

Vías lácteas de desarrollo territorial

La leche puede pasar de ser un simple recurso para convertirse en un activo y “activar” un territorio, mediante su transformación en productos de calidad, gracias al saber-hacer tradicional de actores locales organizados.

François Boucher¹
IICA, México – CIRAD, Francia



La leche es un instrumento social y económico: los gobiernos la consideran como un constituyente elemental de todos los programas sociales; muchas familias viven de su producción: ganaderos, queseros y comerciantes, entre otros. Además, por su importancia en la nutrición y los riesgos asociados a su manipulación, es una de las agroindustrias más controladas desde el punto de vista sanitario.

De acuerdo con el producto final que se ofrece al consumidor, las cadenas lecheras están constituidas por actores muy diversos: los ganaderos tienen escalas muy diferentes —desde los muy pequeños hasta los grandes que poseen miles de cabezas—. Están ubicados principalmente en cuencas, pero también en territorios especializados en función del mercado. Las tecnologías utilizadas son también

muy variadas y van desde niveles rudimentarios (ordeño manual en pleno campo y fabricación del queso al pie de la vaca) hasta los más sofisticados (ordeño mecanizado y computadorizado).

En relación con el territorio y de acuerdo con su origen y destino, la leche puede ser considerada como un producto genérico o específico y/o territorial. Es un recurso específico y un activo de los territorios: su consistencia, calidad y

En momentos en los que frente a la globalización y los resultados contradictorios de las reformas estructurales de las décadas de los 80 y 90 se buscan alternativas para las zonas rurales, varios casos exitosos demuestran que la leche puede convertirse en un valioso instrumento de desarrollo en muchos países de las Américas.

¹ Cirad, UR Qualités et territoires, Montpellier, F-34000 France; IICA (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura), Oficina de México; Sup'Agro-Cirad-Inra, UMR951 "Innovation", Montpellier, F-34000 Francia. francois.boucher@iica.int. El autor agradece la colaboración de M. Blanco, B. Miranda, F. Cervantes e I. Salas en la elaboración del documento, el cual fue presentado en el 9º Congreso Panamericano de Leche, Porto Alegre, Brasil, del 20 al 23 de junio, 2006.

Es importante atender el desarrollo local y la organización territorial de las actividades rurales, y al mismo tiempo se deben articular las iniciativas locales y territoriales con otros espacios sociales, económicos y políticos.

características estarán íntimamente relacionadas con las zonas de producción: el territorio y su “saber-hacer” estará condicionado por los actores que allí se encuentran. Se establece así una primera relación producto-territorio-actores, que son clave en una estrategia de desarrollo.

En ese artículo se enfocará, de una manera pragmática, la relación entre territorio, desarrollo regional y producto, mediante el análisis de cuatro casos de América Latina, en los cuales el nexo entre la producción de leche y el territorio es central, y contribuye al desarrollo regional. El análisis de los casos permite recoger las lecciones aprendidas, para concluir con algunas propuestas estratégicas.

En los estudios de casos se utilizaron los enfoques de Sistema Agroalimentario Localizado (SIAL)² y de “activación de los recursos territoriales (Boucher, 2004). Tales enfoques permiten diagnosticar y establecer estrategias de fortalecimiento de las concentraciones geográficas de agroindustrias rurales (AIR), tal como ocurre en las quoserías presentadas en este artículo.

I. Los casos

El desarrollo del sistema agroalimentario y del mundo rural se enmarca hoy en un complejo

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

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

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

Teniendo en cuenta lo anterior, presentamos cuatro casos relacionados con el sector lácteo de América Latina que pueden proveer lecciones sobre cómo al interior de un territorio se revalorizan los recursos como ejes de desarrollo.

² Sistemas Agroalimentarios Localizados (SIAL): “sistemas constituidos por organizaciones de producción y de servicio (unidades agrícolas, empresas agro-alimentarias, empresas comerciales, restaurantes, etc.) asociadas, mediante sus características y su funcionamiento, a un territorio específico. El medio, los productos, las personas, sus instituciones, su saber-hacer, sus comportamientos alimentarios, sus redes de relaciones; se combinan en un territorio para producir una forma de organización agro-alimentaria en una escala espacial dada”. (Muchnik, Sautier, 1998, p.4)



El queso Cotija de México: De la marca colectiva a una denominación de origen³

La región donde se elabora el queso Cotija (México) está ubicada entre los 700 y 1800 metros sobre el nivel del mar (msnm), con una precipitación pluvial promedio de 900mm, que cae de julio a octubre; esto le permite gozar de un clima templado durante el verano, que no rebasa los 25°C, y de una humedad relativa nunca inferior a 80%. Esta situación favorece la producción de leche durante la época lluviosa y la elaboración del queso, tanto por la calidad de leche rica en grasa como por las condiciones climáticas necesarias para la maduración.

