

# Asociatividad DEL SECTOR LÁCTEO EN LA REGIÓN DE LOS LAGOS

*Una alternativa para la competitividad y el desarrollo del capital social regional*

Sandra Ríos Núñez / Gonzalo Delamaza Escobar

Jaël Goldsmith Weil / Rodrigo Mardones Barraza



UNIVERSIDAD DE LOS LAGOS





**Asociatividad del sector lácteo  
en la región de Los Lagos.  
Una alternativa para la competitividad y  
el desarrollo del capital social regional**

Sandra Ríos Núñez  
Gonzalo Delamaza Escobar  
Jael Goldsmith Weil  
Rodrigo Mardones Barraza

Centro de Estudios del Desarrollo Regional y Políticas Públicas - CEDER  
Universidad de Los Lagos

Osorno, junio 2018

Comité revisión editorial

Gloria Sánchez Zuluaga – Universidad Nacional de Medellín – Colombia.  
Laura Scalvenzi – DIVERCROP Project at the Institute of Applied Sciences, Malta College of Arts,  
Science & Technology (MCAST) – Malta.  
Carlos Bravo – Universidad Estatal Amazónica – Ecuador.

Asociatividad del sector lácteo en la región de Los Lagos. Una alternativa para la competitividad  
y el desarrollo del capital social regional

Sandra Ríos Núñez, Gonzalo Delamaza Escobar,  
Jael Goldsmith Weil y Rodrigo Mardones Barraza

ISBN: 978-956-8709-98-3  
Registro de Propiedad Intelectual: A-292628

Diseño portada:  
Patricio Contreras Parra

Diseño, Diagramación e Impresión:  
Andros Impresores

Junio 2018

*“El tema asociativo es algo que nos quita el sueño, cómo lograr juntar más agrupaciones para que hagan más cosas y ese es el motivo que nos llevó a aceptar el desafío junto con la Universidad de Los Lagos. Por lo tanto, somos los más interesados en que se formen más agrupaciones, más fuertes, más potentes para intentar equilibrar el tema comercial que la industria procesadora nos pone sobre la mesa.*

*Hoy día no podemos salirnos del marco que impone la industria, estamos convertidos simplemente en proveedores de una materia prima que es de primerísima calidad. Sin embargo, la industria hace muchos años que esa calidad para lo único que le interesa es para potenciar sus propias marcas, no para potenciar la marca Chile, la marca Sur, la marca Pradera, la marca Vacas felices. No, ellos quieren nuestra excelente leche para sus propios beneficios y eso cuando uno se da cuenta es triste porque uno es un eslabón de la cadena de ellos, ellos tienen el rollo completo, nosotros somos un eslaboncito más.*

*Y eso a nuestro juicio hay que romperlo de alguna manera a través de asociaciones, de agrupaciones como las que hacen cada una de las agrupaciones comerciales y nosotros como asociación, lo único que pretendemos es potenciarlas y crear más. Así es que estamos muy contentos de poder ayudar, en lo que podamos a los productores, a constituir nuevas agrupaciones comerciales” (Representantes APROLECHE y AGROLLANQUIHUE-Primer Desayuno Tecnológico, 9 junio 2016).*



