación con el mercado, y reconocer además rol económico de las mismas, atendiendo a las condiciones del contexto institucional y cultural.

De interés para los gobiernos, organizaciones de productores y también para la cooperación internacional, los tres casos resaltan la importancia de las alianzas y las formas híbridas de organización. Por ejemplo, en Ecuador, donde un grupo de asociaciones (organización horizontal) no cooperativas se integra verticalmente con una sociedad de capital para la producción de “commodities”, pero al mismo tiempo también comienzan a desarrollar esquemas de integración vertical dentro de las asociaciones para el aprovechamiento de nichos de mercado (locales o nacionales) para productos con mayor grado de diferenciación.

El caso ecuatoriano también pone de manifiesto la posibilidad que existe para utilizar la capacidad organizativa y los recursos humanos de organizaciones que se han desarrollado fuera del ámbito de la producción familiar para impulsar el progreso de esta última, de la misma manera que ocurre con las cooperativas paraguayas, que van incorporando dentro de su esquema productivo a campesinos de muy pequeña escala, viabilizando la comercialización de sus excedentes en el mercado e integrándolos a la economía comercial.

En última instancia, lo que surge del documento es que además de la asociatividad entre productores, los esfuerzos de desarrollo encarados por organizaciones nacionales o internacionales debiesen privilegiar también las acciones asociativas entre ellas y las empresas ya instaladas en la cadena agroalimentaria y las organizaciones de productores, promoviendo siempre instancias de articulación que utilicen eficientemente los recursos disponibles, tanto humanos como materiales.

BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA.

ASOCIACIÓN DE GANADEROS DE LA SIERRA Y EL ORIENTE – AGSO. 2012. Entrevistas con el Ing. Juan P. Grijalva y con la Ec. Alexandra Peralta, Quito, Ecuador.

BERRA, C. y A. GALETTO. 2010. Desarrollo lechero en Nicaragua. El caso de las cooperativas de la “vía láctea” apoyadas por el programa FondeAgro 2004-2010. Informe preparado para Orgut Consulting AB y para el proyecto FondeAgro, Matagalpa, Nicaragua, 83 p.

CÁMARA NICARAGUENSE DEL SECTOR LÁCTEO – CANISLAC. 2011. Presentación ante el Consejo Directivo de la Federación Centroamericana del Sector Lácteo – FECALAC. San Salvador, El Salvador.

CÁMARA PARAGUAYA DE INDUSTRIALES LÁCTEOS - CAPAINLAC. 2011. Situación de la lechería en Paraguay. Presentación efectuada en la 20° Asamblea de la Federación Panamericana de Lechería – FEPAL, Punta del Este, Uruguay.

COOK, M. 1995. The Future of U.S. Agricultural Cooperatives: A Neo-Institutional Approach. *American Journal of Agricultural Economics*, 77 (December): 1153-1159.

COOK, M. 2005. Tendencias internacionales en las cooperativas lácteas. El modelo cooperativo, el gobierno y la gobernabilidad, la capitalización. Presentación realizada en Tanti, Argentina, en una reunión de productores organizada por SanCor Coop. Unidas Ltda.

COOK, M. and F. CHADDAD. 2000. Agroindustrialization of the Global Agrifood Economy: Bridging Development Economics and Agribusiness Research. *Agricultural Economics*, 23: 207-218.

COOK, M., T. REARDON, C. BARRETT and J. CACHO. 2001. Agroindustrialization in Emerging Markets: Overview and Strategic Context. *International Food and Agribusiness Management Review*, 2(3/4): 277-288.

ESTRADA, R. y F. HOLMANN. 2008. Competitividad de la producción de leche frente a los tratados de libre comercio en Nicaragua, Costa Rica y Colombia. Cali (Colombia), Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT) – International Livestock Research Institute (ILRI), Documento de Trabajo N° 207, 74 p.

ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA AGRICULTURA Y LA ALIMENTACIÓN - FAO. 2012. Estadísticas varias obtenidas del sitio www.faostat.org, complementada con información no publicada suministrada por la División de Comercio y Mercados de la Oficina Regional de América Latina y el Caribe, Santiago de Chile.

FAVA NEVES, M. 2011. Food chains and the reasons behind rising food prices. *Food Chain* 1(1), pp. 52-70. Disponible en www.practicalactionpublishing.org.

FULTON, M. and B. HUETH (eds). 2009. Cooperative Conversions, Failures and Restructurings: Case Studies and Lessons from U.S. and Canadian Agriculture. Centre for the Study of Cooperatives, University of Saskatchewan. University of Wisconsin Center for Cooperatives.