El queso Cotija lleva su nombre asociado a la ciudad donde se vende. Su fabricación se realiza en ranchos aislados de la sierra "Jalmich", a los que le llega tras recorridos en vehículo rural de 3 a 5 horas desde la ciudad de Cotija. El proceso de fabricación del queso comienza desde la obtención de una leche de altura de calidad apropiada. Para elaborar una pieza de queso Cotija se requiere de 20 a 22 kilos es decir 200lt, que corresponden en promedio a la ordeña de un día de una familia quesera. Se utilizan pastos naturales y mejorados de altura, y un proceso de ganadería extensiva (5 hectáreas por vaca). El promedio de producción anual, que es estacional (de julio a octubre), es de 1 tonelada de queso por familia (con variaciones de 0,5T a 2,0T).

Las piezas tienen forma cilíndrica de 40 cm de diámetro. En la actualidad, la demanda es más elevada que la oferta, por lo que el precio es relativamente alto. El productor vende a 75 u 80 pesos el kilo (cifras del 2005), lo cual equivale a 7,5 pesos el litro de leche pagado al productor, cuando el precio varía entre 2,4 y 3,4 pesos (10,5 pesos mexicanos equivalen a un dólar estadounidense). Estos precios explican por qué en las cuencas cercanas se produce un queso que se vende con el nombre del Queso Cotija, aprovechando la fama de este.

El principal canal de comercialización es el mercado de los migrantes mexicanos en los Estados Unidos (80%). Ellos acuden a las dos o tres tiendas que existen en la ciudad de Cotija o lo consiguen vía intermediarios. Venden además en los mercados de las ciudades de Guadalajara, Morelia y Monterrey.

En la zona hay 92 productores agrupados en la Asociación Regional de Productores de Queso Cotija. Esta asociación inició en 1998, cuando investigadores propusieron a los productores ayudarlos a mejorar la calidad de sus quesos y obtener una denominación de origen. El proyecto comenzó con cinco productores, pero rápidamente todos los de la zona se asociaron. Esperaban conseguir la denominación de origen para proteger su producto y reputación, así como para abrir nuevos mercados.

Debido a las condiciones geográficas, para estos productores ha sido difícil organizarse y comunicarse. Los problemas se originan por el aislamiento de los ranchos y la infraestructura vial, por lo cual el grupo se reúne solo dos o tres veces al año. Entre sus logros como asociación destacan:

- La creación de la Feria del Queso Cotija, que se realiza una vez al año en el mes de noviembre y que permite vender una buena parte de la producción.

³ Resumen elaborado a partir de documentos de Patricia Chombo Morales, Esteban Barragán López y Rubén Álvarez Barajas.

El queso Cotija lleva su nombre asociado a la ciudad donde se vende. Su fabricación se realiza en ranchos aislados de la sierra "Jalmich", a los que le llega tras recorridos en vehículo rural de 3 a 5 horas desde la ciudad de Cotija.

- Obtención de una marca colectiva a principios de año, gracias al apoyo de investigadores (Colegio de Michoacán y CIATEJ).

El queso Cotija tiene ciertas características especiales de los productos con denominaciones de origen: una historia, una cultura (la cultura ranchera), un territorio delimitado (la sierra Jalmich), un saber-hacer local con raíces territoriales profundas, una reputación. En marzo del 2005, la asociación obtuvo del Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (IMPI) la marca colectiva del **queso Cotija Región de Origen**, la cual podría convertirse en una denominación de origen. El IMPI consideró que todavía era prematuro y que la organización de los productores por el momento era insuficiente para poseer la denominación de origen. El aseguramiento de un cierto nivel de calidad es otro motivo que ha impedido su obtención.

Pese al reconocimiento hay muchos retos por superar: los problemas de calidad (garantizar un cierto nivel) deben superarse si se desea mantener la fama y el mercado del "queso Cotija" y con ello conservar los beneficios que se tienen en la actualidad.

Un ejemplo de esta lucha es José⁴, productor que tiene 146 hectáreas para alimentar a 35 vacas; en 2 ó 3 hectáreas cultiva maíz para autoconsumo, alimento básico de las familias mexicanas.