# ÍNDICE

PRESENTACIÓN	9
INTRODUCCIÓN	11
1. EL PROYECTO DE COLABORACIÓN ENTRE LAS ASOCIACIONES DE PRODUCTORES Y LA UNIVERSIDAD DE LOS LAGOS PARA FORTALECER LA ASOCIATIVIDAD Y LA COMPETITIVIDAD DEL SECTOR	13
2. ASOCIATIVIDAD Y COOPERATIVISMO EN EL SECTOR LECHERO: UNA LARGA HISTORIA Y UNA REALIDAD VIVA	15
2.1. Síntesis de la trayectoria del cooperativismo lácteo en Chile	15
2.2. Cooperativas y asociatividad en el sector agroalimentario	18
2.3. Actores asociativos en el sector lechero primario de la Región de Los Lagos	20
2.4. Importancia de las cooperativas del sector lácteo en la macrorregión: los casos de Cooprinsem y Colun	26
2.5. Factores de éxito y fracaso de las cooperativas. La visión de los actores del rubro lechero en la Región de Los Lagos	32
3. LAS POLÍTICAS PÚBLICAS Y LA ASOCIATIVIDAD DEL SECTOR LÁCTEO	37
3.1. Políticas públicas como apoyo a la asociatividad para la competitividad en el sector lechero	37
3.2. Programas de fomento a la asociatividad	42
3.3. El Mercado de Compras Públicas de Leche	46
4. PRODUCTORES ASOCIADOS PARA LA AGREGACIÓN DE VALOR: EXPERIENCIAS Y BUENAS PRÁCTICAS INTERNACIONALES	49
4.1. Aspectos conceptuales respecto de empresas cooperativas	49
4.2. Propuesta metodológica para identificar y utilizar buenas prácticas internacionales	51
4.3. Sistematización de experiencias internacionales	55
4.4. Identificación de buenas prácticas internacionales	97

5. A MODO DE CONCLUSIÓN. ASOCIATIVIDAD EN EL SECTOR LECHERO. LA CLAVE ESTÁ EN EL POTENCIAL CAPITAL SOCIAL QUE SE PUEDA DESARROLLAR	103
5.1. Aprendiendo de las experiencias de fracaso y éxito	103
5.2. Los productores y su cultura individualista. Mito o realidad	104
5.3. Defensa y enjuiciamiento a la industria láctea. La principal paradoja del sector	105
5.4. La asociatividad que necesita el sector lechero en la región. Motivaciones y potencialidades	105
6. BIBLIOGRAFÍA	107
ANEXO 1: RESUMEN EJECUTIVO ACTIVIDADES DEL PROYECTO	111
ANEXO 2	117

## PRESENTACIÓN

La economía es la que impulsa el desarrollo de las sociedades. Sin la creación de valor que genera, las sociedades quedarían aletargadas y detenidas en el tiempo. Solo cuando ese desarrollo económico se realiza en un entorno solidario y cooperativo, no solo crece la economía, lo hace también la sociedad en su conjunto y de forma armónica. Las alternativas económicas conflictivas o de competencia destruyen y fragmentan a la sociedad, generando desigualdades que producen a la larga estallidos sociales y descontento; por el contrario, la cooperación en la economía logra lo mejor para los individuos, sin destrucción ni secuelas para la sociedad.

Por eso este trabajo de la Universidad de Los Lagos resulta sumamente valioso, no solo porque analiza los antecedentes de los movimientos asociativos, sino que también evalúa con seriedad la razón de sus éxitos y fracasos, las causas que han determinado que los productores abandonaran el sistema, o buscaran alternativas de escalas manejables.

Toma como referencia la historia de la Región de Los Lagos pero también se proyecta hacia el futuro del movimiento asociativo y la visión que debemos tener como sociedad.

Téngase presente que hoy los productores se enfrentan a una pelea contra grandes capitales empresariales, que han crecido protegidos, en mercados cerrados de los países menos desarrollados, apoyados por subsidios vergonzosos, apalancados por sistemas financieros contruados para ayudarlos a crecer en contra de los intereses de los productores agropecuarios.

Para vencer en esta lucha tan desigual se requiere inteligencia, conocimiento y el manejo de las herramientas financieras para poder construir un movimiento asociativo fuerte y sano. Con el idealismo de lograr una sociedad más justa, pero sin desconocer las reglas de la lucha económica a la que nos enfrentamos y en la que estamos inmersos de forma global.

Este libro ofrece una base de trabajo muy rica en cuanto a antecedentes y alternativas que han tomado el movimiento asociativo y define de alguna forma el camino a seguir en un futuro si queremos que los productores tengan el protagonismo que merecen en la economía global.