HOLLOWAY, G., C. NICHOLSON, C. DELGADO, S. STAAL and S. EHUI. 2000. Agroindustrialization through institutional innovation. Transaction costs, cooperatives and milk-market development in the east-African highlands. *Agricultural Economics* 23: 279-288.

GALETTTO, A. 2012. El sector lácteo en América Latina desde la perspectiva del Observatorio de FEPALE. Presentación realizada en el 12° Congreso Panamericano de la Leche. Asunción, Paraguay.

GALETTTO, A. and C. BERRA. 2011. "Dairy development in Nicaragua and farmer cooperatives in the Matagalpa region", Paper presented at the 21° IFAMA Congress, Frankfurt, Germany.

GALETTTO, A. and M. COOK. 2012. Patterns of vertical integration and market orientation in small family dairy farms in Latin America. 22° Annual Forum and Symposium, IFAMA Conference, Shanghai, China.

HENRIKSEN, I., M. HVIID and P. SHARP. 2011. Law and Peace: Contracts and the Success of the Danish Dairy Cooperatives. University of Copenhagen. Department of Economics. Discussion Paper No. 11-11, 33 p.

KLEIN, P. 2007. Vaguely defined property rights. Department of Agricultural and Resource Economics. University of Missouri-Columbia. Descargado de: <http://organizationsandmarkets.com/2007/04/04/vaguely-defined-property-rights/>

MARTINEZ-HERNANDEZ, R., THOMAS, G., KLUWE AGUIAR, L. and F. GONZALEZ-DIAZ. 2007. The Salinas Cheese Factories: Factors affecting the competitive strategy in Ecuador. Paper presented at the 17th Annual Forum and Symposium, IFAMA Conference, Parma, Italy.

OLILLA, P. 2009. Principles of Institutional Economics – With Applications to Cooperative Enterprises. Helsinki University, Department of Economics, Working Paper No. 56, 73 p.

ORTMANN, G. and R. KING. 2007. Agricultural Cooperatives I. History, Theory and Problems. *Agrekon*, 46 (1): 40-68.

PHELPS, E. 1985. Political Economy: An Introductory Text. New York: W.W. Norton. 618 p.

SANCHES PERASI, A. 2011. Agricultura familiar: Evolución conceptual, desafíos e institucionalidad. Lima (Perú). Iniciativa de América Latina y el Caribe Sin Hambre 2025. V Reunión del Grupo de Trabajo, 8 p.

SCHETJMAN, A. 2008. Alcances sobre la agricultura familiar en América Latina. San Salvador. Diálogo Rural Iberoamericano, "Crisis Alimentaria y Territorios Rurales", 32 p.

SCHUBERT, M. y P. NIEDERLE. 2011. A competitividade do cooperativismo de pequeno porte no sistema agroindustrial do leite no oeste catarinense. Revista IDEAS 5 (1): 188-216.

SEXTON, R. and J. ISKOW. 1988. Factors Critical to the Success or Failure of Emerging Agricultural Cooperatives. University of California. Giannini Foundation of Agricultural Economics. Giannini Foundation Information Series N° 88-3, 52 p.

TARZIÁN, J. y R. PAREDES. 2006. Organización industrial para la estrategia empresarial. 2° Edición. México: Pearson Educación. 394 p.

VITALIANO, P. 1978. The theory of cooperative enterprise. Its development and present status. In, Agricultural Cooperatives and the Public Interest. Proceedings of a North Central Regional Research Committee 117 Sponsored Workshop. N.C. Project 117, Monograph 4, St. Louis, Missouri.

ZEULI, K. and R. CROPP. 2004. Cooperatives: Principles and Practices for the 21st century. University of Wisconsin Center for Cooperatives, Publication 1457, 90 p.

ZWANENBERG, A. 1997. European Dairy Cooperatives: Developing New Strategies. PhD thesis. Department of Food Economics, University College, Cork, Ireland.

La producción lechera de naturaleza familiar juega un rol clave en el desenvolvimiento económico nacional, en la vida de los territorios y en la seguridad alimentaria de casi todos los países de América Latina y el Caribe. Por esa razón, es importante que los países de la región encuentren estrategias de desarrollo lechero para este segmento de productores. A partir de esta necesidad, el presente documento se describen tres experiencias de integración asociativa, discutiendo ventajas y desventajas de las diferentes formas de organización, en un contexto de formas alternativas de articulación con el mercado de consumo.