

# PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN ASOCIATIVA DE LECHE EN LA ZONA DE INTAG-IMBABURA



LUÍS ENRIQUE CAZARES

## 1. Introducción

La producción y comercialización asociativa de leche en la zona de Intag-Imbabura se fundamenta en tres aspectos:

- La estructura organizativa que trabaja a través de un proceso participativo, construyendo propuestas locales y nacionales.
- El mecanismo para consolidar el proceso de comercialización asociativa de la leche.
- La posibilidad de replicar este mecanismo de organización para la comercialización de otros productos.

Con el propósito de obtener recursos económicos para satisfacer sus necesidades y en busca de una forma de producción y comercialización asociativa de la leche, los pobladores de Intag han decidido formar una organización. Esta organización comunitaria parte de la necesidad de los pobladores de Intag por enfrentar las dificultades propias del sector rural, cuanto al desarrollo de sus actividades económicas.

Los objetivos de la asociación de productores de leche (Corporación Intag-Leche) fueron recogidos por la fundación Ayuda en Acción (AeA) como parte de su propuesta para la dinamización de las economías locales. Desde que se conformó la asociación en la zona de Intag, las acciones para el mejoramiento ganadero y el incremento de la producción lechera se han incre-

mentado, y la comercialización ha pasado de ser un proceso precario a convertirse en un verdadero sistema de comercio a través de la Asociación de Ganaderos de la Sierra y el Oriente (AGSO), quienes ejercen presión en las instancias oficiales con el fin de mantener un precio justo para el productor, impedir las importaciones masivas de leche e implementar la aseguración de los productores en caso que los precios de la leche bajen.

Esta capacidad de asociación ha permitido desarrollar mecanismos solidarios para poder pagar a los productores precios justos por su leche. Uno de los mecanismos consiste en la asistencia técnica a nivel de finca y el funcionamiento de un centro de acopio en la zona para mejorar la calidad del producto y abaratar los costos de transporte.

En la actualidad, la asociación ya ha consolidado su sistema de comercio de leche, ligándose a instituciones locales y nacionales. Esto ha permitido que la asociación se vuelva un actor importante en Intag al momento de extender sus lógicas de funcionamiento para la comercialización de otros productos y servicios.

Vale mencionar que este proyecto se desarrolló gracias a los socios de la Corporación Intag-Leche (CORPIL) y a todos los productores de la leche en Intag, quienes apostaron por una alternativa de producción en forma asociativa y están luchando día a día para lograr sus objetivos.

## **2. La comercialización asociativa**

La economía de los pobladores de la zona de Intag se caracteriza por utilizar principalmente la mano de obra familiar, con un escaso acceso al crédito, al mejoramiento de infraestructuras y a los insumos tecnológicos. Es un sector marginado, donde las actividades agropecuarias son la principal fuente de ingreso para los campesinos.

En este marco, los productores de leche de Intag apostaron por la comercialización asociativa, como una estrategia para mejorar el acceso de su producto a los mercados que promueven la ganadería sustentable. Esta estrategia apunta a consolidar en Intag unas estructuras organizativas que faciliten el acceso a servicios, tanto productivos como comerciales, y representen políticamente a sus socios.

La comercialización asociativa es un instrumento que permite: i) el aprovechamiento de las economías a escala, ii) la reducción de los costos de transacción, iii) el aumento de las capacidades de negociación y articulación estratégica con terceros, iv) la estructuración y ampliación de las capacidades para gestionar negocios por parte de los asociados.

### **3. Características de la zona de Intag**

Intag es una zona subtropical de aproximadamente 1.462 km<sup>2</sup>, ubicada al pie occidental de la Cordillera de los Andes, en las jurisdicciones de los cantones Cotacachi y Otavalo (provincia de Imbabura, al norte del Ecuador).

