

4.2 Estudio de caso de la leche Cooperativa San José- CASANJO. Matagalpa, Nicaragua

Desde el inicio de la presente década, el desarrollo lechero en la parte central de Nicaragua, ha estado asociado a la creación de varias cooperativas de productores que conformaron centros de acopio de leche, para responder a la demanda de leche para exportación y en menor medida, para el consumo nacional. En este proceso, la Cooperativa San José (CASANJO), ubicada en los municipios de Matiguás, Río Blanco y Paiwas del Departamento de Matagalpa, Nicaragua, es una de las primeras en haberse conformado. A esta organización, le siguieron unos cinco centros de acopio que se conformaron como cooperativas.

La región de Matagalpa – en particular los municipios de Muy Muy, Matiguás, Río Blanco y Bocana de Paiwas- llamada “la vía láctea” es hoy en día la segunda región productora de leche en Nicaragua, supliendo más del 30% de la producción nacional. Se estima que en la zona, existen unos 8000 productores entre grandes, medianos y pequeños y un hato de 70,000 vacas paridas. No obstante el potencial e importancia económica de la actividad ganadera en la Vía Láctea, el crecimiento del hato y de la producción han sido limitados entre otros por sus niveles de productividad y de la infraestructura (sobre todo caminos, energía y agua).

Es por esto que en esta zona existe una gran participación de proyectos de desarrollo rural con cooperación externa, que buscan fortalecer el rubro en la zona. Iniciativas como FONDEAGRO/MAGFOR, financiado por la cooperación sueca, buscan fortalecer una red de centros de acopios en la zona. Mientras que los proyectos impulsados por el Instituto de Desarrollo Rural – IDR- (PRPR/BID; PRODESEC/FIDA-BCIE; PROCAVAL/FIDA-BCIE; FOMEVIDA/Finlandia; DECOSUR/UE) han orientado esfuerzos hacia el mejoramiento de las condiciones productivas y organizativas de los productores de leche en Nicaragua.

Características de la Cooperativa

La Cooperativa CASANJO fue creada en el 2003 con 26 socios y actualmente cuenta con unos 86 socios. Desde el 2003, fueron varios los elementos que incidieron en su consolidación como Cooperativa orientada a un posicionamiento en el mercado, los cuales, a su vez, generan nuevos retos:

- Una característica de CASANJO es su heterogeneidad en el tamaño de las fincas de sus socios, que refleja diferencias en las capacidades de acumulación (productores con fincas entre 14 y 35 ha hasta productores por sobre 100 ha)
- La cooperativa fue impulsada por un ganadero-empresario ligado a FAGANIC (Federación de Asociaciones Ganaderas de Nicaragua) y UPANIC (Unión de Productores Agropecuarios de Nicaragua). Este socio fundador siguió hasta hace poco en la Directiva y aun ahora constituye un apoyo clave en las negociaciones de la cooperativa.
- La negociación de acuerdos de venta con agroindustrias en el 2003 constituyó el punto de partida para conformar la cooperativa.
- Cuarto el proceso de consolidación del acopio de leche por parte de los socios llevó la cooperativa a obtener su personería jurídica a mediados del 2004. La cooperativa fue aumentando su número de socios a 33 socios en el 2004, 44 en el 2005, 69 en el 2006, y 86 en el 2009.
- Desde el 2004, la Cooperativa ha contado con el apoyo de varias organizaciones de cooperación. FONDEAGRO proveyó tanques fríos para mejorar la capacidad instalada y la

cooperativa inició negociaciones con el IDR (Instituto de Desarrollo Rural)/ PRPR (Programa de Reactivación Productiva Rural) /Banco Interamericano de Desarrollo y el IDR/PND para el financiamiento de la compra de los tanques prestados por FONDEAGRO, para un fondo rotativo y para inversiones colectivas.

- Desde el 2006, CASANJO negoció con la agroindustria ESKIMO **un precio constante y fijo anual** para un volumen máximo que adquiere la agroindustria. Este compromiso permite a CASANJO, asegurar la venta de su leche a un precio fijo que le permite evitar variaciones de precio como consecuencia de los propios ciclos de la leche en relación a la productividad.

Además CASANJO optó por fortalecer su capacidad de organización, producción y comercialización a través de diferentes iniciativas en las cuales se puede destacar la contratación de un responsable comercialización, desde el 2007, quien también es asesor legal y un administrador; viene desarrollando un servicio de asistencia técnica; está consolidando un equipo técnico para mejorar la calidad y productividad de la actividad lechera (equipo compuesto por un veterinario, un agrónomo que **capacita los socios en ordeño limpio y manejo de pasturas**, un técnico medio)

Forma de trabajo

La cooperativa para cumplir con el plan de producción, además de recibir la leche de los socios, tiene que recurrir a otros proveedores, donde para la última temporada el aporte de los no socios fue de un 17 % del volumen. (Volumen total de acopiado en la última temporada 9.000 litros).

El socio recibe un mejor precio fijo que el proveedor (temporada 2007/2008 fue de USD 0.34 para los socios y USD 0.30 para los proveedores). Los socios tienen acceso a insumos y medicinas para los animales, acceso al crédito de fondo rotativo y asistencia técnica en forma regular en manejo agronómico de pastos y prácticas de ganado. En el caso de los proveedores, sólo reciben la asistencia técnica que requiera en manejo de ordeño para garantizar higiene en la calidad de la leche.