Resulta un material imprescindible para quienes quieran profundizar en el tema y construir un movimiento asociativo, sólido, no utópico, basado en conceptos económicos de creación de valor y de equidad en la distribución de los resultados. Es una tarea que requiere profesionalización, aprendizaje y compromiso de aquellos que crean este camino posible y la verdadera alternativa para el logro de sociedades más equitativas.

Mis felicitaciones a los autores por el trabajo realizado y por la visión crítica y acertada de los desafíos que enfrentamos.

Enrique Malcuori  
Experto en Cooperativismo  
Cooperativa Nacional de Productores de Leche (Conaprole), Uruguay.



## INTRODUCCIÓN

Esta publicación es uno de los resultados del trabajo realizado en conjunto por la Universidad de Los Lagos y las Asociaciones Aproleche<sup>1</sup> y Agrollanquihue, con el apoyo del Programa Regional de Conicyt, durante el 2016 y 2017. Dicho trabajo se plasmó principalmente en el proyecto denominado “Propuesta de un modelo de gestión asociativo que fortalezca la competitividad de la Cadena de Valor Láctea de la Región de Los Lagos a través del vínculo Sector Productivo-Sector Público-Universidad con un enfoque inclusivo y territorial”. La publicación sintetiza los estudios comprometidos en el proyecto y los pone a disposición de las personas interesadas. Al mismo tiempo representa un material de gran valor para la continuidad del trabajo entre la Universidad y el sector lechero en pos de incrementar la asociatividad del mismo en la macrorregión Los Lagos/Los Ríos, apuntando a incrementar la competitividad, la inclusividad y la sustentabilidad de este sector clave para el desarrollo regional.

En un primer apartado se sintetizan los objetivos del proyecto que le dio origen. En un segundo apartado se exponen antecedentes históricos, normativos y de experiencias concretas acerca de asociatividad de productores agrícolas en Chile, en la región y en el sector lechero en particular. Se destaca allí la importancia del cooperativismo y la visión que los propios actores de la producción lechera tienen en torno a estos problemas. En el tercer apartado se presentan los principales instrumentos con que la política pública ha apoyado la asociatividad. Se incluye allí también una descripción y análisis de programa de compras públicas de leche, un tema del que no se encuentran trabajos en el país y que ha tenido continuidad durante más de cincuenta años. La visión de las políticas públicas arroja un diagnóstico de insuficiencia y discontinuidad, así como muestra también que el propio programa de compras públicas podría ser un factor relevante en esta materia, lo que hasta ahora no ha sucedido. El cuarto apartado describe la experiencia internacional en materia de asociatividad y cooperativismo lechero, poniendo énfasis en las buenas prácticas y experiencias exitosas detectadas durante el desarrollo del proyecto. Finalmente, el quinto apartado realiza una síntesis de todas las actividades que realizó el proyecto con actores claves del sector y expertos tanto nacionales como internacionales.

---

<sup>1</sup> Se refiere en todo el texto a la Asociación de Productores de Leche de Osorno.



# 1. EL PROYECTO DE COLABORACIÓN ENTRE LAS ASOCIACIONES DE PRODUCTORES Y LA UNIVERSIDAD DE LOS LAGOS PARA FORTALECER LA ASOCIATIVIDAD Y LA COMPETITIVIDAD DEL SECTOR

El punto de partida inicial fue la constatación que la producción láctea representa un porcentaje relevante del PIB regional, sin embargo no cuenta con instrumentos suficientes para abordar sus brechas de competitividad. No nos referimos a los desafíos tecnológicos o ligados directamente a la producción de leche, sino aquellos vinculados a lo que se denomina la productividad relacional, es decir, los vínculos entre productores para competir, en una perspectiva de desarrollo territorial con equidad. El problema identificado es relevante si se considera que de las veinte mayores empresas lácteas a nivel mundial, doce son cooperativas, lo que deja de manifiesto que este tipo de organización empresarial es un referente de viabilidad socioeconómica para quienes lo integran. La propuesta tuvo como objetivo proponer un modelo de gestión asociativo que fortaleciese la competitividad de la cadena de valor láctea de la Región de Los Lagos mediante el vínculo entre el sector productivo, el sector público y la universidad. Este modelo buscó desarrollar un enfoque hasta ahora poco estudiado en el sector, basado en explorar el capital social existente en el sector y su capacidad para generar confianza e innovación de cara a sugerir modelos asociativos de producción.

