

Paz, Raúl Gustavo; Rodríguez Sperat, Ramiro; González, Viviana Graciela
Desarrollo territorial y eficiencia sistémica. El caso de la cuenca lechera caprina de Santiago del Estero
(Argentina)
Territorios, núm. 20-21, enero-diciembre, 2009, pp. 111-134
Universidad del Rosario
Bogotá, Colombia

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=35714248006>



Territorios,
ISSN (Versión impresa): 0123-8418
revistaterritorios@gmail.com
Universidad del Rosario
Colombia

Desarrollo territorial y eficiencia sistémica

El caso de la cuenca lechera caprina de Santiago del Estero (Argentina)

*Territorial development and systemic efficiency: the case
of goats' milk basin of Santiago del Estero (Argentina)*

Raúl Gustavo Paz*

Ramiro Rodríguez Sperat**

Viviana Graciela González***

Recibido: 20 de noviembre de 2008

Aprobado: 16 de mayo de 2009

Para citar este artículo

Paz, R., Rodríguez, R. y González, V. (2009). Desarrollo territorial y eficiencia sistémica. El caso de la cuenca lechera caprina de Santiago del Estero (Argentina). *Territorios*, 20-21, pp. 111-134.

* Investigador del CONICET y Docente de la Universidad Nacional de Santiago del Estero. Consultor experto en la temática caprina y pequeños productores, Argentina. Correo electrónico: pazraul@unse.edu.ar

** Becario Doctoral CONICET. Correo electrónico: rrodriguez@argentina.com

*** Becaria Doctoral CONICET. Correo electrónico: viviana_g04@yahoo.com.ar

Palabras Clave

Desarrollo territorial rural, eficiencia, lechería caprina, complejo productivo, información y conocimiento.

Keywords

Rural territorial development, efficiency, dairy goats, productive complex, information and knowledge.

RESUMEN

Este trabajo nos da un pantallazo general sobre dos aspectos muy estudiados en la actualidad: el desarrollo territorial rural y la eficiencia (como elemento clave para la competitividad) y se propone dar visibilidad a la relación existente entre ambos, destacando el papel de la eficiencia a la hora de fortalecer estos procesos de desarrollo. Para abordar estas temáticas, en primera instancia el artículo realiza una breve descripción de la conformación de la cuenca lechera, proceso histórico donde las diversas actividades y micro procesos no surgen de mecánicas preestablecidas y conexas entre los actores locales, sino más bien admiten la idea de que en el territorio se produce la coordinación/descoordinación de las acciones de todos los agentes locales. Como conclusión de este punto se muestra que para el caso estudiado se han sentado las precondiciones tendientes a consolidar el proceso de desarrollo territorial. Entre ellas se pueden citar una identidad *tambera caprina*, un mercado dinámico que falta profundizar en su conocimiento pero que existe, alianzas que aunque fueron muy limitadas en su accionar, como también en el tiempo, fueron generando una actitud y una acumulación de capital social tendiente a la valoración de las especificidades del propio territorio. A continuación este documento se introduce en el segundo concepto analizado, la eficiencia, mediante estudios prácticos y ejemplos concretos para cada uno de los principales eslabones de la cadena productiva: el ordeño, la industrialización y la comercialización. A modo de conclusión se plantea que para el diseño de estrategias tendientes a fortalecer el desarrollo territorial como primera medida los actores involucrados deben contar con toda la información y conocimiento posible sobre el proceso productivo. Esto facilitaría el acompañamiento

a los distintos eslabones en el proceso de solución de sus ineficiencias, las que habitualmente son trasladadas al resto del complejo productivo. Finalmente, se deja abierto el interrogante de quién se hace cargo de las ineficiencias presentes en el sector y cómo se asume ese costo.

ABSTRACT

This work gives us a screenshot on two concepts very studied at the present: the rural territorial development and efficiency (as the key to competitiveness) and propose to give visibility to the relation between these two these aspects, emphasizing the role of efficiency in order to confer strength to initiated development process. To approach these subjects, as a first instance this article describes the establishment of the milky goatish basin, historical process where several activities and micro processes do not emerge neither from preestablished mechanisms nor connected between local actors, but rather support the idea that the the territory it is produced by the coordinated/uncoordinated actions of all local actors. To conclude this section it is shown that the case studied has laid the preconditions for strengthening the process of development. In these way it can be cited a strong identity, a dynamic market that lack a deeper knowledge but is there, alliances that although they were very defined in their actions -as well as the time- were generating an attitude and an accumulation of social capital towards the valuation of the specificities of the territory. To continue this paper analyzes the second concept, efficiency, is addressed through case studies and examples for each of the main links in the chain: the milking, industrialization and marketing. As a conclusion is raised that to devise strategies appointed to strengthen an initiated territorial development, as a first

step, all involved actors should have all possible information and knowledge about the production process. This would help to each step in the process of resolving their inefficiencies, which are usually transferred the rest of the production complex. Finally, it leaves open the question of who is in charge of inefficiencies in the sector and how it is assumed that cost.

Introducción

En estos últimos años se ha comenzado a cuestionar y a poner al descubierto la poca efectividad de las políticas de desarrollo rural impulsadas desde hace por lo menos tres décadas. Como parte de la búsqueda de nuevas respuestas, ha cobrado fuerza en nuestra región el debate sobre el denominado enfoque territorial del desarrollo rural. Numerosas iniciativas prácticas y teóricas, de origen públicas o privadas, como también nacionales e internacionales, se declaran parte de este nuevo enfoque (Schejtman y Berdegué, 2003).

El Desarrollo Territorial Rural (DTR) queda definido como un proceso de transformación productiva e institucional en un espacio rural determinado, cuyo fin es reducir la pobreza rural. La transformación productiva supone una articulación competitiva y sustentable de la economía de territorio a mercados con cierto dinamismo donde resulta necesario introducir innovaciones de distinta índole (producto, procesos y gestión). De la misma forma, la transformación institucional se orienta a crear la arquitectura institucional que garantice que

todos los beneficios de la transformación productiva sean incorporados por todos los sectores (Schejtman y Berdegué, 2003; RIMISP, 2004).

Desde esta perspectiva es el territorio una dimensión clave para el desarrollo y su construcción es netamente política más que geográfica, es una construcción social más que un espacio físico determinado (Madoery, 2000).

El intento de una configuración espacial alternativa, capaz de generar una acumulación local con singularidades específicas en un escenario globalizante, presenta su sustento a partir de la capacidad propia o endógena que tiene una localidad por generar mecanismos de creación de riqueza sobre la base de sus recursos específicos (Arocena, 1999; Alburquerque, 2001).

En un espacio geográfico determinado, constantemente están interactuando actores públicos y privados en el marco de políticas o acciones concretas, con el propósito de intercambiar o transferir conocimientos, generar redes y sistemas de innovación, entre otros; con objetivos económicos y sociales determinados (Casas y Luna, 2001; Paz y Rodríguez, 2004).

Al acercar la mirada a realidades concretas donde los actores están interactuando permanentemente, se plantean algunas consideraciones que pueden ser presentadas a partir de los siguientes interrogantes: ¿En qué momento se reconoce el inicio del proceso de transformación, sea esta productiva, institucional o ambas, en el marco del desarrollo territorial rural?; ¿Cuál es la línea argumental que separa una acción indivi-

¹ *Extraído del discurso de un empresario socio de la Carola, industria láctea caprina en el Seminario denominado “Oportunidades de desarrollo desde las economías regionales, dentro del MERCOSUR”, realizado en Santiago del Estero el 25 de agosto de 2004 y organizado por el Programa Regional del FIDA para el MERCOSUR.*

dual y aislada, generada por uno o varios actores sociales (sea alguna institución gubernamental, empresa privada o productor agropecuario) tendientes a incorporar una innovación para mejorar la competitividad de un sector, con respecto al propio proceso de desarrollo territorial?

Por otra parte, resulta llamativo que la economía rural sea tratada en la mayoría de las políticas públicas de la región como un problema de orden sectorial y productivo, que lleva a la identificación de lo rural como sinónimo de agrícola y a insistir en estrategias agrícolas como respuesta a los problemas de la pobreza y el desarrollo rural.