Sus ingresos provienen de la venta de 1,5 T a 2 T de queso Cotija (según el año), lo cual representa 112.500 a 150.000 pesos mexicanos (a un precio de 75 pesos el kilo). Asimismo, obtiene entre 40.000 y 48.000 pesos mexicanos por la venta de 12 becerros. Ello representa un ingreso estimado de 152.500 a 200.000 pesos mexicanos, equivalentes a US\$15.000 ó 20.000 (2005).

El caso de José muestra la importancia de la actividad lechera en una zona aislada en uno de los Estados más pobres de México (el cuarto con el Índice de Desarrollo Humano más bajo de México, después de Oaxaca, Guerrero y Chiapas). Asimismo, subraya la valorización y protección de la relación entre un producto y su territorio de origen.

Existen varios instrumentos que permiten desarrollar esta relación:

- *la marca colectiva* es un signo distintivo que diferencia en el mercado los productos o servicios de los miembros de una asociación o sociedad respecto de los productos o servicios de terceros. Este símbolo se coloca en el producto para indicar que ha sido elaborado por un grupo específico de personas en una región determinada, dando garantía de autenticidad y calidad a los consumidores.
- *las indicaciones geográficas y las indicaciones geográficas protegidas*, que son un signo utilizado para productos que tienen un origen geográfico concreto y poseen cualidades o una reputación derivadas específicamente de su lugar de origen (definición OMPI).
- *una denominación de origen* es el nombre de una región geográfica que sirve para designar un producto originario de ella, y cuya calidad o características se deben exclusivamente al medio geográfico, comprendiendo en este los factores naturales y humanos (ley de la Propiedad Industrial de México).

⁴ Entrevista realizada por el autor en el rancho de José en mayo del 2005, durante un recorrido por la Sierra Jalmich.



Estos símbolos pueden constituirse en estrategia de desarrollo, donde el territorio es un elemento central para la revalorización del producto. Al consumidor le da confianza sobre la autenticidad del producto y las características de este, y al productor le permite exigir un sobreprecio justificado por las especificidades geográficas y culturales incorporadas en el producto, y por las condiciones de producción, un saber-hacer tradicional, el apego a normas de calidad y la preservación del medio ambiente.

Este distrito cubre una superficie aproximada de 127.40 Km², cuenta con 3,274 habitantes y con altitudes que van entre los 900 y 3200 msnm; su temperatura promedio está entre los 10 y 19° C; su precipitación anual entre 3000-3500 mm y su humedad relativa es del 85%.⁶ Desde el punto de vista productivo, en esta zona se pueden encontrar fincas-queseras grandes, medianas y pequeñas, pero estas últimas suelen ser las más numerosas y artesanales (promedio actual 7 Ha). La producción de leche y queso se ha diversificado recientemente con la elaboración de subproductos de mayor vida útil (quesos maduros y natilla). En el pasado, los malos caminos impedían llevar la leche hasta las plantas industriales, y los productores debían elaborar queso, lo cual se ha convertido en una alternativa más rentable que la venta directa de leche. Por ello, el queso continúa siendo el producto más importante desde el punto de vista económico. Se ha estimado que un 70% del queso fresco consumido popularmente en el país proviene de los alrededores del Volcán Turrialba.

*La ruta del Queso Turrialba de Costa Rica*⁵

El diseño de “la ruta del queso Turrialba, de Costa Rica” es un ejemplo de valorización y diversificación de las actividades queseras de una región asociadas a sus recursos turísticos. Se trata del resultado de una serie de iniciativas de los productores de leche y queso y de varias instituciones que buscan fortalecer la producción del queso y diversificar las actividades generadoras de ingresos en esa comunidad.

La concentración de queserías rurales de Santa Rosa de Turrialba se localiza al noreste de la cabecera del Cantón de Turrialba (Provincia de Cartago), donde se eleva el Volcán Turrialba en la Cordillera Volcánica Central de Costa Rica. Sus faldas constituyen un área montañosa con suelos fértiles de origen volcánico y topografía muy accidentada, condiciones que han dado lugar al florecimiento de una cultura de ganadería de leche desde hace más de un siglo.

Esta actividad económica ha sido determinada por sus recursos específicos de suelos, pastos, altitud, clima y temperaturas. En especial la altitud ha sido un factor delimitante para la diferenciación de cultivos como la siembra de caña y café en las zonas hasta los 900 metros y la explotación ganadera a partir de esta altura. Estas características se traducen en recursos estratégicos del territorio para favorecer la actividad quesera. Además, se han desarrollado notables mejoras en las razas lecheras, los pastizales, así como la especialización y la calidad de sus productos derivados de la leche.