Geopolíticamente, Intag la integran seis parroquias rurales del cantón Cotacachi y una del cantón Otavalo: García Moreno, Apuela, Cuellaje, Peñaherrera, Vacas Galindo, Plaza Gutiérrez y Selva Alegre. Su población es de aproximadamente 13.696 habitantes distribuida en 76 comunidades rurales.

La zona se caracteriza por una gran extensión geográfica con baja densidad poblacional. Estas amplias distancias entre individuos, sumadas al mal estado de las comunicaciones viales, se traducen en limitaciones para el desarrollo económico del sector.

Intag es un enclave de características ecológicas muy especiales. Su topografía accidentada y su ubicación como zona de transición entre los páramos y el subtrópico, genera una serie de microclimas que propician una amplia biodiversidad y una producción agropecuaria y artesanal muy variada. Además, Intag se encuentra en la zona de amortiguamiento de la reserva Cotacachi-Cayapas.

#### **3.1 Vialidad**

Uno de los problemas que presenta el área para su desarrollo, y que impide el aprovechamiento de sus recursos y potenciales, es el deficiente estado de las vías, tanto internas como las que conducen hacia el exterior de la zona.

Intag posee tres vías de segundo orden, dos de ellas comunican la zona con Otavalo y Cotacachi, mientras la tercera conecta las siete cabeceras

parroquiales. Sin embargo, durante los inviernos, estas carreteras se encuentran constantemente afectadas por derrumbes, grietas y desbordes de agua.

Por último, las vías que comunican las cabeceras parroquiales con las comunidades son de tercer orden, aunque muchas consisten tan sólo en caminos estrechos por donde circulan vehículos con dificultad o caminos de herradura, lo que ocasiona el aislamiento de muchas comunidades durante el invierno.

### 3.2 Infraestructura

Vale destacar que los ministerios de Salud y Educación no ofrecen los presupuestos suficientes para la ejecución de obras de infraestructura ni para el equipamiento necesario de sus instituciones.

Los procesos de autogestión llevados por los centros escolares (con la ayuda de las autoridades parroquiales y comunitarias), han permitido que otras instituciones como el Programa de Desarrollo Regional de Imbabura (DRI), AeA, el Municipio de Cotacachi y el Gobierno Provincial de Imbabura, tomen en cuenta esta zona para apoyar la ejecución de importantes proyectos educativos, sanitarios y viales.

Mientras tanto, las deficiencias en la salud siguen siendo las mismas que se presentan en toda situación de pobreza: malnutrición, enfermedades inmuno-prevenibles, infecciones respiratorias, digestivas y dérmicas (sobre todo en la población infantil) y falta de prevención para evitar enfermedades (ausencia de agua segura para el consumo humano y sistemas inadecuados para la eliminación y tratamiento de agua servidas).

### 3.3 Educación

El sistema educativo adolece de graves problemas como es habitual en las zonas rurales del país, casi todos derivados de la falta de recursos y la inadaptación de los contenidos al contexto rural de Intag.

La implementación de programas de aprestamiento escolar para niños y niñas menores de cinco años antes de 2005 no existía, por lo que dichos niños, cuando ingresaron a la educación básica, no habían desarrollado motricidades finas y gruesas ni hábitos esenciales para un buen desempeño.

La alianza estratégica entre la fundación PRODECI y AeA, junto al Instituto Nacional del Niño y la Familia (INNFA), han logrado implementar programas como Creciendo con Nuestros Niños para el aprestamiento escolar.

Existe un elevado número de escuelas unidocentes y muchas de las pluridocentes están incompletas. Esto hace que el tiempo de estudio sea muy corto para terminar el currículo del año lectivo, reduciéndose la calidad de la educación. Esta problemática ha motivado varios proyectos pedagógicos contextualizados y la intervención del Ministerio de Educación, que recién en el 2007 promovió el primer año de educación básica en casi todas las comunidades.