El enfoque territorial en cambio reconoce la complejidad de los territorios rurales y de las estructuras complementarias, articuladas e interdependientes, que conforman una economía que trasciende la economía agrícola (Farell, 1999). Así muchas veces se ignoró en los proyectos de desarrollo rural el contexto del mercado y su propia dinámica, quedando restringidas las acciones en el marco específicamente micro, es decir en las propias unidades de producción donde se estaba actuando. Como dice De Janvry (1994) “identificar oportunidades de mercado y alcanzar competitividad, ha llegado a ser la marca de garantía del desarrollo rural ...” (p. 90).

El abordaje del desarrollo rural desde una perspectiva de economía territorial necesariamente trae aparejado un replanteamiento de la dimensión competitiva (Echeverri, Rodríguez y Sepúlveda, 2003).

Este artículo entonces, también centrará su atención en la competitividad, aspecto que

será abordado fundamentalmente desde la óptica de su principal componente: la eficiencia (Álvarez Pinilla, 2004).

La eficiencia se logra a partir de la misma producción, donde en una relación dialéctica se van identificando y corrigiendo las falencias en el mismo proceso productivo. Para ser competitivo entonces hay que producir. Sin embargo, aquí se plantea una primera cuestión que hasta resulta paradigmática en muchos proyectos de desarrollo rural territorial: *¿cómo se logra ser competitivo en un mercado donde la falta de competitividad es castigada rápidamente, teniendo que retirarse la empresa del mercado, precisamente por no cumplir con esta condición?*¹

La mejor forma de resolver estos interrogantes es utilizando como base un estudio de caso donde la exaltación de lo concreto constituye el principal motor de la reflexión. Precisamente, la cuenca lechera caprina del área de riego del Río Dulce de la provincia de Santiago del Estero, resulta un caso interesante de análisis puesto que su conformación data de hace más de dos décadas, donde el espacio y la propia trama productiva (lechería caprina y su industrialización en quesos) estuvieron sometidas al influjo de numerosos factores que pusieron a dicha actividad en una constante tensión. Por un lado, factores que conspiraron para su desaparición y pusieron en situación de crisis a la actividad, y por el contrario, otros que favorecieron al desarrollo y al consecuente establecimiento como una actividad productiva articulada al mercado.

Al analizar con un estudio de caso concreto, donde están identificados sus principales

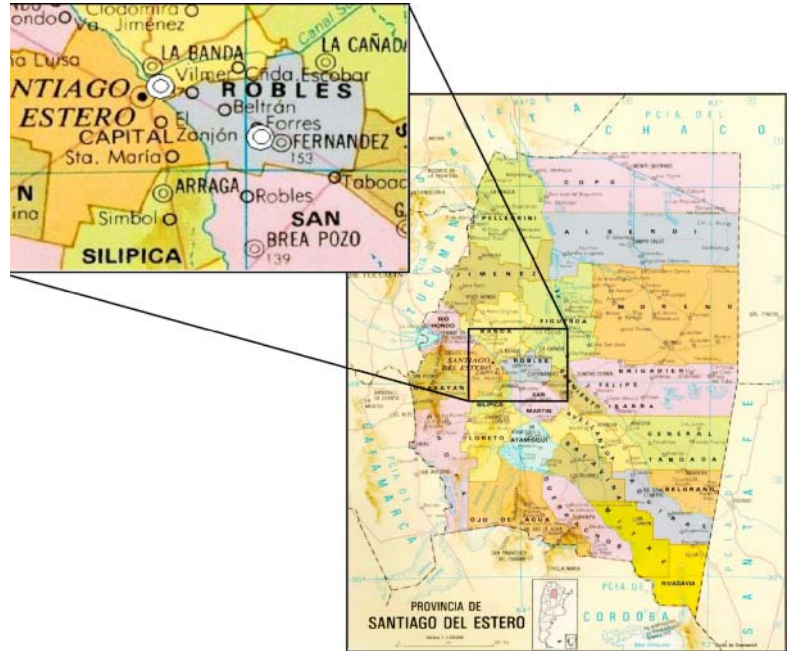
actores productivos directos (tamberos y pequeñas industrias lácteas) e institucionales (organismos gubernamentales, no gubernamentales y agentes vinculados con los servicios y el mercado), en un marco espacial geográficamente definido (el área de riego del Río Dulce, comprendido por los departamentos Capital, Banda y Robles) y con una cadena productiva o agroindustrial concreta, se intentará dar respuesta a los interrogantes planteados a lo largo de esta introducción.

Caracterización del caso territorial elegido

El análisis se centra en el área de riego del Río Dulce de la provincia de Santiago del Estero (Argentina), y comprende los departamentos Robles, Banda, Capital y parte norte de Sarmiento y San Martín.

Los inicios de la actividad lechera caprina comienzan en el año 1987 con la ejecución del proyecto de Desarrollo de Pequeños Productores Cabreros por parte de la Fundación para el Desarrollo en Justicia y Paz (FUNDAPAZ), con financiación del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y orientado a 300 familias campesinas.

La experiencia para su época, presentaba características novedosas e innovadoras en distintos aspectos;



- En el ámbito predial, por incorporar la lechería caprina como una actividad comercial.
- En el diseño del propio proyecto, por la integración de los pequeños productores a un esquema agroindustrial (fábrica de quesos) y por requerir niveles de organización entre los productores para el buen funcionamiento de la cuenca, especialmente para la recolección de la leche por parte de la fábrica.
- En el ámbito institucional, por cuanto no existían en esa época políticas públicas que sustentaran el éxito de dicho proyecto.
- En la concepción misma del proyecto, ya que el aspecto esencial de su carácter innovador, fue la revalorización y la pro-

territorios 20-21

² Se estima que alrededor del 82 % de la producción se asienta sobre la explotación campesina, y el 18 % restante sobre la micro y pequeña empresa que se caracteriza por tener rasgos de explotación familiar capitalizada y de capitalista (Paz et al, 2001).

moción de un manejo sustentable sobre la base de los recursos con que contaban las familias campesinas, como la especie caprina y la mano de obra familiar,² reconvirtiendo todo un esquema productivo tradicional aportando diversificación productiva, incorporación tecnológica apropiada y un manejo racional de los recursos forrajeros y del monte (Paz, Álvarez, Lipshitz, Degano, Usandivaras y Castaño, 2001).

El desarrollo histórico de la actividad

El desarrollo de la actividad lechera caprina en el área de riego de la provincia, se plantea desde la dimensión de los actores y las acciones realizadas por ellos en distintos momentos (Paz y Rodríguez, 2004).

En este proceso, las diversas actividades no surgen de mecánicas preestablecidas y conexas entre los actores locales, sino que admiten la idea de que en el territorio se produce la coordinación/descoordinación de las acciones de todos los agentes locales (Vázquez Barquero, 1993).

En el transcurso de estos años se resaltan los siguientes aspectos sistematizados en dos dimensiones: institucional y productiva.

Desde la dimensión institucional

- a. No existió una política estratégica para el sector. Las acciones realizadas por parte de las distintas instituciones a lo largo de la historia (aproximadamente 20 años

desde sus inicios) no fueron conexas, ni tampoco preestablecidas o complementarias en cuanto a la búsqueda de generar o consolidar un tipo social agrario que ponga dinamismo al sector lechero caprino y consecuentemente sea el pilar de su desarrollo.

- b. Una dispersión importante de iniciativas como de instituciones con presencia en ciertos momentos de la vida de la cuenca, para luego diluir o atenuar su participación. La Mesa Caprina como ámbito de concertación se transformó en una fuente de requerimientos de temas de corto plazo hasta de carácter gremial, que produjo el alejamiento del representante del gobierno local (Secretario de la Producción de la Provincia), resultando un punto clave en la falta de capacidad operativa de la Mesa Caprina. En la mayoría de los actores que participaban tanto en la Mesa como en encuentros, con el objeto de definir algunas líneas y compromisos con aportes de recursos, se observaba que no tenían potestad para decidir sobre el destino de recursos quedando, en el mejor de los casos, convertidas en instancias de ordenar listados de demandas que, al no ser satisfechas, terminaron por desaparecer.
- c. No hubo continuidad por parte de las instituciones, pero desde el año 1995 siempre existieron acciones que se desarrollaron en la cuenca. Cada institución funcionó como un compartimiento estanco, sin comunicación con los demás organismos sobre la base de su dinámica propia y sin tener en cuenta el contexto.