En esta zona existe el recurso de la belleza paisajística y escénica: desde sus montañas se aprecia gran parte del valle de Turrialba y las montañas de la Cordillera de Talamanca, además la actividad lechera y quesera de la zona está ubicada en las mismas faldas del volcán, que constituye un recurso de enorme valor turístico.

⁵ Resumen elaborado a partir de documentos de Maricela Cascante, Marvin Blanco y Hernando Riveros.

⁶ Boucher, F. y Blanco, M. 1991.

Dentro de este territorio existe un alto nivel de comunicación y relacionamiento entre sus actores, así como una cultura común de sus pobladores y vecinos que han desarrollado un sentido de pertenencia ligado a este territorio. Esta cultura constituye la base para la difusión de información, el fortalecimiento de la cooperación y la activación interna del sistema. Las relaciones que se establecen entre los actores principales y otros actores dan origen a un capital social que se expresa en sus acciones colectivas, procesos de información e innovación y redes sociales. Estos elementos develan la presencia de fenómenos derivados de la proximidad manifestados en la búsqueda de soluciones técnicas comunes y organizacionales por parte de las queserías y plantas queseras, el crecimiento endógeno del Sistema Agroalimentario Localizado (SIAL), fundado sobre las externalidades de capital humano, y la confianza entre ellos. De hecho, la búsqueda de información y conocimientos se inicia en su círculo familiar y en sus amistades locales; este es precisamente el medio más utilizado para la difusión de las escasas “innovaciones” presentes y del “saber-hacer”.

Entre las *acciones colectivas* manifestadas por los actores de esta concentración de queserías rurales se identificaron tanto las formales como las informales. Las acciones colectivas formales se materializan en la existencia de organizaciones, como la “Asociación de productores agropecuarios de Santa Cruz de Turrialba (ASOPROA)”, que agremian a gran parte de los propietarios de las fincas lecheras y plantas queseras y responden a objetivos comunes muy concretos. Existen también acciones colectivas más espontáneas, que paulatinamente se van formalizando como la Red de Agroturismo y el Grupo Organizador de la Expoferia del Queso, que se efectúa desde el año 2002, y el grupo gestor de un sello de identidad geográfica para el queso Turrialba.

Como producto de estas acciones colectivas se está diseñando una ruta turística del Queso Turrialba,

que comprende un recorrido turístico por las carreteras y caminos de Santa Cruz para visitar las fincas y plantas. La ruta se fundamenta en la elaboración del queso y ofrece recreación, hospedaje, convivencia con la cultura local, buena mesa y productos artesanales.

Este caso nos muestra que es posible combinar y valorizar el conjunto de recursos naturales (volcán, paisajes, ríos, animales) con las actividades agroindustriales (fincas lecheras, queserías artesanales, la reputación y tradición del queso) junto a la infraestructura y servicios de la región (red vial, servicios turísticos y medios de comunicación).



Las queserías rurales de Salinas de Guaranda del Ecuador ⁷

El caso de las queserías rurales de Salinas de Guaranda, en Ecuador, es uno de los más exitosos y es tomado como ejemplo de concentraciones de agroindustrias rurales de

⁷ Resumen elaborado a partir de documentos de Luis González y de la FUNORSAL.

El caso de las queserías rurales de Salinas de Guaranda, en Ecuador, es uno de los más exitosos y es tomado como ejemplo de concentraciones de agroindustrias rurales de América Latina.

América Latina. El proceso de activación de los recursos territoriales de la Parroquia de Salinas, provincia de Bolívar, nace hace 30 años cuando se unieron en un propósito común, una comunidad pobre de la región central de la serranía ecuatoriana, unos padres salesianos, y más que todo el padre Antonio Polo y el experto quesero de origen suizo José Dubach.

Salinas es una parroquia civil⁸, ubicada en la parte central del Ecuador (Provincia Bolívar), a 3 560 msnm y con una temperatura promedio de 10oC. Tiene alrededor de 11.000 habitantes, la gran mayoría de origen indígena (80%).

Después de un proceso de aprendizaje, en junio de 1978 se inicia la producción de quesos con una tecnología artesanal de Suiza en la primera quesería, “El Salinerito”, en el mismo pueblo de Salinas. Procesaba en sus inicios apenas 53 litros al día, entregados por cinco productores. El paso siguiente fue la apertura en Quito del primer local especializado en la venta de quesos, la “Tienda Queseras de Bolívar”, que se realizó un mes más tarde.