Los niños y jóvenes de Intag trabajan desde muy temprana edad en el campo o en las tareas domésticas, por lo que muchas familias prefieren que los niños dejen de estudiar y apoyen a la economía familiar. Esta visión inmediatista de la subsistencia hace que muchos padres de familia no se convenzan sobre la necesidad de enviar a sus hijos a la escuela. Aunque también hay un porcentaje desconocido de jóvenes que salen a estudiar en Cotacachi u Otavalo.

Del total de la población comprendida entre 6 y 17 años de edad, solo el 34% accede a la educación básica. Cabe resaltar que otro problema educativo es la dispersión geográfica de la población, así como la ausencia de seguimiento permanente por parte de la Dirección Provincial de Educación al trabajo de los maestros.

### 3.4 Estructura demográfica

En esta zona se han encontrado vestigios de asentamientos humanos de origen prehispánico (etnia Yumba), pero la fase de colonización de este sector se inició en 1900, por lo que la procedencia de sus habitantes le ha otorgado a esta zona una peculiar diversidad sociocultural. Las familias mestizas son mayoritarias, a las que se suman grupos de familias afroecuatorianas provenientes del valle del Chota y familias indígenas de la etnia Otavalo.

Las 13.696 personas que conforman la población de Intag se distribuyen de la siguiente forma:

**Cuadro 1**  
**Distribución demográfica por edades en la zona de Intag**

Sector / Indicador	Intag	Selva Alegre	Apuela	García Moreno	Peñahe-rerra	Plaza Gutiérrez	Cuellaje	Vacas Galindo
Habitantes	13.696	1.704	1.909	4.682	1.999	653	1.903	846
Mujeres	6.297	771	900	2.117	937	299	898	375
Hombres	7.399	933	1.009	2.565	1.062	354	1.005	471
Menores a 1 año	376	47	50	161	39	15	44	20
De 1 a 9 años	3.575	452	526	1.258	475	155	490	219
De 10 a 14 años	1.914	225	256	654	286	97	278	118
De 15 a 29 años	2.941	385	357	1.117	379	105	428	170
De 30 a 49 años	2.544	330	325	865	377	118	379	150
De 50 a 64 años	1.330	153	192	385	241	94	160	105
Desde 65 años	1.016	112	203	242	202	69	124	64

Fuente: SIISE 2001

A pesar que las familias tienen un número elevado de hijos, la tendencia es que se reduzca la población debido a los flujos migratorios constantes, tanto entre comunidades como al exterior.

La mayor parte de la migración es interna (Otavalo y Quito), donde encuentran puestos de trabajo mejor remunerados que al interior de la zona y un nivel de vida más alto para su familia, sobre todo a lo que se refiere a la calidad educativa y la cobertura de servicios básicos.

También hay un elevado número de migrantes que han viajado al exterior, sobre todo a España y Estados Unidos. En este caso suele quedar parte de la familia en la zona, en especial los hijos, quienes permanecen al cuidado de los abuelos.

Al momento de la intervención de AeA, los servicios básicos de agua, energía eléctrica y saneamiento cubrían tan solo al 5% de la población. Esto se debe a la escasa inversión pública, pues Intag, al ser un territorio geográficamente tan disperso, no atrae políticamente los programas de ayuda social implementados por los gobiernos, ya que los costos son demasiado altos en comparación con el número de beneficiados.

Según los datos del CENSO 2001, en la zona existe un 90,6 % de pobreza y un 59,1% de pobreza extrema, siendo las mujeres quienes conforman la mayor parte de este último grupo.

#### **4. Producción y comercialización de leche en Intag**

Los pobladores de Intag viven de la producción agrícola (maíz, fréjol, naranjilla, yuca y verde). Una parte de estos productos se destina al mercado y la otra al sustento familiar. También hay dentro de las fincas animales para la producción de leche y otros para el engorde y la venta.

La actividad ganadera, especialmente de producción de leche, era bastante precaria, ya que no existía el estímulo de la comercialización diaria ni había interés por mejorar la calidad de los animales o incrementar la producción.