- d. Asociado al punto anterior, se observa en estos últimos años un proceso paradójico en cuanto al desarrollo de la actividad lechera caprina. Mientras por un lado se manifiesta una contracción del sector y en consecuencia una disminución de las inversiones por la imposibilidad de colocar la leche por los tamberos, por otra parte se observa una acción de promoción por los distintos organismos e instituciones tendientes al crecimiento y establecimiento de la actividad primaria. Prácticamente es inexistente el apoyo al sector industrial, aunque comience a relativizarse la importancia que tiene éste como motor de crecimiento de la cuenca.
- e. Discontinuidad de financiamiento por parte de cada una de las instituciones. No obstante al analizar el proceso histórico de la cuenca, se puede inferir que siempre hubo financiamiento, pero tal vez mal dirigido y sin atacar la cuestión central del problema (sin identificar el motor de crecimiento). No hubo contrapartida en el presupuesto municipal, provincial o de organismos nacionales que garanticen el despegue de la cuenca. Sin embargo, y reiterando lo anteriormente expuesto, si cada organismo hubiese comprometido estos fondos en el marco de una articulación de acciones se podría haber financiado el desarrollo de la cuenca de forma más eficiente.
- f. Ausencia de redes y de alianzas estratégicas. Nunca se organizó un foro para la discusión de la problemática del sector lechero caprino en la provincia donde participaran los funcionarios, tamberos, industriales y los actores vinculados con el mercado interno (distribuidores mayoristas, comerciantes, minoristas, etc.). Aspecto central en cualquier diseño de propuestas para la formulación de políticas sistémicas en la trama productiva.
- g. Las industrias no tienen contacto directo entre ellas. No hay proyectos que las involucre en su conjunto y en general el ámbito de una es “respetado” por las otras. Dichas industrias se ven como competidoras en vez de definir y crear espacios comunes para su desarrollo. Nunca se reunieron para concertar un precio conjunto para la leche en la cuenca, ni tampoco las condiciones higiénico-sanitarias que debe respetar la leche, entre otros aspectos.
- h. Existen algunos aspectos que resultan de naturaleza intangible y que están relacionados con el deterioro de las instituciones. Por dar sólo un ejemplo, en el transcurso de estos últimos 7 años con la creación del Plan Caprino Provincial se cambiaron cuatro coordinadores y cinco secretarios de la producción dentro del mismo gobierno democrático, generando en muchos momentos una parálisis institucional. El clientelismo político muchas veces operó en contra de la opinión técnica y hasta del sentido común. Otro aspecto que resulta de interés para resaltar es que algunos técnicos han sido los generadores de espacios y de iniciativas en distintas instituciones. Así, un mismo técnico generó el Grupo Caprino en Cambio Rural, los

Emprendimientos Productivos Asociativos Caprinos Lecheros en el Programa Social Agropecuario y fue Coordinador del Programa Caprino. Lo mismo ocurre para el caso de los programas de la UNSE que suelen estar dinamizados por una persona específica.

- i. La conformación de organizaciones y cooperativas por parte de los tamberos, en cuanto resulta de interés como una de las principales dimensiones sociales en que se desenvuelve la actividad. Todavía cobra mayor relevancia si se analizan dichas organizaciones en el marco del capital social y el desarrollo local.

Desde la transformación productiva

- a. La cuenca lechera caprina ubicada en el área de riego del Río Dulce, se estructuró sobre la base de la producción campesina y persistió a los cambios de la coyuntura histórica nacional y local.
- b. Resulta claro que las políticas estatales y no gubernamentales promovieron la integración de las explotaciones campesinas con el sector industrial quesero, pero también suscitaron el desarrollo de un sector empresarial conformado por micros y pequeñas empresas. La coexistencia de formas de producción campesinas con formas capitalistas es una de las principales características actuales del sector lechero caprino en la provincia.
- c. Desde una perspectiva de las características técnico-productivas de las explotaciones: la estacionalidad, pocos animales en lactación, bajos rendimientos de pro-

ducción de leche por animal, como condiciones higiénico-sanitarias deficientes en la calidad de la leche, son aspectos que se derivan del tipo de producción predominante. Al reconocer estas características se plantea un modelo de intensificación productiva más que de escala de producción.

- d. La producción de leche se orienta exclusivamente a las fábricas lácteas de la zona, convirtiéndola así en una actividad estrictamente mercantil. Sin embargo, la actividad lechera caprina desarrollada en el marco de las explotaciones tamberas campesinas, constituye una unidad compleja de actividades productivas y reproductivas que eventualmente, en el marco de la integración con la agroindustria, puede transformarse o no en una actividad altamente mercantilizada. Precisamente ésta es una de las principales características que potencializan la persistencia de la pequeña producción.

Dado este contexto institucional y productivo, se señalan las siguientes características en el modo de funcionamiento de la agroindustria caprino lechera:

- La expansión o contracción del sector lechero caprino en el área se encuentra fuertemente ligada a la propia dinámica de las plantas queseras, y éstas, a su vez, a la del mercado interno. En consecuencia el principal motor del crecimiento queda definido por las industrias y su capacidad de colocar su producto tanto en el mercado interno como en el externo.

- La articulación de la producción primaria (leche fluida) con la industrial (fábrica de quesos) va conformando una trama productiva, aunque débil económicamente y de pequeña escala comparada con los complejos agroindustriales tradicionales (lácteos bovinos, tabacalero, azucarero, el de las carnes, entre otros). Dicha trama evidencia una dinámica económica fluctuante asociada a ciclos estacionales por la venta de los quesos, con un entramado débil y poco articulado.
- En relación con la trama productiva la industria quesera caprina por las características intrínsecas, no genera asimetrías fuertes con la pequeña producción primaria en cuanto a que su competitividad no está puesta en escalas de producción y puntos de equilibrio altos, sino todo lo contrario, radica en el carácter artesanal de la producción y su proceso de intensificación. Trazabilidad del producto, denominación de origen, territorialidad y producciones regionales y locales (Espeitx Bernat, 1996), son los principales componentes que debe llevar el producto final (queso), aspecto éste que requiere de un seguimiento cuidadoso y casi personal (cara a cara con el producto) y necesariamente de pequeña escala.
- La industria lechera caprina presenta una capacidad potencial de generar progreso técnico con una mayor capacidad de redistribución de los beneficios en el eslabón de la producción primaria, en especial para aquellas conformadas

por la pequeña producción (Schejtman, 1984). No es fácil encontrar una trama productiva donde tanto la producción primaria como industrial presenten lógicas similares en cuanto al estilo de producción: artesanidad e intensificación de la producción.

La cuenca lechera caprina en el marco del desarrollo territorial rural

El caso de la cuenca lechera caprina de Santiago del Estero constituye un ejemplo paradigmático de la complejidad inherente al desarrollo rural territorial. La actividad de esta pequeña agroindustria fue modelada por las formas de hacer y pensar la realidad propia del territorio en el cual se asienta.

En el proceso de reconversión de la actividad caprina para la producción de leche y su venta para la elaboración de quesos, no hubo una intervención estratégicamente organizada por parte de los actores procedentes de los diversos ámbitos involucrados.

Sin embargo, existió un objetivo orientador que fue la reconversión de la actividad tradicional y a partir de éste se desarrollaron acciones pensadas desde la lógica propia de cada sector (ONG, Estado nacional y provincial, productores, empresarios). Esto aún se torna más complejo si tenemos en cuenta que en el interior de cada eslabón los actores que la integran también son heterogéneos.

En la actualidad, encontramos como resultado de estas intervenciones y acciones,

territorios 20-21

escasamente articulada, una masa crítica de recursos que son los que dan vida a la agroindustria. A partir de este estado de situación, aparecen nuevos desafíos, se visibilizan nuevas problemáticas y se agudizan otras históricamente presentes que no encontraron solución en el abordaje atomizado de cada eslabón de la cadena. Una mirada sistémica y de conglomerado de la situación, teniendo en cuenta las especificidades del territorio, posibilitaría el abordaje de las cuestiones que se analizan en el próximo apartado.