La primera etapa de este proceso fue el desarrollo rápido de un proyecto de queserías comunitarias a escala nacional, a partir de “El Salinerito”. Hoy en día, procesan 7 millones de litros de leche al año en 70 queserías rurales, dan trabajo a 120 campesinos capacitados y benefician a unas 1.200 familias de productores. Cuentan con su red de distribución que incluye tiendas de venta al público, las “Tiendas Queseras de Bolívar”, pero también cadenas de supermercados, “delicatessen” y tiendas de barrio.

Desde sus orígenes en los años 70, el proyecto quesero ha sido la columna vertebral de todo el sistema, llegando a conseguir una viabilidad financiera capaz de mantenerse en el tiempo. Pero también ha dado inicio a un proceso de desarrollo local basado en un espíritu comunitario, acciones colectivas, y la preinversión de los beneficios en inversiones sociales y productivas con la creación de una serie de empresas. La quesería, convertida

en la primera actividad claramente rentable, generó empleo, promovió el desarrollo integral y fomentó la producción al mejorar el precio de la leche, lo que permitió realizar inversiones para mejorar la ganadería.

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

El éxito del desarrollo de esta región se fundamenta en la consolidación de un proceso de organización de las comunidades, con la FUNORSAL, una organización de segundo grado que agrupa a las 25 comunidades de la parroquia con el apoyo de una fundación de la iglesia y de la FEPP, fundación que promueve el desarrollo rural a nivel nacional. Pero también el proceso de transformación de leche en quesos finos con una gama muy variada⁹, con creación de valor agregado alto, ha permitido generar los recursos para financiar las obras sociales como las nuevas inversiones empresariales. El tercer elemento del éxito es lo que podemos llamar el espíritu comunitario, el capital social de las comunidades que ha dado la cohesión social necesaria a las acciones colectivas.

Como resultado de todo este movimiento, se ha formado el Consorcio Nacional de Queserías Rurales Comunitarias que agrupa a 70 queseras, nacidas todas del gran impacto social, económico y técnico de la primera quesera de Salinas. Lo interesante en este caso es la red de vínculos que se ha tejido entre los actores:

⁸ En Ecuador, la parroquia es una división administrativa equivalente a una municipalidad o a un ayuntamiento.

⁹ Andino, Dambo, Tilsit, Gruyere, Parmesano, Mozzarella, Provolone, Provolone ahumado, Asiago, Camembert, Fondue y con hierbas.

- En el seno de las comunidades, los productores se unen en organizaciones de productores.
- En estas mismas comunidades, los productores de leche se unen alrededor de las queserías comunitarias.
- Las comunidades con sus organizaciones de productores y sus queserías comunitarias se articulan y se coordinan entre ellas, a través de la FUNORSAL y mediante mecanismos cooperativos tales como cooperativas de ahorro, y de ahorro y crédito.
- Las otras empresas comunitarias están vinculadas a la FUNORSAL, que se ha convertido en el núcleo central del sistema.
- Las queserías se articulan y se coordinan entre ellas a través de la comercializadora Salinas, pero también a nivel nacional con el Consorcio Nacional de Queserías Rurales Comunitarias.

Todas estas características definen este sistema multidimensional de Salinas en un SIAL complejo e inducido por un proyecto de desarrollo, fundado en acciones colectivas de varios niveles y coordinada entre ellas por la FUNORSAL. Luis González¹⁰ resume en 5 puntos este éxito:

1. Valorar con más fuerza la organización como base de partida para emprender nuevas iniciativas.
2. Crear nuevas empresas productivas, aprovechando la gran cantidad de recursos naturales y humanos de la zona.
3. Buscar nuevos caminos de comercialización, sobre la imagen de un producto aceptado y posicionado en el mercado: Quesos “El Salinerito”.
4. Formar consorcios, que agrupan a diferentes productores de varias zonas, con base en sus productos.

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

Los logros más importantes que se han generado en Salinas son la mejora de la calidad de vida de la población; un desarrollo socioeconómico solidario; frenar la migración juvenil; creación de empleo; mejorar los hábitos alimenticios y la nutrición; la reforestación; y contar con un modelo ganadero.