El control de calidad de la cooperativa se realiza a la entrada del acopio, con un medidor electrónico financiado por FONDEAGRO que permite medir la cantidad de agua, la concentración de bacterias y el nivel de grasa, los dos elementos que CASANJO exige. El **nivel de rechazo por falta de calidad es altísimo**, en la última temporada, la cooperativa rechazó unos 15,000 litros de leche que no cumplían con dichos requisitos.

Pero también existen dificultades en la cooperativa. En primer lugar, se destaca el **incremento de los costos de acopio de leche**, por la instalación de los nuevos tanques de frío y que en la realidad se encuentran subutilizados, a sólo una capacidad del 50 %.

En segundo lugar, todos los costos han aumentado, costos de contratación del personal para atender la asistencia técnica, la comercialización, los servicios de crédito y de venta de insumos y medicinas, los costos en personal de campo para la asistencia técnica, capacitación y control de calidad. Ello hace imprescindible aumentar el uso de la capacidad instalada de la cooperativa, replantear su esquema organizativo y gerencia. Para el año 2009 ya se comenzó un análisis de gestión interna con el apoyo de FONDEAGRO.

Tercero, para conseguir nuevos contratos con las agroindustrias, es necesario incluir proveedores externos, ya que la producción de los socios, cuenta con relativos bajos niveles de productividad que predominan aun en la zona. Finalmente, en cuanto a la calidad de la leche, aún CASANJO no ha logrado que todos los socios cumplan con todos los requisitos establecidos. El proceso de mejoramiento del manejo de la ganadería y del proceso manipulación de la leche requiere aún mejoras.

Características de los productores y los sistemas de producción

En base a las encuestas realizadas a una muestra seleccionada de productores asociados en CASANJO, y productores lecheros no asociados o testigos, que en algunas oportunidades también son proveedores de CASANJO, se puede identificar algunas características cualitativas y cuantitativas, que se pueden simplificar en los siguientes puntos.

- Se encontró que en general los socios y sus familias tienen mayor grado de escolaridad que los testigos y sus familias. Ello favorece una mayor capacidad de aprendizaje técnico y de negociación.
- En productores de menor tamaño, los socios tienen en promedio 69 ha de extensión de sus fincas, mientras que los testigos 46 ha. Ello significa que, en promedio, la capacidad de acumulación de los productores socios es mayor que los testigos. También CASANJO es muy heterogénea en cuanto a tamaño de fincas, indicando que la posibilidad de posicionarse en el mercado ha dependido también de la combinación de socios con diferentes capacidades de acumulación.
- Los productores socios tienen mayor acceso a comunicación, a través del celular y mejor accesibilidad de sus fincas a los mercados a lo largo del año, en comparación con los testigos.
- Existe mayor capacidad de inversión por parte de los socios, que se ve influenciado por que la Cooperativa ofrece crédito a tasa preferencial, sobre la base de un fondo rotativo negociado con la cooperación externa.
- La mayoría de los productores (socios y testigos) tienen relaciones de venta con un único comprador. Los compradores de segundo nivel (o actores terciarios) aparentemente son escasos, pero más bien refleja, en la población entrevistada, el efecto de CASANJO en asegurar un mercado estable y menos riesgoso (variación de precios) para los socios.
- Los socios, y en menor medida, los testigos, ponen adelante el factor “calidad del producto” (sin bacteria y sin agua) debido a que tanto para las agroindustrias como para los intermediarios y producto de los apoyos recibidos por los productores en la zona (cooperación externa), éste ha sido uno de los temas de énfasis. Asimismo, para los socios, el “precio” aparece como segundo factor.

Factores y características que favorecieron/limitaron la inserción de los productores y su organización en el mercado

Como ya fue señalado, la formación de la cooperativa por un líder con experiencias y las relaciones comerciales establecidas desde un comienzo, son una característica que sobresale en el éxito de esta experiencia.

Además la existencia de **productores de diferentes tipos** en cuanto a su disponibilidad de tierra/capital (pequeños, medianos y grandes) permite a CASANJO aumentar su capacidad de

cumplir con sus compromisos de entrega de leche, a partir de fincas que tienen diferentes niveles de producción.

Los **apoyos recibidos por proyectos externos** permitieron atender necesidades cruciales en el momento necesario (disponibilidad de capital/tanques de enfriamiento) en condiciones flexibles (préstamo de tanques durante un tiempo, otorgamiento de fondo rotativo en forma de donación parcial)

Los precios pagados por CASANJO están incidiendo en que los socios posean cada vez más capitales como lo es el ganado vacuno. Éste es un aspecto que ha sido posible gracias al mejor acceso a mercados por parte de la organización y a negociaciones de la Cooperativa con fuentes de financiamiento.

Finalmente, a modo de recomendación se identifica una necesidad por parte de CASANJO de trabajar en el dimensionamiento del centro de acopio, que, comparado con la capacidad técnica/productiva de los socios, no permite aún a la Cooperativa satisfacer los acuerdos con la agroindustria. Esto, junto a la poca utilización de su capacidad instalada, provoca que se generen costos fijos que la organización tiene que asumir. En este sentido, el manejo de la Cooperativa, su rentabilidad, estructura de costos, etc., es uno de los retos más importantes a corto y mediano plazo.

Un desafío aún mayor para CASANJO al futuro **es cumplir con las estrictas normas sanitarias** que rigen – y están aumentando- en los mercados de la leche, siempre y cuando dichos esfuerzos estén recompensados por precios más altos.