

CASO DE IMPLEMENTACIÓN EPCP 1

Leche y queso en Oruro, Bolivia

Félix Rodríguez • Rolando Oros • Fernando Gonzales²⁴ • Graham Thiele

A. El contexto local

El caso nació de la demanda de la Fundación Servicio para el Desarrollo Rural Agropecuario (Fundación Sedera), para generar nuevas oportunidades de mercado para los pequeños productores de leche, quienes habían logrado producir más leche en la zona de Challapata, Oruro, en Bolivia. Las familias hacían queso artesanal de noviembre a marzo, en la época de lluvias, cuando la producción de leche aumentaba, causando una sobreoferta de queso que bajaba los precios.

Los productores, organizados en asociaciones, enfrentaron esta situación vendiendo yogurt al municipio de Challapata para el desayuno escolar, un mercado reducido y limitado al año escolar (con una temporada de descanso entre diciembre y febrero, cuando hay más leche). Los productores demandaron generar nuevos productos y mercados para mejorar sus ingresos.

La experiencia se desarrolló en la cuenca lechera del departamento de Oruro, en el altiplano central de Bolivia, donde la ganadería en los últimos años ha logrado un avance favorable.

La cuenca lechera de Oruro abarca varios municipios, entre los que está Challapata, a 120km de la ciudad de Oruro, donde los productores de leche están organizados en la Asociación Provincial de Productores de Leche de la Provincia Avaroa (Appla). A 5 km de Oruro está la empresa Industrias de Productos Lácteos Cercado (Inprolac), una empresa procesadora de lácteos que pertenece a la Asociación de Productores de Leche de la Provincia Cercado (Aprolec).

El departamento de Oruro tiene uno de los mayores índices de pobreza de Bolivia: 38,9% de la población es pobre moderado; 27,3% está en la indigencia, y 1,6% en el estrato de la marginalidad (más pobre que indigente). En total, cerca al 68% de la población es pobre (PNUD, 2005).

Según el Censo Agropecuario de Oruro del año 2008, (SEDERA et al. 2008), la ganadería lechera es una de las actividades más importantes del departamento. El censo clasifica a los productores en tres clases: a) pequeño productor (menor a nueve animales); b) mediano (de nueve a 13 animales), y c) grande (mayor a 13 animales).



Figura 1.1. Ubicación geográfica

²⁴ Instituto de Estudios Socioeconómicos –UMSS (IESE). Equipo de Evaluación de Alcances e Impacto–Alianza Cambio Andino.

Cerca al 60% de la población censada, es decir, 1861 productores, están en la categoría entre pequeño y mediano. Aunque ellos tienen poco acceso a maquinaria agrícola, semillas, crédito y asistencia técnica; para estas familias, la producción de leche es la principal fuente de ingresos. Con este grupo de productores trabajó Cambio Andino el método EPCP.

Oruro tiene un mercado local de venta de queso fresco y madurado y dulce de leche, pero, a través del EPCP, la procesadora Inprolac ha hecho innovaciones tecnológicas para producir queso mozzarella y otros productos, que tienen demanda de mercado potencial.



Queso fresco artesanal en Challapata, Oruro

La cadena de leche

La Fundación Sedera es una entidad privada de desarrollo agropecuario, sin fines de lucro, conformada por las Federaciones Departamentales de Productores Lecheros de La Paz y Oruro (Fedelpaz y Fedeplo), cinco asociaciones provinciales de La Paz, dos de Oruro y un equipo técnico llamado Servicios Empresariales Agropecuarios (SEA Ltda).

En abril de 2007, la Fundación Sedera, SEA Ltda., y Cambio Andino, acordaron usar el EPCP en el municipio de Challapata, para generar más interacción entre los actores de la cadena de leche, que permitiera el acceso a mercados para los pequeños y medianos productores, y diversificará la producción de lácteos.

En los últimos años, se han formado asociaciones de productores de leche. Dos de las más importantes son: la Asociación de Productores de Leche de la Provincia Avaroa (Appla) e Industrias de Productos Lácteos Cercado (Inprolac). La Fundación Sedera brinda su apoyo a estas dos asociaciones para desarrollar productos y mercados que contribuyan al desarrollo social y económico de los pequeños productores.