El comercio de leche no se consideraba un negocio, pues no existía mercado, por tanto solo era producida para el uso familiar y la fabricación de quesos, aunque éstos no siempre eran de buena calidad y la leche sobrante servía de alimento para los animales domésticos.

##### **4.1 La organización de los productores**

Los agricultores trabajaban de manera independiente y aislada. Cada uno velaba por sus propios intereses y la comercialización se realizaba de forma individual. La mayor parte de productores hasta el año 2000 se dedicaban al cultivo de la caña de azúcar, de la cual obtenían panela o aguardiente. Los productores optaban por procesar uno de los dos productos, dependiendo de los precios del mercado y de la comercialización de los mismos satisfacía los requerimientos económicos de las familias, puesto que los precios cubrían los costos de producción y generaban ganancias. Sin embargo, el negocio decayó considerablemente, algunas personas migraron y esto estimuló la necesidad de organización en el aspecto productivo para buscar formas alternativas de generar ingresos.

La Asociación de Productores de Leche nació con la idea de sacar adelante a las familias que viven de la producción agropecuaria, ya que los pro-

ductos que salían de sus fincas no podían llegar a un mercado seguro, porque les pedían que la distribución sea permanente y en un volumen constante.

El trabajo empezó con reuniones que buscaban formar un grupo donde se elaboren propuestas para canalizar recursos que fomenten la actividad de producir leche.

AeA aportó implementando un amplio programa para fortalecer la Asociación Agropecuaria Agroindustrial Selva Alegre, cuyos miembros trabajaron en un plan estratégico que abarcaba diversas áreas como: 1. Producción agropecuaria. 2. Industrialización. 3. Comercialización. 4. Exportación de productos elaborados e industrializados. 5. Importación de maquinaria, equipos, vehículos, insumos agrícolas e industriales.

Para el 2005, PRODECI y los grupos organizados, logran conseguir a través de la Agencia Española de Cooperación Internacional (AECI), la implementación del proyecto Centro de Acopio de Leche bajo un Sistema de Enfriamiento, el mismo que permite abrir un nicho comercial importante para el mercado de la leche de Intag, al poder captar la producción interna y tener la capacidad de negociar su entrega a grandes empresas lácteas del Ecuador.

El centro está ubicado en la comunidad Aguagrumb, en un punto equidistante a todas las siete parroquias de Intag. En la actualidad comercializa diariamente 2.800 litros de leche fría con la empresa El Ordeño, perteneciente a la Asociación de Ganaderos de la Sierra y Oriente del Ecuador (AGSO), cumpliendo con las normas de calidad que exige esta institución.

En el 2007, motivados por el funcionamiento del centro de acopio, los productores de Intag toman la iniciativa de formar la Corporación de Producción Intag Leche (CORPIL), la cual reúne a todos los productores de leche de Intag. Esta acción representó claramente el empoderamiento de los beneficiarios de los proyectos promovidos por AeA. (Siendo ésta la primera organización de Imbabura, legalizada con el acuerdo ministerial 0001 del MAGAP).

Las fincas campesinas de la asociación se ubican en el área de amortiguamiento de la reserva Cotacachi-Cayapas. Tratándose de una zona de vulnerabilidad ecológica, las prácticas agropecuarias no sostenibles afectan el ecosistema natural y sus elementos constitutivos como el agua, la fauna y la flora. En este contexto, se llevó a cabo el encadenamiento de organizaciones de



productores para buscar condiciones adecuadas de producción y comercialización, así como respuestas técnicas que permitieran mejorar la calidad, los niveles de productividad y el procesamiento de los productos. Como resultado de esto, se obtuvieron iniciativas positivas como la Asociación Agro-artesanal de Caficultores Río Intag (AACRI), la Asociación de Paneleros el Cristal (panela granulada), la Coordinadora de Mujeres de Intag (artesanías, jabones, champú, otros), la Asociación Agropecuaria Agroindustrial Selva Alegre, entre otras.