Estudiando la eficiencia como requisito previo para iniciar el proceso de DRT

Como se mencionó en párrafos anteriores, el crecimiento de la cuenca lechera históricamente estuvo ligado a la propia dinámica de las plantas queseras y éstas a su vez al mercado interno. Este actor (la empresa industrial) constituye el principal motor de crecimiento en cuanto permite al producto primario (la leche) obtener un mayor valor agregado y acceder a mercados dinámicos. Distintos trabajos sostienen que las empresas núcleos de la cadena están en condiciones de convertirse en las empresas coordinadoras y articuladoras de la dinámica conjunta de la cuenca lechera (Gutman, Iturregui y Filadoro, 2004). Es por ello que se llega a la conclusión de que las industrias queseras caprinas, por su ubicación estratégica dentro de la cadena de valor, emergen

como un lugar privilegiado para articular políticas públicas sistémicas.

El accionar de las empresas núcleo puede constituir un primer paso para avanzar en materia de competitividad de la cuenca, sin embargo complementariamente es necesario estudiar y aportar soluciones para los problemas de cada eslabón de la cadena en forma aislada, ya que la competitividad de la empresa es potenciada por la competitividad del conjunto de empresas y actividades que conforman el complejo al cual pertenece (Chavarría, Rojas, Romero y Sepúlveda, 2000; Saba, 2000). Por eso, resulta de suma importancia determinar y analizar los factores productivos que afectan negativamente sobre la competitividad del complejo en general y de cada emprendimiento en particular; más todavía si consideramos que cada nivel del complejo productivo debe *ser competitivo para permitir que el siguiente nivel sea competitivo por sí mismo* (Bianchi y Parrillo, 2000).

En consecuencia, en este punto resultaría interesante apelar a la teoría económica para obtener un abordaje amplio del problema. En general, se sostiene que para que una explotación sea competitiva debe existir algún tipo de ventaja que le permita obtener resultados superiores a la media del sector (Porter, 1980). Así se reconoce la existencia de dos clases de ventajas competitivas: la minimización de los costos (manteniendo un nivel de calidad aceptable) y la diferenciación del producto (sin que ello eleve en forma significativa los costos).

El concepto de competitividad entonces, necesariamente abarca a otros dos sub-

conceptos en su interior: el de eficiencia y el de productividad. La productividad es el concepto menos amplio de ellos, ya que se refiere exclusivamente a la parte productiva, mientras que el de eficiencia incorpora al análisis la dimensión maximizadora del beneficio.

La eficiencia entonces juega un papel central, ya que para ser competitivo “(...) no se trata de alcanzar una elevada productividad, sino de lograr que con un nivel de productividad determinado se obtenga el máximo beneficio posible” (Álvarez Pinilla, 2001, p. 126).

La maximización del beneficio exige que una explotación tome correctamente las tres decisiones siguientes:

1. Entre todos los niveles de producción posibles, debe elegirse el nivel de producción (output) que maximice el beneficio. Esto sucede cuando la unidad económica (UE) produce una cantidad para la cual el ingreso marginal iguala al costo marginal.
2. Entre todas las combinaciones de insumos (inputs) posibles que sirven para alcanzar el nivel de producción anterior, la UE debe seleccionar aquella combinación que minimiza el costo de producción.
3. La UE debe producir el nivel de producción elegido con la cantidad mínima de insumos posibles o, lo que es lo mismo, no debe malgastar sus recursos. Esto sucedería cuando la misma esté trabajando sobre su frontera de producción.

Por lo tanto, se puede hablar de tres tipos de eficiencia (Charnes, Cooper y Rhodes, 1981; Coelli, Prasada Rao y Battese, 1998):

- a. Eficiencia técnica: cuando se obtiene el máximo output posible con la combinación de inputs empleada.
- b. Eficiencia de escala: cuando la explotación está produciendo en una escala de tamaño óptima, que es la que le permite maximizar el beneficio.
- c. Eficiencia asignativa: cuando se logran combinar los inputs en la proporción que minimiza el costo de producción.

Eficiencia en el sector primario (ordene)

Rodríguez, Paz y Robledo (2008) realizaron un estudio de eficiencia para la cuenca lechera caprina de Santiago del Estero, Argentina. Para tal estudio se utilizó como herramienta principal una técnica de econometría, propia de la teoría neoclásica, denominada DEA (Data Envelopment Analysis).³

Durante gran parte de este trabajo, los autores comentan y justifican sobre todos los recaudos tomados en lo que respecta a la selección de variables y a la programación del software, siempre atendiendo a que la medición de la eficiencia campesina exige de un abordaje metodológico que permita captar la complejidad y la heterogeneidad que se presenta al estudiar este tipo de explotaciones (Kevryn, 1987).

³ *Técnica de programación lineal que construye la frontera de producción como una especie de superficie o frontera a partir de datos puntuales recopilados, pero sin asumir formas funcionales específicas para la función de producción, lo que permite introducir en el cálculo rendimientos a escala variables (Brock et. al., 2006).*

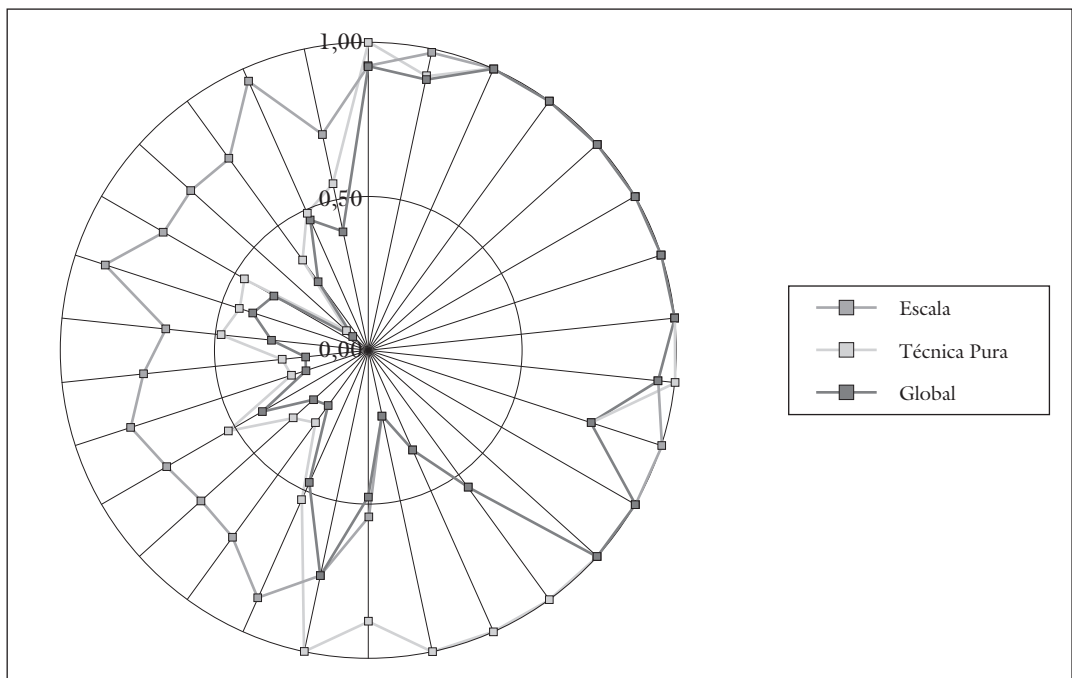
Para el cálculo de la eficiencia relativa, se tomaron cinco variables como inputs: número de cabras totales, número de cabras en lactación (a diciembre de 2005), mano de obra (medida en cantidad de personas que trabajan en el tambo, en promedio y por año), índice tecnológico e índice alimentario; y como output se utilizó una sola variable: kilogramos de leche entregados a fábrica (durante todo un año).

Los primeros resultados indicaron que, considerando las variables utilizadas en este modelo, en principio se podría inferir que

la producción general de leche podría ser incrementada en un 40,5% sin alteración del nivel de inputs empleados.

El valor promedio de 0,595 en la eficiencia técnica global (ETG) para la cuenca lechera, indicaría la presencia de cierta ineficiencia en el manejo de los recursos productivos. Este hecho determina que la productividad podría ser incrementada en forma importante sin necesidad de incorporar nuevas tecnologías: bastaría solamente con aprovechar mejor la tecnología disponible, lo que resultaría en una alternativa muy inte-

Gráfico 1: Eficiencia relativa de los productores en la cuenca lechera caprina de Santiago del Estero (0= ineficiencia y 1= eficiencia)



resante desde el punto de vista del costo, ya que permitiría incrementar en un plazo relativamente corto la producción y, por ende, el ingreso (De los Ríos, 2006).