Con el anterior fundamento, el proyecto se planteó los siguientes objetivos:

- Contar con un diagnóstico operativo de las principales brechas de innovación para la competitividad vinculada a la asociatividad de la cadena de valor láctea y las políticas públicas para el desarrollo territorial inclusivo en la Región de Los Lagos.
- Incrementar el conocimiento mutuo y las líneas de colaboración entre asociaciones de productores, agencias públicas y universidades regionales para el fortalecimiento asociativo.
- Disponer de instrumentos de I + D que propongan modelos viables de asociatividad para el desarrollo del sector lácteo de manera inclusiva, sustentable y con equidad territorial.

Lo fundamental del proyecto fueron las actividades de vinculación para levantar diagnósticos y propuestas compartidos entre diferentes actores de la cadena de valor. Al mismo tiempo se definieron actividades de acompañamiento y compromiso que garantizaran la proyección del trabajo hacia el futuro. Finalmente la universidad elaboró también un conjunto de estudios que entregan antecedentes necesarios para fundamentar las propuestas y que se sintetizarán en las secciones siguientes de esta publicación.

Las actividades de vinculación fueron cinco talleres de trabajo y tres desayunos tecnológicos, desarrollados con métodos y sistemas participativos que permitieron obtener información,

analizarla y validarla por medio de un proceso sistemático de devolución de esta a los propios actores involucrados. Se organizaron visitas de expertos nacionales e internacionales, que apoyaron las actividades de vinculación, aportando con su conocimiento y experiencia al análisis de los casos de éxito y fracaso del modelo cooperativo. Importante aquí es destacar la participación de importantes cooperativas como Conaprole (Uruguay), Dos Pinos (Costa Rica) y Capel (Chile). Ver anexo 1. Además se participó en el XIV Congreso Panamericano de la Leche organizado por la Federación Panamericana de Lechería (FEPALE).

En cuanto al acompañamiento y suscripción de acuerdos, se establecieron convenios de colaboración entre la universidad y las asociaciones participantes del proyecto para formulación de un proyecto I+D, que fue presentado al Consejo Regional. También se establecieron acuerdos de cooperación académica, para dar continuidad a estos trabajos. Se destaca aquí la firma del convenio con el Centro Internacional de Economía Social y Cooperativa y académico del Departamento de Gestión y Políticas Públicas de la Universidad de Santiago de Chile y la declaración de intención de firma de convenio con Cooperativas AG<sup>2</sup>.

El trabajo realizado tuvo como resultado la realización de siete estudios diagnóstico concebidos como Línea de Base, los que fueron validados entre los participantes del proyecto y que permitió identificar las principales brechas de Innovación relacionadas a la asociatividad de la cadena de valor láctea, en el ámbito de la productividad relacional, para un desarrollo inclusivo. Es lo que se sintetiza en esta publicación. También se elaboró una Hoja de Ruta consensuada, con una cartera de proyectos propuesta. Se formuló un proyecto de I + D según lo identificado en la Hoja de Ruta. Los acuerdos de colaboración entre las diferentes instituciones servirán para el desarrollo de acciones futuras. También se identificaron perfiles de proyectos futuros, validada y priorizada por los actores de la cadena de valor láctea.

El equipo de trabajo del proyecto estuvo dirigido por la Dra. Sandra Ríos-Núñez, académica del Ceder en la Universidad de Los Lagos y contó con los investigadores asociados Gonzalo Delamaza, Jael Goldsmith y Rodrigo Mardones.

---

<sup>2</sup> Esta organización está conformada por nueve de las mayores cooperativas del sur de Chile: Colún, Cooprinsem, Bansur, Copelec, Cooprel, Creo, Crell y CAR.