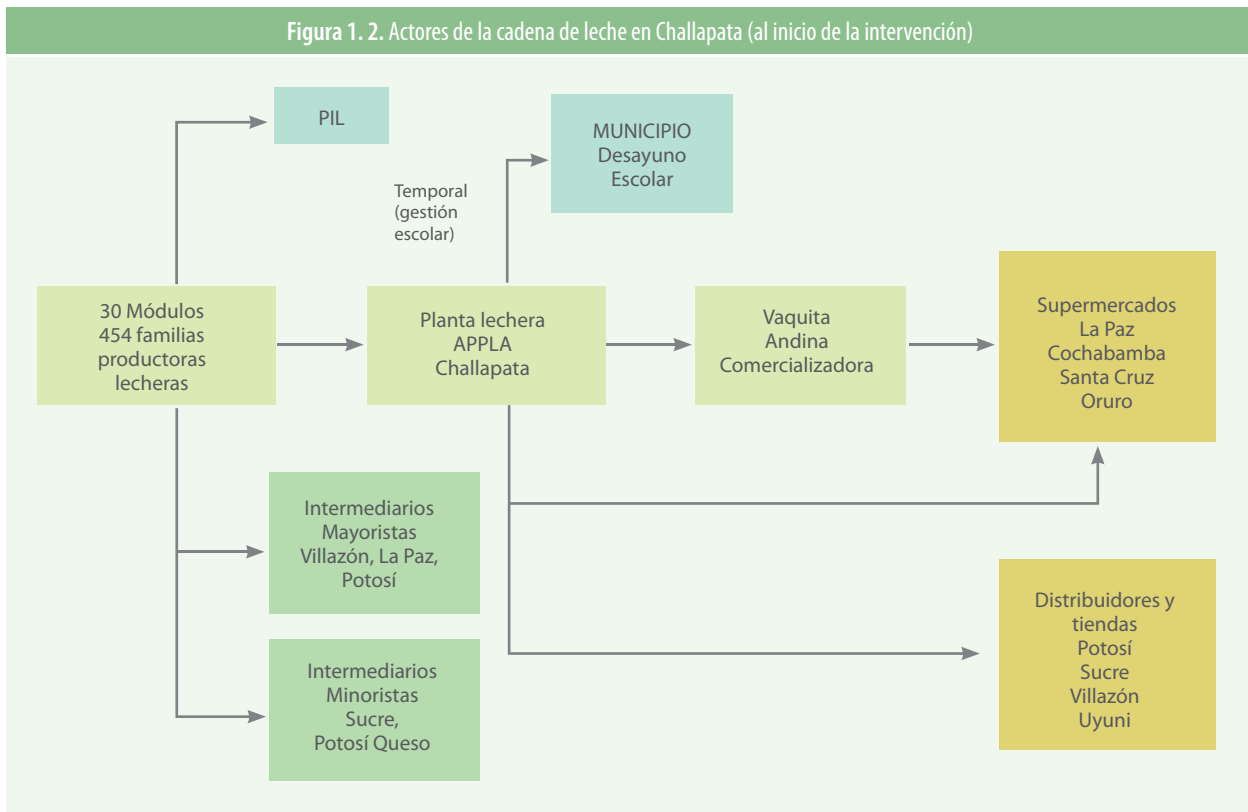
La Appla es un gremio lechero de la Provincia Avaroa, conformado por 31 módulos lecheros (10 a 15 familias de productores vecinos con su centro de acopio de leche), que asocian 454 familias en Challapata. Produce más de 20 000 litros por día y usa el 75% de la leche para hacer queso fresco.

Inprolac es una empresa de Aprolec, que asocia alrededor de 400 productores de leche. Ambas asociaciones pertenecen a Fedeplo.

La situación inicial de la cadena antes del EPCP se describe en la Figura 1.2.