Las queserías rurales de Cajamarca

El departamento de Cajamarca, en el norte del Perú, es uno de los más pobres del país y cuenta con una alta población rural (75%). Es una de las principales cuencas lecheras del Perú de aproximadamente 20.000 km² y la única donde se encuentra una importante concentración de queserías rurales. A principios del siglo XIX, la presencia de una cantidad importante de ganado lechero impulsa la producción casera de queso con

¹⁰ Coordinador de comercialización de la Fundación de Organizaciones Campesinas de Salinas, FUNORSAL.

Ante la persistencia de las amenazas para la quesería rural de Cajamarca, se inició un proceso de coordinación de todos los actores del sistema.

procedimientos rudimentarios, lo cual dará origen al queso tradicional mantecoso. A mediados de los años 40, se instala en la región la fábrica Nestlé, la cual impulsa la producción lechera en la región; se inicia entonces una industria quesera artesanal con fines comerciales.

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

Tres cadenas locales de producción de queso conforman el sistema: 1/ *quesillo-mantecoso*, 2 / *queso andino tipo suizo* y 3 / *queso fresco*. Se caracterizan por las relaciones entre sus actores (productores de leche y de quesillo, intermediarios, queseros rurales y urbanos y comerciantes) y sus articulaciones hacia adelante y atrás, organizadas en función de los productos, que son bastante diferentes según su origen, historia, saber-hacer, identidad e imagen, y localización.

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

Para hacer frente a fraudes crecientes que afectaban la reputación de los productos lácteos de Cajamarca y a las dificultades para comercializar sus productos en la Costa, un primer grupo de queseros y comerciantes se unió y creó en 1999 la “Asociación de Productores de Derivados Lácteos”

(APDL). Frente a los cambios generados por la globalización, la APDL ha tenido que enfrentar una serie de situaciones, entre las cuales destacan las siguientes:

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

La lentitud en el logro de los resultados condujo a que algunos queseros miembros de la APDL actuaran nuevamente de forma individual, teniendo diversos resultados, lo cual hizo peligrar los primeros resultados: la formación misma de la Asociación y la obtención de una marca colectiva, el “Poronguito”.

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

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

La concentración geográfica de queserías rurales de Cajamarca tiene las características de un SIAL en proceso avanzado de activación: se ha comprobado la existencia de un territorio articulado con actores y productos, que son típicos y de gran tradición y con un saber-hacer local reconocido. Si las acciones colectivas son todavía incipientes, son también prometedoras y se ha podido comprobar la realidad de los fenómenos de “cooperación-competencia” a nivel horizontal pero con fuertes asimetrías, más que todo de información (Akerlof, 70; Stiglitz, 98) en las relaciones verticales de los actores.

Se ha podido comprobar que la puesta en marcha de “acciones colectivas” en un SIAL permite transformar sus ventajas pasivas en ventajas

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

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

En el caso de las queserías rurales de Cajamarca (Correa et al 2006, en este mismo documento), se ha mostrado cómo el sector de los productos lácteos logró consolidarse gracias a un proceso de activación que se desarrolló en varias etapas, cada una para hacer frente a amenazas. El SIAL se constituyó progresivamente gracias al reforzamiento cada vez más fuerte de todos los actores del sistema y la constitución de “**acciones colectivas estructurales**”, tipo asociaciones de productores como la APDL. En segundo lugar, por la aparición de “**acciones colectivas funcionales**”, tipo las marcas colectivas como “El Poronguito”, y en tercer lugar por la creación de un mecanismo de coordinación de todos los actores de tipo mixto o híbrido¹¹, como la CODELAC.

Este caso ha sido utilizado para profundizar los estudios de las concentraciones de AIR con el enfoque de SIAL, y la activación de recursos territoriales. Ha permitido también definir las diferentes etapas por las cuales pasan estas

¹¹ Es decir, articulando los niveles horizontales (acciones colectivas) con eje vertical (cadena productiva).



concentraciones, en lo que se definió como “el ciclo SIAL”, con lo cual se ha podido definir un método de acompañamiento de la activación de un sistema.

II. Lecciones aprendidas

Los cuatro casos presentados ponen de relieve el papel de la leche como recurso específico generador de un proceso de desarrollo territorial y regional. Un primer análisis parte de la comparación y comprensión de los diferentes elementos de estos sistemas (ver cuadro).