Todo ello permite sostener que existen posibilidades concretas de mejorar la productividad y la producción de los rebaños, interviniendo sobre los tradicionales aspectos de alimentación, sanidad, genética y manejo, como también sobre los aspectos de cadena de frío e higiénico-sanitarios, sin la necesidad de importantes inversiones.

Otro aspecto que resulta interesante de destacar es que en el estudio se encontraron distintos tipos de explotaciones dentro del grupo de mayor eficiencia; lo que en principio demuestra que los distintos estilos de producción no representan un factor limitante hacia el potencial de la explotación.

Una hipótesis muy generalizada es que las explotaciones capitalistas suelen ser las más eficientes, pero de este trabajo se desprende la idea de que no se encuentran motivos para suponer que una explotación deba presentar un estilo de producción específico para ser altamente eficiente en la cuenca lechera caprina de Santiago del Estero. Paralelamente se realizaron análisis estadísticos complementarios para comprobar la robustez de los resultados obtenidos.

De esta manera se demuestra que, a pesar de la alta heterogeneidad existente en la población estudiada, el programa logró aglomerar en forma aceptable a los productores en cada uno de los grupos; y que las variables utilizadas para el cálculo del DEA predicen en forma importante el grupo de eficiencia al cual pertenecerán los productores.

Tabla 1: Resumen de características generales de los grupos

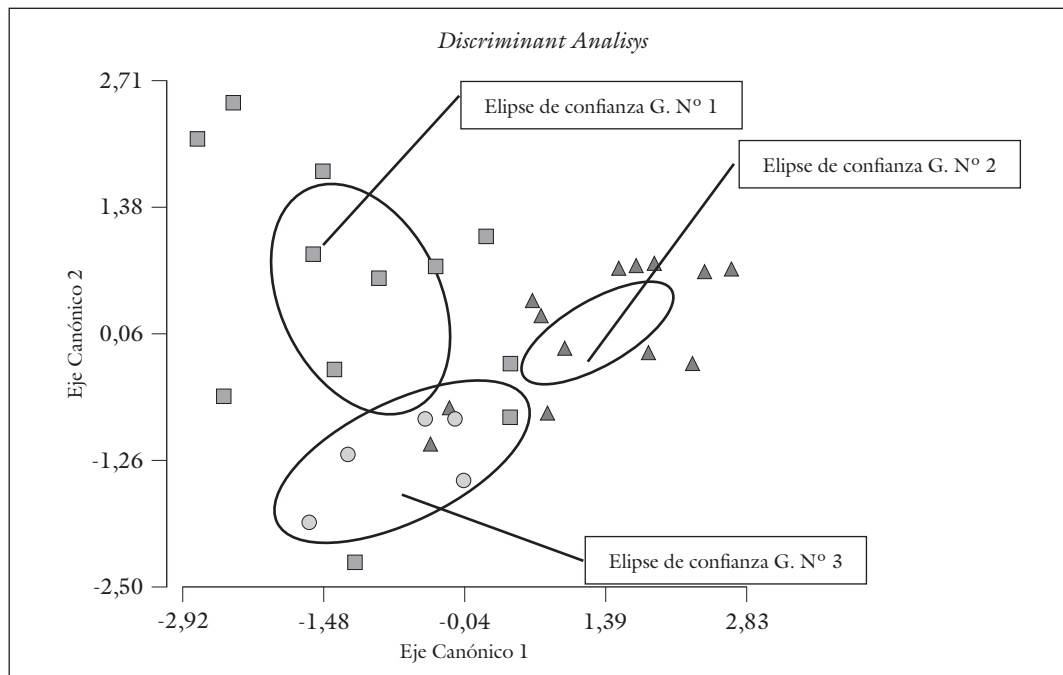
Grupos	Rechazos	Lts/cabra prom	Ración	Sist. Alim.	M.O.	Cond. Grales.	In. Tecnol.
Alta Eficiencia	6%	219	SI - maíz, algodón, balanceado, fruto de monte	33% monte y 67% pasturas y sistemas combinados	1,98	Regular a Buenas	Alto
Eficiencia Media	18%	159,28	50% suplementa Pellets de algodón y Maíz	75% sistemas combinados y 25% solo monte.	1,87	Buenas	Alto
Baja Eficiencia	32%	98	40% Suplementa maíz y algodón	65% sistema combinado y 35% solo monte	2,56	Regulares	Medio

Fuente: Elaboración propia.

territorios 20-21

⁴ La leche conforma entre el 60% y 70 % del costo total del producto final, dependiendo del tipo de queso a producir y la escala de producción.

Gráfico 2



El análisis también indica que, en función de las variables utilizadas como input y output en el DEA, existe un alto grado de robustez (76,67%) en el aglomeramiento de la muestra.

A continuación, y a modo de evidenciar en forma tangible algunos de los aspectos precedentemente señalados, se entregan algunos ejemplos de cómo actúa la ineficiencia en el sector primario y cómo esto se traslada a todo el complejo productivo.

Ejemplo 1: El precio de la leche y las ineficiencias internas y propias del territorio.

Un tema que genera frecuentes controversias ha sido, a lo largo de la historia de la cuenca, la determinación del precio de la leche. La leche es el principal insumo utilizado para la producción y como tal, representa el mayor costo variable que la empresa debe afrontar.⁴ La modalidad que viene utilizando la fábrica quesera para establecer el precio de la leche, es la de tomar como referencia *el doble del precio de la leche bovina* al momento de la entrega (cabe resaltar que este método carece de cualquier fundamento técnico).

El precio de la leche bovina en octubre de 2004 rondaba los \$ 0,45 pesos, en conse-

cuencia la fábrica estaba pagando a sus tamberos entre \$ 0,90 y \$ 1,00 por litro. En las reuniones de concertación los productores insisten que con ese precio no llegan ni siquiera a cubrir sus gastos y, con ese precio los industriales sostienen que no pueden lograr un precio competitivo para disputar presencia en el mercado.

En realidad la discusión que se plantea no se ubica en el plano de la apropiación de las ganancias ni las relaciones asimétricas entre el sector primario y el industrial, sino más bien está puesta en una lucha por la supervivencia de cada sector, donde lo que se busca es transferir el costo de la ineficiencia de la trama productiva a uno de esos dos sectores.

Otros ejemplos para del sector primario:

- El promedio de la cuenca lechera para los controles lecheros efectuados hasta el año 2002 es de 1,09 lts. de leche diario por animal, con una duración de 203 días de lactación, lo que entrega un valor de 202,80 lts. de leche promedio por animal en lactación. Si este valor se compara con la producción de España⁵ y Francia, que se ubica entre los 600 y 800 lts/cabra/lactación, se observa que existe un sendero tecnológico⁶ por recorrer.
- La estacionalidad de la producción, según se observó en el Gráfico 1, es otro de los aspectos más relevantes en el proceso productivo primario, encontrándose relaciones de 5:1 lts. por leche de verano contra invierno. Estos valores se acentúan aún más, cuando se toma en

cuenta la cantidad de tambos que entregan leche para las distintas estaciones, observándose que más del 60 % de los tambos⁷ se retiran como proveedores de leche para la estación otoño-invierno.

- Existe un importante grado de desconocimiento en relación con la calidad de la leche tanto desde el punto de vista físico-química (% grasa, % proteína, % materia grasa, entre otros) como desde el aspecto microbiológico, aunque esta cuestión ha ido mejorando en los últimos años con la participación de la Facultad de Agronomía y Agroindustrias de la Universidad Nacional de Santiago del Estero.

Eficiencia en el sector industrial

En el año 2006, un equipo multidisciplinario trabajó en una de las fábricas durante un periodo de nueve meses, realizando un minucioso seguimiento, con el objeto de estudiar la calidad de la leche, la variación en los rendimientos queseros, su estructura de costos y la rentabilidad (Rodríguez, Frau, Pece y Paz, 2006).

En este trabajo de investigación se determinaron los rendimientos teóricos y reales para 18 elaboraciones, con su consecuente impacto sobre los resultados mensuales de la empresa y sus puntos de equilibrio.

Las principales conclusiones de este estudio son las siguientes:

- Al existir un desconocimiento de los porcentajes de tenores grasos y proteicos

⁵ Un dicho frecuente de los tamberos caprinos españoles para marcar los costos de producción "es que el primer litro es para la cabra, lo demás para el tambero".