Los socios de la Appla vendían su queso, de manera individual, a mayoristas y minoristas; y vendían su leche a la Planta Industrializadora de Leche (PIL, una empresa comercial). La Appla tiene una pequeña planta procesadora de lácteos y proveía yogur para el desayuno escolar del municipio de Challapata. Los productores crearon la tienda "Vaquita Andina" para vender sus lácteos a diversos mercados, aunque, también, se vende desde la planta de la asociación.

Figura 1. 2. Actores de la cadena de leche en Challapata (al inicio de la intervención)



Experiencia del demandante con métodos participativos antes de Cambio Andino

La Appla e Inprolac no han tenido experiencias previas con métodos participativos, pero han recibido servicios convencionales de asistencia técnica, capacitación y otros. Han sido beneficiarios de proyectos de desarrollo lechero desde 1990, y han aprovechado obras como la represa de Tacagua. Sin embargo, a partir de la Ley de Participación Popular (1994), que entregó más fondos a los Gobiernos locales, las organizaciones tienen más oportunidades de participar en el desarrollo local.

Por su parte, la Fundación Sedera, responsable de implementar el EPCP, provee asistencia técnica y desarrollo empresarial a los productores, transformadores y vendedores de leche y sus derivados. También desarrolla servicios financieros para el sector lechero.

B. La implementación del método

Demanda y expectativas de cambio

La Fundación Sedera (en adelante Sedera) ha intentado articular a los pequeños productores de leche en nuevos mercados, desde hace varios años. Después de varios intentos, como el desayuno escolar, en el que los productores dejaron de entregar la leche debido a los retrasos en los pagos por parte del municipio (pese a tener los volúmenes requeridos de leche); la Fundación Sedera decidió implementar métodos participativos que potencien la toma de decisiones y el compromiso en los productores.

Sedera empezó a implementar el EPCP seleccionando la organización de productores que tuviera más posibilidades de ajustarse a los productos del método. Consideró a todas las asociaciones pertenecientes a Fedeplo como la Appla, Inprolac, El Choro y otras.

La Appla, Inprolac y los facilitadores de Sedera, esperaban que el EPCP les permitiera desarrollar un nuevo producto, nuevos compradores, nueva tecnología; con autoridades públicas y empresarios privados favoreciendo los negocios con pequeños productores locales; y lograr más interacción entre los productores y otros actores de la cadena.

El proceso de capacitación al demandante

Una vez que Sedera formalizó la demanda del EPCP y seleccionó a la Appla como participante; el equipo de agronegocios de Cambio Andino en Bolivia empezó a fortalecer a Sedera en el método EPCP. La capacitación usó la Guía de Capacitadores en EPCP (Antezana et al. 2008).