#### 4.2 Metodología de intervención

Para mejorar la producción lechera, la asociación llevó adelante iniciativas como el botiquín agroveterinario, que permite dar atención oportuna a los animales sin necesidad de trasladarse a Otavalo o Ibarra. El botiquín veterinario es manejado por un miembro del grupo, el apoyo original fue de 800.000 sucres (66.66 USD), pero al momento han alcanzado un capital de 2.000 USD en productos. Las utilidades son entregadas al tesorero de la asociación para proveer de créditos emergentes a los socios.

Buscando mejorar la calidad genética de los animales se capacitó a tres miembros de la asociación en técnicas de inseminación artificial a través de la AGSO y se les entregó el equipo necesario para prestar el servicio de inseminación artificial. Este servicio funcionó por dos años, debiendo suspenderse porque el costo de mantenimiento era muy alto. La asociación no estaba en condiciones de sostener el servicio porque no disponía de otros ingresos para ello, la demanda de inseminación era limitada debido a la escasa disponibilidad de recursos económicos de los socios. Actualmente la asociación no descarta la posibilidad de retomar esta actividad, ya que se han dinamizado las economías familiares.

Asimismo, como herramienta para activar las economías locales, AeA en 1998 inició un sistema de crédito solidario en la parroquia García Moreno, ampliándose a las demás. Los productores accedieron a este financiamiento para mejorar los pastizales y comprar ganado de engorde y lechería.

Actualmente, la asociación cuenta con 22 miembros activos (9 son mujeres) y posee sus propios estatutos, reglamentos y objetivos, así como un organigrama funcional básico, que hasta el momento se ha adaptado a su rea-

lidad. Sus tareas están definidas y la mayoría de las decisiones se toman en asamblea general.

Para consolidar la organización, discutir temas prioritarios, tomar decisiones en forma democrática y dar cumplimiento al reglamento, la asociación realiza reuniones mensuales. El máximo órgano directivo de la asociación es la Asamblea General de socios y socias, que se reúne el último domingo de cada mes, donde se tratan temas como: la producción lechera, los informes económicos del botiquín veterinario, la calidad de las vías, la organización de mingas, las necesidades de capacitación en caso de problemas en el manejo ganadero, entre otros.

#### 4.3 Beneficiarios del proyecto

Una de las apuestas institucionales de PRODECI, socioestratégico de AeA, está en reconocer que las experiencias de trabajo de campo pueden ser enseñadas y que el accionar institucional en el día a día contribuye al mejoramiento de los niveles de bienestar de la población.

La comercialización de la leche en la zona de Intag representa el esfuerzo solidario de un grupo social en busca de alternativas. Actualmente se benefician de este proyecto de comercialización un promedio de 150 familias, que han visto en esta actividad, un medio de vida para seguir adelante en una zona alejada de la cabecera cantonal.

La producción de leche a nivel de finca involucra a todos los miembros de una familia en las diversas actividades, y los ingresos que se generan por la venta son utilizados de acuerdo a las necesidades familiares, previo acuerdos entre esposos, lo cual indica que el acceso y control de los recursos se maneja de forma más equitativa. Además, la producción de leche ha generado nuevas fuentes de empleo como el transporte desde las comunidades hasta el centro de acopio.

En el 2005 se partió con una línea base de ingresos de US \$ 100 mensuales en promedio, pero durante la intervención de los últimos años, se ha logrado incrementar el promedio mínimo a US \$ 146 mensuales y el máximo a US \$ 432. Esto les ha permitido a los socios invertir en la compra de animales, mejora de los pastos y adquisición de alimentos balanceados y sales minerales. Todo esto se consiguió gracias a las capacitaciones, el acompañamiento

técnico a través de permanentes visitas del promotor a los productores y la planificación conjunta con el directorio de la CORPIL.