⁶ No sólo se contempla la incorporación de genética con razas especializadas en la producción de leche, sino además un manejo nutricional e higiénico-sanitario adecuado.

⁷ Los tambos que se retiran en la estación otoño-invierno presentan niveles tecnológicos e ingresos provenientes de la venta de leche bajos, en relación con los sistemas caprinos lecheros especializados. En Pazy y colaboradores (2002) existe una tipología de sistemas de producción lecheros caprinos en el área de riego del Río Dulce.

resulta difícil establecer el rendimiento quesero de la leche y definir un precio para el litro de leche. En una variación de un 2 % de tenor graso y un 1 % de tenor proteico, los rendimientos caen en cerca de 2 lts. de leche para obtener la misma cantidad de queso. Esto afecta considerablemente el costo variable de producción, la rentabilidad de la empresa y, consecuentemente, son ineficiencias que se trasladan al precio final del producto.

- Se determinó que el rendimiento promedio para el kilo de queso listo para el mercado ronda cerca de los 9 lts. Los valores óptimos de rendimiento varían entre los 6,5 y 7 litros por cada kilogramo de queso. Las técnicas de elaboración no están lo suficientemente perfeccionadas como para lograr los rendimientos competitivos en la empresa. Ahora bien, el origen de este bajo rendimiento puede deberse a problemas de proceso tecnológico, de maduración, de fermento, entre otras causas; que requieren de la participación de organismos específicos para establecerlos.
- La estacionalidad de la leche es un tema recurrente que también afecta a la empresa y la hace ineficiente. Valenti (2002, p.74) sintetiza dicha problemática cuando dice que:

La estacionalidad inversa de la producción y ventas significa un esfuerzo financiero por el capital *parado* que implica el almacenaje, un esfuerzo económico por el equipamiento necesario para elaborar y almacenar volúmenes pico y un esfuerzo técnico para producir calidad que se mantenga

para ser consumida varios meses después. Además influye en la línea de productos, con restricciones para algunos y discontinuidad en el abastecimiento para otros, no ajustándose a las preferencias del mercado.

Resulta interesante presentar nuevamente otros ejemplos de ineficiencias para evidenciar estos temas en la práctica. Pero esta vez no se refiere a ineficiencias propias (que ya fueron identificadas previamente), sino ya a problemas del entorno donde se desarrolla la actividad:

Ejemplo 2: Territorio ineficiente en la prestación de servicios, tres casos.

Caso 1: la fábrica compró en una industria de productos plásticos del norte de Santa Fe, 100 bandejas para la maduración del queso con un valor de \$ 12 pesos cada una, dando un resultado de \$ 1.200 pesos. El costo del flete fue de \$ 520 pesos. Constantemente se deben pagar costos altos al no estar ubicada la empresa en un espacio territorial dinámico.

Caso 2: la tina de acero inoxidable para la pasteurización de la leche se compró en una industria ubicada en el corazón de la lechería bovina (Villa María-Córdoba). Al tiempo de su compra se produjo un pequeño orificio del tamaño de la cabeza de una aguja. En la ciudad de Santiago del Estero no se encontró un servicio que hiciera soldadura industrial de acero inoxidable y en consecuencia se solicitó el servicio del fabricante original que sólo cobró los gastos de traslado (tuvo que venir en su camioneta

trayendo el soldador, cobró \$ 520 pesos). La soldadura en el caso de haberlo hecho un técnico de Santiago del Estero hubiera sido de \$ 30 pesos. Ello no sólo impactó en los costos, sino también en el proceso de elaboración de quesos donde se generó una discontinuidad en el proceso hasta la llegada del técnico y la solución del problema (tres días aproximadamente).

Caso 3: la compra de un tanque enfriador de leche en una industria especializada y ubicada al norte de Santa Fe, donde la transacción comercial debe hacerse prácticamente en efectivo puesto que la empresa quesera no tiene un aval financiero conocido. Tanto los servicios como algún problema básico que se presente en el funcionamiento del tanque deben consultarse vía telefónica y esperar la venida del técnico que debe coincidir con la gira que realiza por el norte argentino.

Sobre la etapa de comercialización

El queso de cabra presenta algunas características que complican el proceso de comercialización. Ventas en pequeños volúmenes, altas exigencias en la cadena de frío (especialmente para quesos frescos y untables) y bajos niveles de rotación del producto, hacen que los distintos eslabones de la cadena comercial exijan de altos márgenes de utilidad, que se traducen en un precio final poco accesible y competitivo en relación con otros quesos finos de vaca presentes en el mercado. El distribuidor mayorista presiona a la industria para bajar los precios

y poder instalarse en el mercado, y la industria por lo general transfiere esto al productor primario solicitándole mayor eficiencia al disminuir el precio de la leche fluida.

Se observa además que las plantas no cuentan con un plan de comercialización demasiado ajustado. Es común observar que, ante pedidos de mediana cantidad, se realicen ventas directas de fábrica dentro del mercado de un distribuidor a un precio menor que el estipulado por este representante (obviando en muchos casos la comisión que le correspondería). En otras palabras: las categorías representantes, mayoristas, minoristas y consumidores finales no son respetadas por las fábricas ante la posibilidad de una compra concreta.

Esta cuestión se convierte en el punto más crítico de toda la cadena. Paradójicamente se observa que de todas las actividades realizadas en estos últimos años, ninguna ha estado direccionada a corregirlo. Al contrario, la caída y desaparición de las pequeñas industrias queseras estuvieron siempre ligadas a la contracción del mercado.

Ejemplo 3: Mercado interno local que no reconoce que la calidad se debe pagar y donde no existen controles bromatológicos básicos.

La competencia desleal es moneda corriente en este tipo de productos. Especialmente en el segmento de restaurantes, al distribuidor se le suelen presentar problemas en la colocación de un producto fino, de calidad, envasado al vacío y con los controles bromatológicos e higiénico-sanitarios exigidos,

al encontrarse con otro producto que no reúne las condiciones mínimas pero a precios por debajo del 50 %.

El efecto negativo de la falta de control se observa incluso en los casos en que una persona ha consumido previamente un queso mal elaborado (por lo general estos quesos presentan un olor muy intenso y un sabor largamente ácido y amargo), ya que resulta muy complicado incorporarla nuevamente como cliente de los quesos finos de cabras, dado que al haber tenido una mala experiencia en su degustación generalmente se rehúsa a probar nuevamente.

Algunas reflexiones en torno a la eficiencia y el desarrollo territorial

Al analizar la historia de la Cuenca, queda claro que hubo una *puerta de entrada* al desarrollo territorial y que fue la actividad lechera caprina, promovida por Fundapaz, a través de la reconversión productiva de los sistemas de producción campesinos (Paz y Rodríguez, 2004; Paz, Rodríguez Y González, 2006). A dicho emprendimiento se le sumaron otras iniciativas en el transcurrir del tiempo sin una planificación estratégica. Por el contrario, acciones individuales y aisladas llevadas adelante por distintos actores sociales (organismos gubernamentales, no gubernamentales, programas de empleo, capacitación y reconversión productiva, programas sociales, actores productivos, entre otros) fueron conformando una '*masa crítica*' de hechos, eventos y nuevos actores, creando así una trama institucional -aunque débil por

cierto- que permite recién pensar en el desarrollo territorial a partir de la concertación estratégica del conjunto de la sociedad local (Paz, 2001; Paz y Rodríguez, 2004).

Durante estos años se ha construido un capital territorial inicial y se han sentado las precondiciones tendientes a iniciar la consolidación de un proceso de desarrollo territorial. Entre ellas se pueden citar una identidad *tambera caprina*, un mercado dinámico que falta profundizar en su conocimiento pero que existe, alianzas que aunque fueron muy delimitadas en su accionar y también en el tiempo, fueron generando una actitud y una acumulación de capital social tendiente a la valoración de las especificidades del propio territorio. De la experiencia vivida con la Cuenca se extrae una suerte de enseñanzas que, por más que pueda parecer elemental, llevó mucho tiempo en ser identificada: todo proceso de desarrollo territorial necesariamente debe contemplar como uno de sus ejes centrales la generación sistemática de una masa crítica de información y de conocimiento para la posterior toma de decisiones. Resulta muy complicado hablar de un desarrollo territorial consolidado cuando no existen datos sólidos para la toma de decisiones, que permitan sostener los argumentos de las distintas partes intervinientes en una mesa de negociación. Un ejemplo típico está en la discusión del precio del litro de leche, cuando aún no se conocen los respectivos costos de producción; esta cuestión resulta más compleja al presentarse una diversidad de explotaciones tamberas con lógicas distintas.