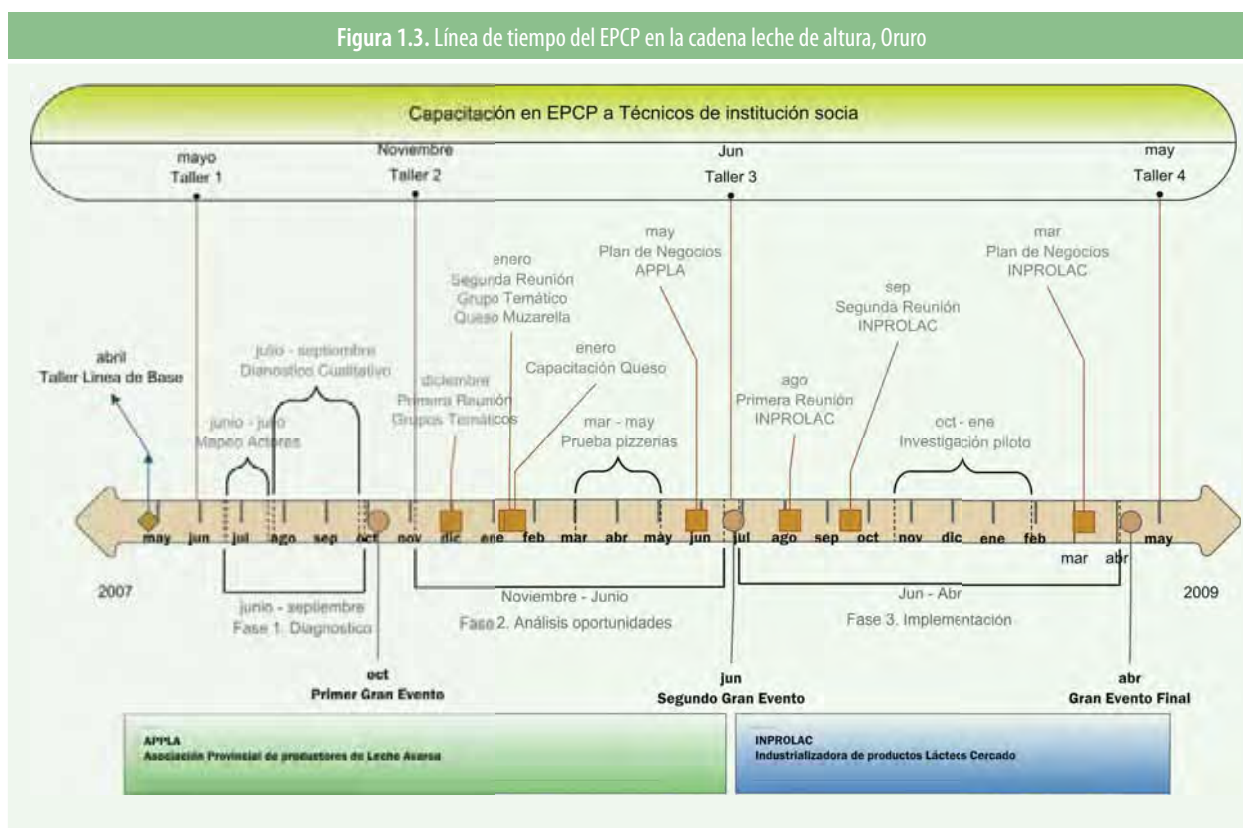
Entre abril de 2007 y mayo de 2009, se capacitó a cuatro técnicos de Sedera y SEA Ltda. En cuatro talleres produjeron un plan de implementación para los facilitadores y otro plan de acompañamiento para los oferentes. Se hicieron evaluaciones de aprendizaje al final de cada taller.

Los facilitadores del EPCP también se capacitaron al participar en otros eventos como la “Gira de Aprendizaje EPCP: La experiencia del chuño y la tunta en La Paz” (Arévalo et al. 2008) y el “Foro Electrónico EPCP: Innovación y Desarrollo en los Andes” (López y Arévalo 2008).

Los participantes en los talleres fueron técnicos de Sedera, SEA Ltda., Altagro (un proyecto en Bolivia del Centro Internacional de la Papa), productores y técnicos de la Appla, y representantes de instituciones locales como el municipio de Challapata y la Alcaldía de Oruro.

Línea de tiempo

Los facilitadores y técnicos de Sedera acompañaron las tres fases del EPCP: diagnóstico, análisis e implementación (Figura 1.3).