Se hicieron alianzas con la AGSO para dictar charlas y visitar las fincas generar más conocimientos en los socios. Además, los estudiantes de la Universidad Técnica del Norte están realizando un estudio sobre silbo pasturas e impartiendo charlas en las comunidades sobre la importancia de los árboles dentro de los potreros; todo con el fin de mejorar la producción de leche a nivel de finca.

En estos años la producción de leche no se ha visto afectada por la falta de follaje, ya que el invierno ha sido prolongado, sin embargo esto ha traído efectos positivos y negativos. Positivos para el mantenimiento de pastos, pero negativos en cuanto a la salud de los animales, pues las hierbas húmedas entran en contacto con las ubres de las vacas, provocando mastitis. Sin embargo, el centro de acopio ha logrado solventar los gastos que genera su funcionamiento.

## 5. Lecciones del comercio asociativo

En cuanto a la asistencia técnica, Gerardo Vaca, socio de CORPIL comenta: “Han existido diferentes puntos de vista frente al manejo de la asociación y, sobre todo, de la actividad de producción individual, en cuanto a los acuerdos para la venta asociativa, los que han provocado una aparente ruptura, pero esto más bien ha sido la generación de una base de confianza recíproca que permite el intercambio de recursos y experiencias, la aceptación entre socios y un real entendimiento del concepto de acción colectiva”.

Y Blanca Tupiza dice: “hemos tenido que incorporar nuevas técnicas para el manejo de ganado destinado a la producción lechera, puesto que antes se manejaba el de producción de carne y eso ha provocado desacuerdos, pero el momento que nos controlan la calidad de la leche, todos y todas ya nos ponemos de acuerdo”.

Para los productores independientes que entregan leche al centro de acopio, “se deben tener claros los parámetros que nos ponen para la calidad de la leche y cumplirlos, además estamos satisfechos y conformes por tener un lugar seguro donde comercializar la leche con libertad”.

Para los actores involucrados en servicios paralelos como: el transporte, la asistencia de campo, el mantenimiento y el almacén veterinario, es su primera experiencia trabajando en una organización donde prima el bien común, pese a divergencias.

En conclusión, el hecho de que los actores del proyecto valoren tanto estos cambios de actitud producto de los aprendizajes, se debe a dos razones principales: 1. Estos logros son una condición necesaria para alcanzar cualquier otro resultado en materia de estrategias colectivas; 2. De la fuerza de las convicciones que tienen los actores locales, dependerá la sostenibilidad de los resultados del proyecto.

### 5.1 Hacia la organización colectiva

Uno de los logros más importantes en este tema fue la creación de la CORPIL. Se trata de una asociación que representa los intereses colectivos de los actores que intervienen en la cadena productiva. Actores como productores, transportistas y miembros del centro de acopio.

Los socios han emprendido acciones colectivas orientadas a encontrar nuevas ventajas competitivas. Estas acciones han sido la implementación de servicios complementarios como la asistencia técnica, la venta de insumos para las actividades agropecuarias y así la creación de infraestructuras de base en coordinación con instituciones locales existentes en la zona.

Estos esfuerzos han apuntado básicamente a coordinar acciones complementarias con entidades locales responsables de gestionar las iniciativas de integración productiva y facilitar el acceso de los productos a la comercialización bajo un enfoque de intercambio justo.

### 5.2 Los estándares productivos

El proyecto se ha esforzado por alcanzar estándares mínimos de producción en cuanto a calidad y cantidad, mediante la introducción de prácticas innovadoras y eficientes en las fases de producción, transporte y comercialización de la leche.

La comercialización asociativa ha permitido unificar los procedimientos y técnicas productivas. Además, se han desarrollado las habilidades y las

relaciones comerciales de los actores locales participantes en el proyecto. El logro de economías de escala y el posicionamiento del producto en el mercado local y nacional, se evidencia en el mercado y el reconocimiento local. En este caso, los procesos responden a una estrategia predeterminada y son el resultado de ajustes paulatinos, producto de compromisos entre los recursos disponibles y las necesidades del mercado.