Si se examina la cronología de eventos para la cuenca, rápidamente se puede apreciar “la mano negra” de la desinformación y el desconocimiento, donde la falta de coordinación, de sistematización y la inexperiencia por parte de los actores han provocado que propuestas que en principio parecían muy interesantes y viables, con el tiempo hayan caído en el olvido.

En este contexto, y ya desde los tres ejemplos expuestos, se extraen algunas reflexiones en relación con la presencia de las ineficiencias. Las mismas actúan constantemente desde el inicio mismo de la producción, como también en los momentos previos a la gestación de las acciones tendientes a generar un desarrollo territorial, con el objetivo, entre otros, de atenuarlas o hacerlas desaparecer.

Así, el desarrollo territorial se consolida en la medida en que se pueda afrontar la competencia del mercado con eficiencia productiva, y garantizar al mismo tiempo la viabilidad del medio ambiental, económico, social y cultural, aplicando lógicas de red y de articulación territorial (Farrel y Thirion, 1999). De este modo, los estudios de eficiencia para los distintos eslabones de una cadena productiva, como así también todo estudio que brinde información de importancia para la toma de decisiones (como por ejemplo: las tipologías de productores, los análisis organolépticos de la producción, la determinación de costos de producción, entre otros) no solamente son adecuados en el contexto del desarrollo territorial, sino que constituyen un elemento indispensable

para evitar, en palabras de Schetjman y Berdegú (2003) “... hacer más de lo mismo”. Más todavía, para este tipo de producción que presenta un fuerte componente campesino, donde un análisis de eficiencia posibilitaría conseguir evidencia empírica sobre la propia eficiencia de las explotaciones campesinas y proporcionaría elementos de juicio concretos para inferir sobre su capacidad de penetrar con sus productos en los mercados competitivos.

Esto último, incluso, permitiría que el concepto de eficiencia en el mundo campesino pueda ser retomado con nuevos abordajes metodológicos y conceptuales que puedan ayudar a una reconceptualización de ese actor social, apartándolo de las apreciaciones subjetivas que consideran que ellos están encerrados en una cultura tradicional, guiados solamente por las costumbres, y cuyas actitudes constituyen el principal freno al desarrollo y modernidad de la agricultura (Wolf, 1966; Kevryn, 1987).

Uno de los principales desafíos de la cuenca lechera es el desarrollo de una estrategia que le permita generar y consolidar redes fuera del propio territorio, tanto en los grandes centros comerciales y de distribución como en los mercados cautivos fuera de la región. En síntesis, si bien la empresa núcleo de la cadena es la industria, el motor de crecimiento capaz de generar círculos virtuosos está puesto en la red de comercialización lograda por la misma. La combinación conceptual y estratégica de los conceptos de cuenca, cadenas de valor, tramas locales y redes del conocimiento, constituyen un ejercicio obligado, al menos teórico, en el

momento de proponerse el fortalecimiento del desarrollo territorial rural para la cuenca lechera caprina más grande del país, pero que no es suficiente.

La territorialización es un proceso de construcción, resultado de la calidad institucional, de la organización de los agentes locales, de sus estrategias para afrontar desafíos y oportunidades y de los fenómenos de aprendizaje colectivo (Madoery, 1999). Mientras tanto hay una suma de ineficiencias que hay que pagarlas y corregirlas en el mismo proceso de construcción.

La pregunta central que debe hacerse al diseñar las estrategias para el desarrollo territorial es *quién se hace cargo de dichas ineficiencias y cómo se asume ese costo*. Su respuesta estará dada a partir de la concertación entre todos los actores que componen la trama productiva. Solo si se es capaz de morigerar las ineficiencias hasta hacerlas desaparecer sin resentir tanto a la trama productiva como social, se estará en condiciones de consolidar el desarrollo territorial rural en la cuenca lechera caprina, en caso contrario se está condenado al fracaso.

Referencias

Albuquerque, F. (1999). Cambio estructural, desarrollo económico local y reforma de la gestión pública. En J. Marsiglia (Comp.), *Desarrollo local en la globalización*. Montevideo: CLAEH.

Álvarez, R. y Paz, R. (1998). Tipos caprinos lecheros en desarrollo: Curvas de Lactación y Niveles de Producción en San-

tiago del Estero - Argentina. Un abordaje metodológico, *Revista Archivos de Zootecnia de la Universidad de Córdoba, España*, 178 (47).

Arocena, J. (1999). Por una lectura compleja del actor local en los procesos de globalización. En J. Marsiglia (Comp.), *Desarrollo local en la globalización*. Montevideo: CLAEH.

Arocena, J. (2001). Globalización, integración y desarrollo local. Apuntes para la elaboración de un marco conceptual. En Vázquez Barquero y Madoery (Comp.), *Transformaciones globales, instituciones y políticas de desarrollo local*. Rosario: Homo Sapiens.

Bianchi, P. y Parrillo, M. (2002). *Obstáculos y oportunidades de inversión para el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas en Chile*. Bolonia, Italia: Universidad de Ferrara y Nomisma Consultores.

Casas, R. y Luna, M. (2001). Espacios emergentes de conocimiento en las regiones: hacia una taxonomía. En R. Casas, *La formación de redes de conocimiento. Una perspectiva regional desde México*. Barcelona: Anthropos.

Charnes, A., Cooper, W. y Rhodes, E. (1981). *Evaluating Program and Managerial Efficiency: An Application of Data Envelopment Analysis to Program Follow through*. Nueva York: Management Science Editors.

Chavarría, H., Rojas, P., Romero, S. y Sepúlveda, S. (2000). *Los Complejos Productivos: de la teoría a la práctica - Competitividad de la agricultura: cadenas agroalimentarias y el impacto del factor*

- localización espacial*. Cuaderno Técnico N° 15 del IICA, San José, Costa Rica.
- Coelli, T.J. , Prasada, D.S. y Battese, G.E. (1998). *An Introduction to Efficiency and Productivity Analysis*. Países Bajos: Kluwer Academic Publishers.
- De Janvry, A. (1994). Social and economic reforms: the challenge of equitable growth in Latin American agricultura. En Muchnik y Niño de Zepeda (Eds), *Apertura económica, modernización y sostenibilidad de la agricultura*. Santiago de Chile: ALACEA.
- De los Ríos, C. (2006). La eficiencia técnica en la Agricultura Peruana: El caso del algodón Tangüis en los valles de Hualal, Cañete y Chíncha. *Revista Debate Agrario*, 40/41.
- Echeverri, R., Rodríguez, A. y Sepúlveda, S. (2003). Competitividad Territorial. Elementos para su discusión. *Sinopsis*, 7 (IICA). Coronado, Costa Rica.
- Espeitx Bernat, E. (1996). Los `nuevos consumidores´ o las nuevas relaciones entre campo y ciudad a través de los productos de la tierra. *Agricultura y Sociedad*, 80-81. Madrid, España.
- Farrel, G. y Thirion, S. (1999). La competitividad territorial. Construir una estrategia de desarrollo territorial con base en la experiencia LEADER. Cuaderno N° 6. Fascículo 1. Observatorio Europeo LEADER. Madrid, España.
- Fundapaz-BID (1991). Mimeo. Informe elaborado para el Banco Interamericano de Desarrollo.
- Fundapaz (1992). Mimeo. Seminario evaluación de proyectos de desarrollo integral de pequeños productores caprinos. Santiago del Estero.
- Gatto, F. (1999). Globalización y regiones. La construcción de ventajas competitivas localmente específicas. En J. Marsiglia (Comp.), *Desarrollo local en la globalización*. Montevideo: CLAEH.
- Gutman, G., Iturregui, M. Y Filadoro, A. (2004). *Propuestas para la formulación de políticas para el desarrollo de tramas productivas regionales. El caso de la lechería caprina en Argentina*. Serie Estudios y Perspectivas, 21. Buenos Aires: CEPAL.
- Kevryn, B. (1987). *La economía campesina en el Perú: teorías y políticas*. Segundo Seminario Permanente de Investigación Agraria (SEPIA II), Centro Bartolomé de las Casas, Cusco, Perú.
- Madoery, O. (2000). El proyecto local como alternativa de desarrollo. En Fernández y Gaveglío (Comp.), *Globalización, integración, MERCOSUR y desarrollo local*. Rosario: Ed. Homo Sapiens.
- Paz, R. (1993). Las explotaciones familiares y los procesos de diferenciación social. Los colonos de la provincia de Santiago del Estero. *Ruralia*, 4. Buenos Aires: FLACSO.
- Paz, R. y colaboradores (2001). *Cría caprina y su aprovechamiento industrial. Informe Final*. Buenos Aires: Consejo Federal de Inversiones.
- Paz, R. (2001). Lechería caprina en pequeños productores e iniciativas de desarrollo local. *Revista Realidad Económica*, 182. Buenos Aires: IADE.