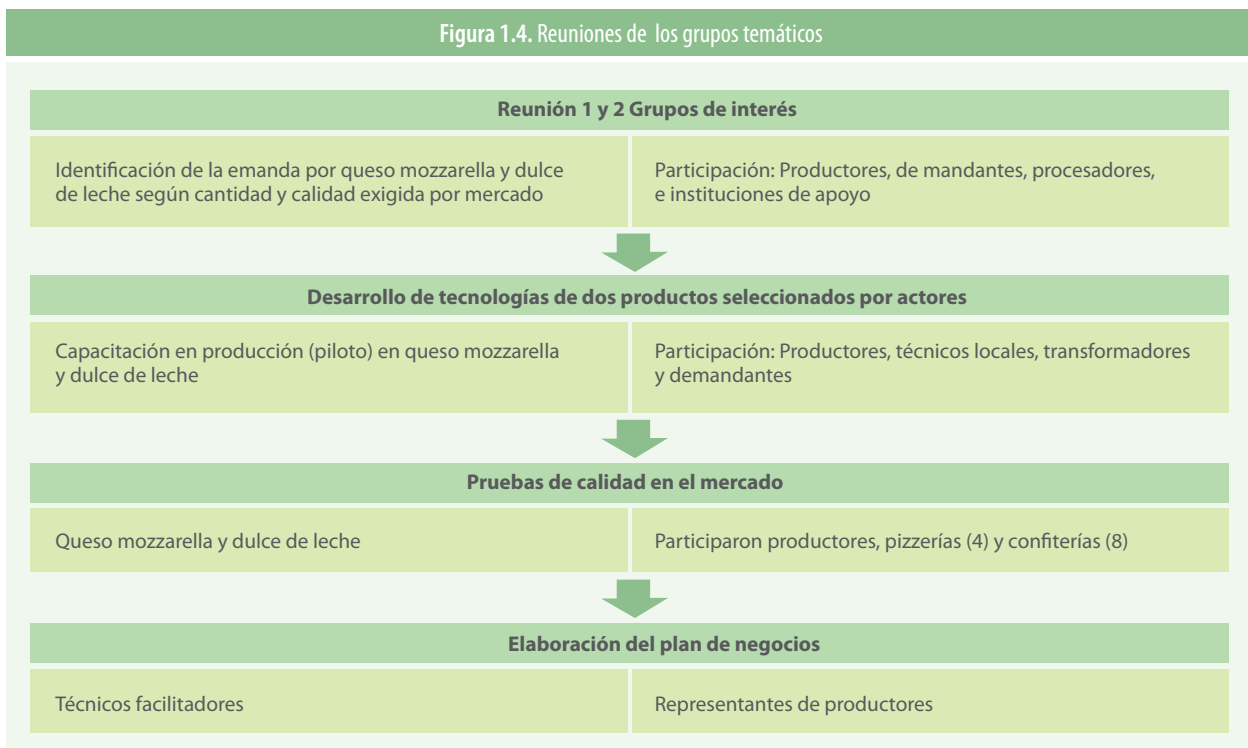
En la Fase 1, con la Appla, se realizó el mapeo de actores y el diagnóstico cualitativo en el cual se identificaron: 4 proveedores de insumos, 14 vendedores (mayoristas, tiendas y la empresa Vaquita Andina), 6 transformadores, los consumidores locales y 17 instituciones de apoyo (asistencia técnica, crédito y otras). El diagnóstico reveló que la Appla desconocía los mercados y que existía poca diversidad de productos derivados de la leche.

Sedera hizo un estudio de mercado que identificó en Oruro, Potosí y La Paz, una alta demanda de las pizzerías, por queso mozzarella, satisfecha por importaciones del queso Sancor® desde Argentina (SEDERA, 2007).

En el Primer Gran Evento, de la Fase 1, participaron representantes de todos los eslabones de la cadena. Identificaron oportunidades de mercado en queso madurado y mozzarella, yogur, mantequilla, dulce de leche y queso fresco carnavalero (con hierbas).

En la Fase 2 del EPCP, se analizaron las oportunidades de negocio en un grupo de interés conformado por productores, transformadores y las ONGs locales. Sedera promovió dos reuniones con productores, transformadores, consumidores (pizzerías y pastelerías), instituciones de apoyo y la Fedeplo (que aglutina a todas las asociaciones de productores de Oruro).

En dos de estas reuniones, los participantes seleccionaron las ideas más factibles, considerando la competencia, la generación de valor agregado y la novedad del producto en el mercado de la ciudad de Oruro (Figura 1.4.).



Los grupos temáticos priorizaron el queso mozzarella y el dulce de leche, ya que la demanda para el yogur, el queso fresco y la mantequilla, era satisfecha por la PIL, del vecino departamento de La Paz, que ofrecía 15 tipos de yogur y cuatro presentaciones de mantequilla.

Dos actores clave, los propietarios de las pizzerías Gran Carusso y Bravos, ayudaron a seleccionar la mejor oportunidad. Ellos querían apoyar la producción local de queso mozzarella, ya que las importaciones argentinas eran costosas, aunque de primera calidad. En las reuniones expresaron que comprarían queso mozzarella local, si fuera de similar o mejor calidad que el queso importado.