### 5.3 Funciones de la cadena productiva

El proyecto ha puesto en marcha mecanismos relevantes para agregar valor a la cadena productiva local (productor-proveedor-transportista-servicio técnico-centro de acopio-transporte hacia AGSO), mediante la generación y consolidación de nuevas funciones productivas.

En algunos casos, el desarrollo de dichas funciones ha significado la creación de nuevos emprendimientos productivos como la fabricación de queso o yogurt, pues el pago justo y oportuno fomenta la confianza en la comercialización asociativa e incentiva a los productores para desarrollar estas nuevas actividades.

La capacidad de penetrar y permanecer en el mercado es la principal finalidad de las estrategias competitivas de la CORPIL. Ella está anclada a una propuesta nacional liderada por la AGSO, quienes han logrado posicionar el producto de Intag en el mercado nacional. AGSO permanece vigilante ante cualquier posible distorsión del mercado y presiona para que el Estado no importe leche, pues la producción en el país no solo es suficiente sino que además genera excedentes.

Los grandes mercados generalmente están fuera del alcance de la micro, pequeña y mediana empresa, porque debido a sus reducidas capacidades productivas, no están en condición de satisfacer los volúmenes demandados por dichos mercados. Sin embargo, la experiencia de este proyecto demuestra que la comercialización asociativa permite enfrentar este problema mediante la complementación y coordinación de las ofertas individuales, para generar propuestas atractivas a los clientes más grandes.

## 6. ¿Por qué la Corpil es una propuesta sostenible?

La reflexión acerca de la sostenibilidad de las acciones colectivas se centra en el análisis de las estrategias adoptadas por el proyecto para dar continuidad a las actividades de articulación de la cadena productiva de la leche, impulsadas en el marco de sus planes de acción, más allá del periodo de operación del proyecto.

Las dos preguntas a tener en cuenta en este análisis son: ¿Cuál es el objetivo de las estrategias de sostenibilidad? ¿De qué forma se espera alcanzar ese resultado?

El resultado más interesante de esta parte del análisis es que se evidencia la complejidad del tema y se demuestra que la sostenibilidad de la iniciativa requiere de una visión amplia y articulada de los procesos de integración productiva.

Entre las respuestas obtenidas durante la investigación se han identificado tres conceptos distintos de sostenibilidad, o tres dimensiones desde las cuales abordar el tema:

- **Sostenibilidad de las acciones conjuntas:** se espera que las estrategias e iniciativas colectivas emprendidas por los actores del proyecto continúen operando después que éste termine. Esta sostenibilidad está relacionada con la capacidad de generar recursos para gestionar todos los procesos de forma continua (la contratación de un gerente, de una estructura operativa, de estudios, asesorías, etcétera).
- **Sostenibilidad del esfuerzo de promoción de la institución ejecutora:** se refiere a la posibilidad de que el cuerpo técnico traído por el proyecto siga ejerciendo una función de estímulo, sensibilización y apoyo a la asociación, para que sigan generando nuevas acciones colectivas al terminar el proyecto.
- **Sostenibilidad de la idea de integración productiva:** está relacionada con el desarrollo y difusión de conocimientos y habilidades para la promoción y gestión de actividades asociativas. En este caso, se destaca el proceso de aprendizaje y difusión generado por los proyectos.

Por su parte, el centro de acopio tiene la capacidad de cubrir sus costos de funcionamiento (transporte, operación y gastos para la comercialización de la leche), desde el año 2007, lo cual indica que la iniciativa está en el

camino para volverse una empresa sostenible, que es el deseo de todas las familias productoras de Intag.