- Paz, R., Álvarez, R., Lipshitz, H., Degano, C., Usandivaras, P., Castaño, L., Lamadrid, S. y Togo, J. (2002). *Sistemas de producción campesinos caprinos en Santiago del Estero. Proyección y desafíos para el desarrollo del sector*. Santiago del Estero, Argentina: Fundapaz.
- Paz, R. y Rodríguez, R. (2004). Tramas productivas e iniciativas de desarrollo local: la lechería caprina con pequeños productores del área de riego de Santiago del Estero. *Territorios*, 12. Bogotá: CIDER, Universidad de los Andes.
- Paz, R. (2004). Mercantilización de la pequeña producción lechera caprina: ¿desaparición o permanencia? En F. Forni (Comp.), *Caminos solidarios de la economía argentina. Redes innovadoras para la integración*. Buenos Aires: CICCUS.
- Pecqueur, B. y Colletis, G. (1996). Dinámica territorial y factores de la competencia espacial. En Vázquez Barquero y Garófoli (Comp.), *Desarrollo Económico Local en Europa*. Madrid: Economistas Libros.
- Perez, C. (1996). La modernización industrial en América Latina y la herencia de la sustitución de importaciones. *Comercio Exterior*, 5 (46), México.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy*. Nueva York: Free Press.
- RIMISP. (2004). Documento Síntesis de las ponencias y debates. Seminario Taller: Transformación productiva e institucional del mundo rural de la Argentina.
- Rodríguez, R. (2002). *Proyecto de inversión sobre la factibilidad económica financiera de la explotación de la leche de cabra y sus derivados*. Tesis de grado para optar al título de Contador Público Nacional, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Blas Pascal, Córdoba.
- Rodríguez, R., Frau F., Togo, J., Pece N. y Paz R. (2006). Proceso de elaboración y calidad de leche: su incidencia sobre la rentabilidad de las PYMES queseras caprinas. *Revista Investigación Administrativa*, 98 – año 35. Escuela Superior de Comercio y Administración - Unidad Santo Tomás. IPN. México D.F.
- Rodríguez Sperat, R., Paz R. y Robledo W. (2008). Productive efficiency in small peasant and capitalist farms. Empirical evidence using DEA. *World Journal of Agrarian Science*, 5 (4).
- Schejtman, A. (1984). Agroindustria y transformación productiva de la pequeña agricultura. *Revista de la CEPAL*, 53, Santiago de Chile.
- Schejtman, A. y Berdegue J. (2003). Versión borrador. *Desarrollo Territorial Rural*. Documento elaborado para la División América Latina y el Caribe del Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola y el Departamento de Desarrollo Sustentable del Banco Interamericano de Desarrollo.
- Van der Ploeg, D. (1992). El proceso de trabajo agrícola y la mercantilización. En S. Guzmán, y M. González de Molina. (Eds.), *Ecología, campesinado e historia*. Madrid: La Piqueta.
- Valenti, A. (2002). *Mercado de lácteos caprinos*. Informe Final. Buenos Aires: Consejo Federal de Inversiones.
- Vázquez Barquero. (1993). *Política económica local*. Madrid: Pirámide.

Anexos

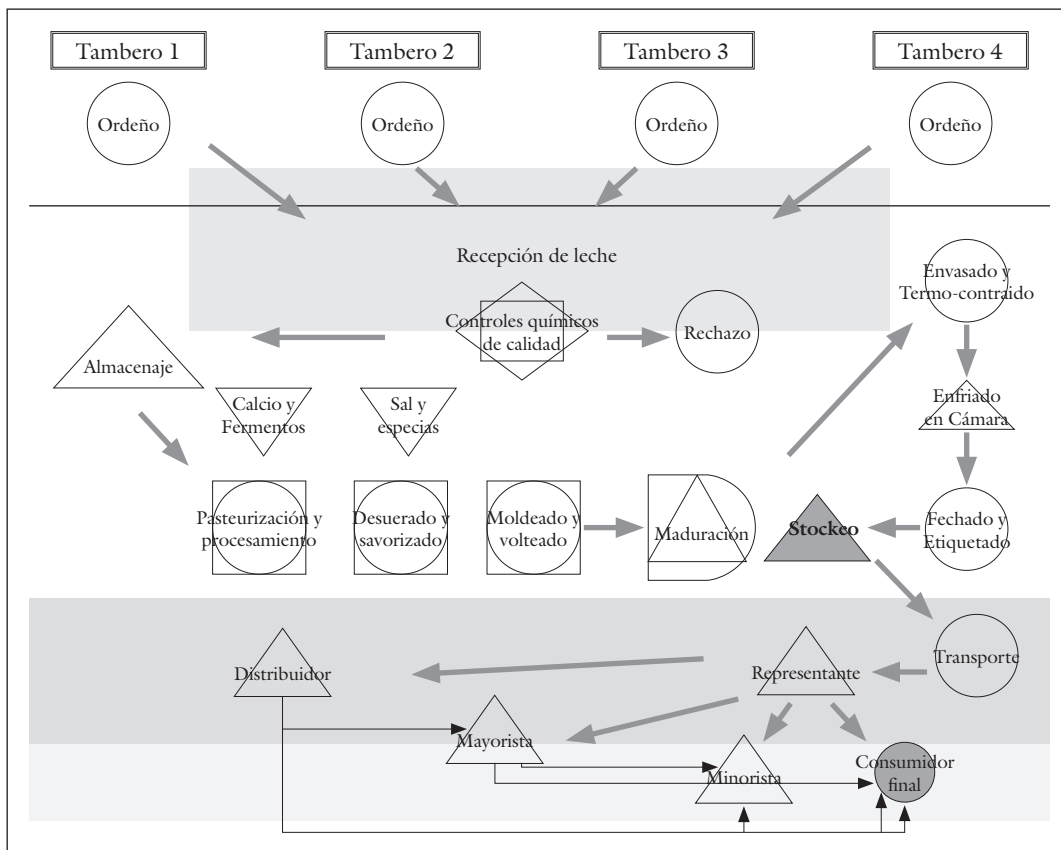
Anexo I: Componentes de la competitividad territorial

Competitividad social	Competitividad económica	Competitividad ambiental	Competitividad global
Capacidad de los agentes para actuar eficazmente y de manera conjunta sobre la base de una concepción consensuada del proyecto de territorio y fomentada por una concertación entre los distintos niveles institucionales.	Capacidad de los agentes para producir y mantener el máximo de valor agregado en el territorio mediante el esfuerzo de los vínculos entre sectores y haciendo que la combinación de recursos conduzca a la conformación de activos que valoricen el carácter específico de los productos y servicios locales.	Capacidad de los agentes para valorizar su entorno, reconociéndolo como un elemento distintivo y garantizado, al mismo tiempo, la conservación y la renovación de los recursos naturales y patrimoniales.	Capacidad de los agentes de poner en perspectiva su situación, comparándola con la de otros territorios y con la del mundo en general, a fin de hacer progresar su proyecto de territorio y de garantizar su viabilidad en el contexto de la globalización.

Fuente: Farrell y Thirion (1999)

Anexo II: Dinámica del proceso productivo y de comercialización del queso de cabra.

Grafico



Fuente: Elaboración propia con base en información recopilada en una fábrica durante el año 2005, utilizando los símbolos para diagrama de flujo aceptados por las normas ISO 9000.