A partir de lo anterior, resaltamos algunas lecciones aprendidas:

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

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

La leche y el proceso de activación de un territorio. En los cuatro casos estudiados, la leche ha sido procesada o “activada” en productos lácteos, como los quesos tradicionales de cierta reputación. Pero estos han sido realizados en general por actores individuales (salvo en el caso de Salinas), lo cual no garantiza su presencia en el mercado. Además, pueden ser confrontados a fraudes y a la competencia de productos importados. Vemos entonces que en un proceso de activación de un territorio, la leche no es un elemento suficiente en

Caso	Cotija	Turrialba	Salinas	Cajamarca
Problema	Comercio limitado, fraude	Generar mas ingresos	Competencia, pobreza	Fraudes, competencia externa
Territorio	Sierra	Volcán	Parroquia	Cuenca lechera tradicional
Recursos específicos: - leche de calidad - saber-hacer	x tradicional	x tradicional	x importado	x tradicional e importado
- reputación quesera	x	x	reciente	x
- recursos territoriales	x	x	x	x
Organización	ARPQC	Asociación de productores	Asociaciones de productores	APDL
Coordinación de actores	-	-	Funorsal	CODELAC
Sellos de calidad territorial	Marca colectiva 2005	Sello de IG para el queso	Marca colectiva	Marca colectiva
Característica SIAL	Incipiente	Incipiente	SI - inducido	SI
Grado de activación	No	En fase inicial	Fortalecido	Alto
Proyectos de activación	D.O.C. ¹	Ruta del queso, D.O.C.	Fortalecimiento, diversificación	Fortalecimiento, comercialización
Tipo de SIAL	Tradicional	Tradicional	Inducido	Tradicional

1 DOC: Denominación de Origen

sí, sino que necesita ser insertado en un proceso colectivo de activación del territorio.

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

Los instrumentos del proceso. En los casos estudiados se utilizó una serie de instrumentos:

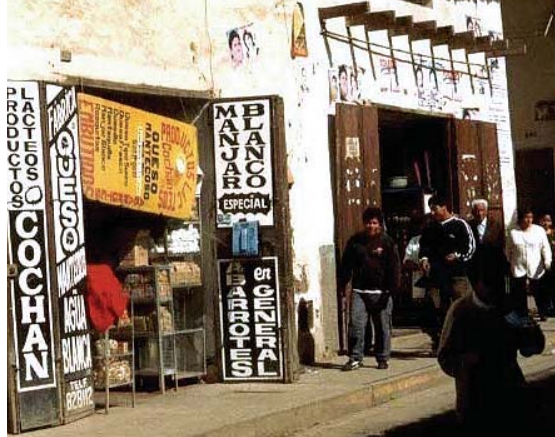
- Los sellos de garantía de la calidad territorial como la marca colectiva, la denominación de origen, las identificaciones geográficas.
- Las acciones colectivas con sus niveles de acciones colectivas estructurales (organizaciones de productores, de queseros, de comerciantes) y de acciones colectivas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

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

III. Propuestas estratégicas

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

Un ejemplo de ello y que hemos tratado de resaltar en este documento, es el caso de la leche a través de sus



derivados: ellos tienen sus características (producción, organolépticas, calidad) estrechamente ligadas a un territorio y sus actores, y es por ello que puede convertirse en el centro de una propuesta de desarrollo local.

Una aplicación de ello ha sido objeto de estudio a través de los sistemas agroalimentarios localizados (SIAL), donde el territorio es entendido como un conjunto de factores y/o como un espacio de relaciones muy estrechas entre sus habitantes y sus raíces territoriales, algo que se podría denominar “terruño-patrimonio” o también “Sistema Local de Innovación” (Boucher, 2003).