En relación al comercio de la leche, la CORPIL ha gestionado ante la administración de la AGSO, el aseguramiento de un mercado de recepción y el precio para el productor. De allí que la entrega del producto se realiza diariamente desde el 2006, consolidando a Intag como zona productora de leche.

La metodología de trabajo en asociación para lograr la sostenibilidad se caracteriza por involucrar a las comunidades en el diseño de su propuesta de desarrollo, lo cual permite organizar una intervención que responda a las expectativas de la población, manteniendo una cooperación con las entidades locales y los gobiernos seccionales. Esto se traduce en un fortalecimiento de los niveles institucionales y en la democratización de las decisiones locales.

## **7. Ventajas logradas con el comercio asociativo**

La participación en acciones colectivas de los involucrados en el proyecto de producción y comercialización asociativa de leche en la zona de Intag otorga a la CORPIL ventajas significativas en comparación con los productores y comercializadores individuales.

La implementación del proyecto está fundamentada en un proceso de aprendizaje y dado que todo proceso de aprendizaje es un fenómeno interactivo, se considera que este caso es un ambiente amplio de relaciones sociales de producción. El frecuente encuentro y diálogo entre los actores implicados y las instituciones de apoyo facilita la difusión de experiencias y buenas prácticas; por otro lado, la complementación de las capacidades productivas permite tener una producción lechera, usando tecnologías eficientes y amigables con el medio.

Asimismo, se demuestra que la interacción espontánea que caracteriza a los diferentes actores de la cadena productiva de la leche, no es suficiente para generar una real integración de capacidades y conocimientos. Para esto ha sido necesaria una base de confianza sólida, una voluntad explícita de colaboración y reglas claras de coordinación.

Finalmente, hay que reconocer que la CORPIL se ha vuelto una iniciativa replicable por varios aspectos: 1. Ha logrado la transferencia de conocimientos a los productores de leche en la finca; 2. Tiene legalidad jurídica y legitimidad social; 3. Cuenta con el equipamiento suficiente para continuar sus actividades; 4. La administración posee un programa contable accesible a la población, pero capaz de responder al mercado; 5. Ofrece un sistema de crédito local; 6. Ha desarrollado metodologías como el manejo diario del precio del producto y el pago oportuno.

## **8. Conclusiones**

En lo que respecta a la innovación, se han identificado resultados relevantes en ciertos ámbitos fundamentales: 1. Innovación institucional y generación de instancias de coordinación; 2. Procesos productivos; 3. Productos; 4. Creación de nuevas funciones en la cadena productiva.

En cuanto al mercado, se han identificado iniciativas de interés social y de mercados justos, como las de alta apropiación, las cuales han permitido generar economías de escala y otras alternativas productivas que potencian la capacidad de negociación de los pequeños o microproductores. Esto también ha permitido formalizar las relaciones con clientes e intermediarios, y acceder a mercados más exigentes.

El proyecto ha logrado vínculos con nuevos actores y la creación de canales de comercialización altamente apropiables, lo cual ha estimulado un proceso de replicabilidad de la experiencia para otros productos de la zona. Se ha logrado que la articulación de los actores locales genere unos beneficios que influyen en la transformación de sus conductas y capacidades competitivas. Por otra parte, se ha logrado la generación de bienes colectivos, como el caso de toda la infraestructura montada para desarrollar el proyecto.

La experiencia del proyecto indica que la sostenibilidad no es el único objetivo, sino el resultado de la articulación de distintos planos usando diferentes instrumentos. Para que la propuesta sea sostenible, hay que enfocarse en la creación de consenso y capital social, pues los recursos humanos involucrados son muy variados y requieren capacitaciones para la toma de decisiones.



El análisis de las experiencias también indica que se requiere un fortalecimiento en cuanto a la formación tanto teórica como práctica. La metodología y el contenido de dicha formación deben actualizarse constantemente luego del análisis sistemático de las experiencias. Además, el esfuerzo para identificar y difundir las buenas prácticas debe ser permanente.