Sedera, en convenio con la Embajada de Argentina, trajo a Bolivia dos técnicos argentinos, expertos en lácteos, que enseñaron a los dirigentes de los productores, los dueños de las dos pizzerías y a los responsables de producción de la planta de la Appla, a producir queso mozzarella y dulce de leche, que luego usaron en pruebas de calidad con las pizzerías y pastelerías (Rodríguez, 2008).

El grupo también produjo dulce de leche e hizo pruebas en tortas, pasteles y otras recetas, con al menos siete pastelerías de Oruro. Los pasteleros usaron sus propios criterios de evaluación.

Luego, Sedera ayudó a los directivos de la Appla a elaborar un plan de negocios que determinó la rentabilidad, los costos de producción y otros aspectos del negocio.

En el Gran Evento de cierre de la Fase 2, participaron 27 personas, representando a todos los eslabones de la cadena. Los facilitadores y la Appla mostraron los resultados de las pruebas al queso y al dulce de leche; y el plan de negocios, identificando al queso mozzarella y al dulce de leche como las opciones de negocio. Precisamente en esta reunión, el presidente de la Appla reveló que esta asociación se retiraba del EPCP, porque iba a vender la leche a la PIL, en Chuquisaca, la cual pagaría más, sería un mercado seguro y evitaría inversiones; ya que la PIL acopia la leche y se hace cargo de la “cadena de frío”. Además, la PIL ofrecía asistencia técnica, alimentos balanceados y semilla de alfalfa a crédito. El presidente de la Appla expresó que ya había firmado el convenio con la PIL. Los demás participantes quedaron “boquiabiertos”, pues no se esperaba el retiro de los productores del EPCP.

La Fase 3. Después de la sorpresiva retirada de la Appla, Inprolac, que participó de las primeras dos fases del EPCP, asumió más liderazgo y decidió reactivar la planta de lácteos. Inprolac empezó a validar las nuevas tecnologías para producir el queso mozzarella y el dulce de leche, en su planta ubicada en Q’asa Wasa (a 5 km de la ciudad de Oruro).

Inprolac investigó de manera más profunda, hasta lograr el protocolo de fabricación local del queso mozzarella, a partir de insumos locales de bajo costo, la identificación de ingredientes y dosificaciones alternativas y capacitando a los productores en la transformación. Sedera, por su parte, hizo una nueva versión del plan de negocios con datos actualizados y de acuerdo con Inprolac.

En el piloto de investigación participaron representantes de Inprolac y los dueños de las pizzerías. Nuevamente, ambos, hicieron pruebas de calidad del queso mozzarella en las pizzerías. Dos mujeres (hijas de productores lecheros) se encargaron de la producción y ayudaron a afinar la tecnología del queso en la planta de Q’asa Wasa.

En el Gran Evento Final de la Fase 3 se lanzó el producto: el queso mozzarella (BIE 2008).



Queso mozzarella envasado al vacío, en presentaciones de 250 gramos y un kilo



Produciendo queso mozzarella en la planta de Q’asa Wasa

Productos del EPCP

El EPCP logró los siguientes productos:

- Información de mercado elaborada a través del mapeo de actores. Se identificaron el protocolo de producción, los costos de producción en planta, los ingredientes y la dosificación para hacer queso mozzarella.
- Diagnóstico cualitativo de la cadena de lácteos en Oruro.

- Planes de trabajo para realizar tres eventos de la cadena de leche y otras actividades, para el desarrollo tecnológico (capacitación local en producción de lácteos, pruebas de calidad con consumidores y otros).
- Reuniones con pequeños productores organizados, técnicos de la Fundación Sedera, pizzerías, pastelerías, instituciones del Gobierno y las ONGs.

C. Alcances e impactos del uso del EPCP

El método EPCP ha sido evaluado en cuanto a dos grandes alcances: 1) en lo funcional, y 2) en lo empoderador. A continuación se presentan los alcances esperados en relación con los alcances logrados.

ALCANCE ESPERADO 1. En lo funcional se espera que el EPCP facilite la participación de pequeños productores agropecuarios y otros actores de la cadena productiva, en espacios de intercambio de información, concertación y sinergia; para generar y desarrollar ideas de negocio que empujen las innovaciones tecnológicas e institucionales necesarias, para concretar negocios y generar ingresos.