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

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

Bibliografía

- Akerlof, G., 1970. "The market for "Lemons: quality uncertainty and the market mechanism". In: *Quarterly Journal Economics*. Volume 84. EUA. Pp. 488 - 500.
- Barillot S. 2003. "La théorie des clubs, une redéfinition du principe coopératif". thèse de doctorat. C3ED UVSQ.
- Becattini G. 1979. "Dal settore industriale al distretto industriale. Alcune considerazioni sull'unità d'indagine dell'economia industriale" in : rivista di economia e politica industriale, vol. 5, n°1, 7-21.
- Becattini G. 1992. "Le district marshallien: une notion socio-économique" in : "Les régions qui gagnent. Districts et réseaux: les nouveaux paradigmes de la géographie économique". Benko G. et Lipietz A. (éd.). PUF. Paris. pp 35-55.
- Blanco M, Riveros H., 2006, "Las rutas alimentarias, una herramienta para valorizar los productos de las agroindustrias rurales. El caso de la ruta del queso turrialba (Costa Rica)" in : « Sistemas Agroalimentarios Localizados », memorias del Congreso Internacional ARTE, Agroindustria Rural y Territorio. Editorial UAEM, Toluca, México (en imprenta)
- Boucher F., 2004. « Enjeux et difficulté d'une stratégie collective d'activation des concentrations d'Agro-Industries Rurales, le cas des fromageries rurales de Cajamarca, Pérou », Thèse de doctorat, Université de Versailles Saint Quentin en Yvelines, novembre 2004. 436p. + annexes 250p.
- Bravo D., 2004, « Estudio sobre la concentración de empresas agroindustriales en Salinas, Ecuador » In *Informes de estudios de caso, Estrategias de las Agroindustrias Rurales y Dinámicas Territoriales, Proyecto Sistemas Agroalimentarios localizados*, CD. IICA, PRODAR, CIAT, CIRAD, San José Costa Rica.
- Capecchi, V. 1987. "Formation professionnelle et petite entreprise : le développement industriel à spécialisation flexible en Emilie-Romagne". In *revue formation et emploi*, n° 19, July-September 1987, 3-18.
- Cascante Sánchez M., 2006, "Efectos de un estudio SIAL: potencialidades de desarrollo y movilización local" in : « Sistemas Agroalimentarios Localizados », memorias del Congreso Internacional ARTE, Agroindustria Rural y Territorio. Editorial UAEM, Toluca, México (en imprenta)
- Chombo Morales P., 2005. « Experiencia de un encuentro inesperado, la apropiación de una propuesta tecnológica para la producción artesanal con certificación de origen y calidad del queso Cotija » In Barragan Lopez E., editor, « Gente de campo, patrimonios y dinámicas rurales en México » , El Colegio de Michoacán, México. P. 481-514
- Correa C. A., Boucher F. y Requier-Desjardins D., 2006, "Como "activar" los Sistemas Agroalimentarios Localizados en América Latina? Un análisis comparativo". in : « Sistemas Agroalimentarios Localizados », memorias del Congreso Internacional ARTE, Agroindustria Rural y Territorio. Editorial UAEM, Toluca, México (en imprenta)
- Gonzalez L., 2002, "Salinas, una economía solidaria" in CD de las comunicaciones presentadas en el Congreso SYAL 2002 de Montpellier, CIRAD, Francia.
- Muchnick, J.; Sautier, D., 1998. "Systèmes agro-alimentaires localisés et construction de territoires". Proposition d'action thématique programmée. CIRAD. Paris, France. 46p.
- Pecqueur, B., 1992. "Territoire, territorialité et développement". In : Actes du Colloque « Industrie et territoire : les systèmes productifs localisés », IREP-D, Grenoble, 21-22 Octobre 1992, p. 71-88.
- Requier-Desjardins, D., 1998. "El Concepto económico de proximidad: impacto para el desarrollo sustentable". Web DEA DESTIN-C3ED/ Université de Versailles-SQ, France.
- Requier-Desjardins, D., 1999. "Globalisation et évolution des systèmes de production: l'Agro-industrie rurale et les systèmes agro-alimentaires localisés dans les pays andins". In Web DEA DESTIN-C3ED/ Université de Versailles. 13p.
- Rallet, A., 2002. "L'économie de proximités. Propos d'étape". In : A. Torre, Editeur. "Le local à l'épreuve de l'économie spatiale". Collection études et Recherches sur les Systèmes Agraire et le Développement No 33. INRA, Paris. Pp. 11-26.
- Schimtz, H., 1997. "Collective efficiency and increasing returns". IDS Working Paper No 50. UK. 28p.
- Stiglitz, J., 1998. "Distribution, Efficiency and Obice: Designing the Second Generation of Reforms". Conference on Asset Distribution, Poverty, and Economic Growth Sponsored by the Ministry of Land Reform, Brazil and the World Bank. Brsil. 15p.
- Torre, A., Editeur. 2002. "Le local à l'épreuve de l'économie spatiale. Agriculture, environnement, espaces ruraux". Collection études et Recherches sur les Systèmes Agraire et le Développement No 33. INRA, Paris. 211p.
- Torre, A., 2000. "Activités agricoles et Agro-Alimentaires et processus de Développement local". In : *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*. RERU 2000 III Paris, France. Pp. 363-368.
- Vasquez-Platero A., 1997. "Crecimiento endógeno o desarrollo endógeno", Cuadernos del CLAEH, Número 78-79, Montevideo