- La Fundación Sedera cuida los intereses de los productores lecheros ya que es el brazo operativo de la Fedeplo. Sedera ha empezado a encontrar vínculos con nuevos mercados, acomodando exitosamente dos productos que Inprolac no producía antes: el queso carnavalero y el queso mozzarella; además de yogurt, queso fundido y queso fresco (que complementan la oferta de otros productos que Inprolac vende en la tienda de Sedera). Venden pequeños volúmenes e involucran a muy pocos asociados, por lo tanto es una experiencia piloto. Los productos han tenido buena acogida y sus precios son atractivos. La producción y las ventas están aumentando.

“En 2009 la planta de Q’asa Wasa produjo 193 kg. Para el año 2010, se han producido 4678 litros de yogurt, 339 kg de queso carnavalero, 59 kg de queso fundido, 655 kg de queso fresco y 213 kg de queso mozzarella. (ATEAI 2011)”.

- Una parte de los productos se vende en la tienda Vaquita Andina y otra parte por medio del personal de la Fundación Sedera, que invierte muchos recursos y tiempo en esto.

“Tenemos una pequeña tienda donde ofrecemos nuestros productos y luego hacemos entregas a otras tiendas y a algunos supermercados. Podría hacer más cosas pero no me alcanza el tiempo. Y trabajo en esto desde hace tres años. También vendo en tiendas de barrio, todo de manera informal. Voy ofreciendo y luego me compran”.

Rocío Siles, Secretaria de Sedera

- Sedera ha logrado integrar nuevos actores en la cadena de lácteos: la Caja Petrolera, el periódico La Patria, la Empresa Dillman (empresa que produce y vende alimentos), la Prefectura de Oruro, la Caja de Salud, el Juzgado, la Oficina de Impuestos Internos, la Administradora del Fondo de Pensiones (AFP), el Hotel Edén, Real Express, Irupana (empresa que transforma y vende café y otros alimentos), el Magisterio (profesores), la Alcaldía Municipal de Oruro y otros particulares.
- Por la demanda de Inprolac, la Fundación Sedera cambió de facilitador para asumir un mayor compromiso en la transformación y el mercadeo de lácteos. Sedera asumió la producción y venta de productos, a partir del manejo de la planta de Q’asa Wasa, para lograr la rentabilidad del negocio y luego transferirlo a Inprolac.

ALCANCE ESPERADO 2. En lo empoderador se espera que el EPCP mejore las capacidades de los pequeños productores y sus organizaciones, lo suficiente para articularse en nuevos mercados, concretar negocios y mejorar sus ingresos. Se espera mejorar las capacidades de los actores de la cadena de leche para actuar concertada y sinérgicamente, para responder a oportunidades de negocios.

- Algunos socios de Inprolac y la Appla asistieron a las capacitaciones de Sedera y saben transformar y vender lácteos; pero aún no pueden articularse en nuevos mercados sin la ayuda de Sedera. Los negocios actualmente generan ingresos para la asociación, pero solo han podido involucrar a pocos socios.
- En tres años no se pueden esperar grandes cambios de Inprolac en la productividad de su planta de Q'asa Wasa o en el mercadeo del queso. No se han realizado contratos actuales de venta, por lo que las ventas dependen de las fluctuaciones del mercado.
- Los socios de Inprolac todavía dependen de Sedera, que trabaja en varios eslabones de la cadena de lácteos. Aún falta mucho para que los productores perciban suficientes ingresos de la venta de lácteos como para tener un efecto importante sobre sus medios de vida. Pero en el futuro, Inprolac podría ser un actor importante de la cadena de lácteos.

“Yo creo que ahora como empresa nos queda un reto, mantener la calidad del producto, aumentar la producción y atender el mercado que fue facilitado por el programa Cambio Andino”.

Abraham Flores, Presidente de Inprolac.

“Hace un tiempo intentamos conformar una plataforma interinstitucional en torno al desarrollo lechero, con la participación de seis municipios. Sin embargo, el asunto se hizo complejo y las posiciones políticas quisieron imponerse sobre las decisiones técnicas. Es por esta razón, que queremos ser más estratégicos en este tipo de acciones”.

Genaro Marca, Gerente de la Fundación Sedera.

D. Aprendizajes

- La interacción con los actores de la cadena ha permitido a los productores lecheros conocer los otros eslabones de la cadena productiva. Fue esencial, en la Fase 1, el liderazgo y la actitud de Sedera y de los facilitadores, que promovió la interacción entre los actores de la cadena para lograr resultados.
- El acompañamiento de Cambio Andino en momentos clave de las fases 1 y 2 generó una dinámica de reflexión y ajuste con Sedera. Especialmente, cuando Sedera logró incorporar a Inprolac como proveedor de leche, después del retiro de la Appla.
- Oruro es una ciudad pequeña (solo tiene 4 pizzerías y 12 pastelerías) por lo tanto, pocos participaron en los grupos de interés. Fue necesario buscar el contacto con ellos para lograr que asistieran a las reuniones.
- Las organizaciones beneficiarias del EPCP (asociaciones de productores de leche) tienen estructuras débiles y están limitadas para responder al mercado. Por ejemplo, para la Appla es más fácil vender la leche cruda que transformarla.
- Como se pudo establecer en este caso, los actores pueden perder el interés en el EPCP cuando aparecen otras oportunidades. La Appla entrega la leche a la PIL a un precio 47% más alto, sin ningún riesgo; y sin tener que procesar la leche.

- Incluir nuevos actores en el EPCP permitió que los avances logrados en las fases 1 y 2 fueran aprovechados por otros; Aprolec decidió responder al mercado con queso mozzarella frente al retiro de la Appla.
- Las federaciones que agrupan a asociaciones más pequeñas pueden abrir la participación a otros grupos. Fedeplo participó durante las fases 1 y 2, proponiendo que sus asociaciones afiliadas (Appla, Inprolac, Aprolec, El Choro) tuvieran la oportunidad de participar en el EPCP. Por esto, Inprolac concluyó el EPCP.

REFERENCIAS

- **Antezana, Ivonne, Thomas Bernet, Gastón López y Rolando Oros. 2008.** Enfoque Participativo en Cadenas Productivas (EPCP): Guía para Capacitadores. Lima, Perú: Centro Internacional de la Papa (CIP). 189 p.
- **Arévalo, Dora, Gastón López, Paola Peña y Félix Rodríguez. 2008.** Memoria gira de Aprendizaje EPCP: La experiencia del chuño y tunta. La Paz, Bolivia: Cambio Andino. 36 p.
- **ATEAI (Área Temática de Evaluación de Alcances e Impacto). 2011.** Evaluación de alcances e impacto del uso del enfoque participativo de cadena productiva (EPCP). El caso leche de altura, Oruro, Bolivia. Cambio Andino.
- **BIE (Bolivia Industria y Empresa). 2008.** Presentaron queso mozzarella de alta calidad y precio módico. Disponible en: <http://industriabolivia.blogspot.com/2009/04/presentaron-queso-mozzarella-de-alta.html>
- **López, Gastón y Dora Arévalo. 2008.** Foro electrónico Enfoque Participativo de Cadenas Productivas (EPCP): Innovación y desarrollo en los Andes. Resumen de los aportes recibidos. La Paz, Bolivia: Cambio Andino. 11 p.
- **PNUD – INE. 2005.** Atlas Estadístico de Municipios 2005. La Paz, Bolivia.
- **Rodríguez, Félix y Miguel Rojas. 2008.** Informe técnico: Desarrollo tecnológico queso mozzarella y dulce de leche. Oruro, Bolivia: Fundación SEDERA, APPLA, Cambio Andino. 11 p.
- **SEDERA. 2007.** Estudio de identificación de acceso a mercados para derivados lácteos. Oruro, Bolivia: Fundación para el Desarrollo Tecnológico del Altiplano (FDTA), Desarrollo de Empresas Rurales (DER), Apoyo Programático al Sector Agropecuario (APSA) II. 121 p.
- **SEDERA, Alianza Cambio Andino y FEDEPLO. 2008.** Resultados del censo agropecuario 2008. Oruro, Bolivia.