## 2. ASOCIATIVIDAD Y COOPERATIVISMO EN EL SECTOR LECHERO: UNA LARGA HISTORIA Y UNA REALIDAD VIVA

En esta sección se sintetiza muy brevemente la trayectoria histórica del desarrollo del sector lechero en el país mediante las cooperativas, luego se presenta un panorama actual de las cooperativas en el sector agroalimentario, donde se puede apreciar la importancia y vitalidad del sector. También se exponen las diferentes formas asociativas que se han dado en los diferentes actores de la cadena de valor lácteo y se analiza la visión que los diferentes actores entrevistados, a lo largo del proyecto, así como las opiniones vertidas en las diferentes actividades de vinculación, manifiestan acerca de las posibilidades de constituir nuevos modelos cooperativos para desarrollar el sector a futuro. Como un modo de mostrar ejemplos exitosos de cooperativas vinculadas al sector en la región, se analizan las experiencias de Cooprinsem y Colun.

### 2.1. Síntesis de la trayectoria del cooperativismo lácteo en Chile

#### *Antecedentes históricos normativos y políticos<sup>3</sup>*

Los antecedentes del cooperativismo son centenarios en el país. A partir de la “Sociedad de Socorros Mutuos de la Unión de Tipógrafos” y con el objeto de mejorar sus condiciones de vida, nace en Valparaíso en 1887 la Cooperativa de consumo “La Esmeralda”, vinculada a un grupo de artesanos. En 1904 surge la Cooperativa de consumo de los trabajadores de Ferrocarriles, la que fue promovida por el Estado e impulsada por sus trabajadores. De ahí en adelante se registran cooperativas en diversos sectores, como servicios, seguros, agrícola, ahorro y edificación y sector eléctrico, entre otros. Entre 1904 y 1924 se registraron 40 sociedades cooperativas en distintos sectores. Al no existir un marco jurídico que regulase las cooperativas, estas eran sociedades anónimas con denominación de cooperativas, basadas en los principios de ayuda mutua y libre adhesión (Pérez, Radrigán y Martini, 2003: 5-6; Radrigán y Del Campo, 1998).

La primera ley de cooperativas fue promulgada en el Diario Oficial el 30 de septiembre de 1924 (promulgada por la Junta Militar que derrocó a Alessandri) por medio de la Ley N° 4.058.

---

<sup>3</sup> Los principales antecedentes históricos que se mencionan en este apartado y el siguiente, fueron recopilados por el historiador Jorge Muñoz, de la Universidad de Los Lagos, para un trabajo aun no publicado. Es por ello que no lo citamos textualmente, pero hacemos mención a su trabajo cuando corresponde. Agradecemos la comunicación de sus resultados, de gran utilidad para este informe.

Posteriormente, en 1927 se creó la Caja de Crédito Agrario y el Ministerio de Fomento –que vinieron a reemplazar al Ministerio de Agricultura, Industria y Colonización (Ibáñez, 1994), con el objeto de apoyar la mediana y pequeña propiedad rural. Al mismo tiempo se crea el Departamento de Cooperativas en el Ministerio de Fomento y en 1929 se promulgó la ley de cooperativas agrícolas. En 1936 se aprobó el Reglamento de Sociedades Cooperativas, que tuvo vigencia hasta el 2007, en que se promulgó un nuevo Reglamento de Cooperativas. La ley inicial estipuló la existencia de cuatro tipos posibles de cooperativas: Crédito, Consumo, Producción y Compra y Venta (Título II artículos del 7 al 10). La Ley de Cooperativas agrícolas de 1929 (Ley 4.531) no vino a cambiar mayormente el escenario propuesto por su par de 1924 (Muñoz, comunicación personal).

En 1963 se dictó el DFL RRA N° 20, que fijó el texto de la Ley General de Cooperativas, que permitió el fomento del cooperativismo hasta 1973. En 1978 se dictó una nueva ley de cooperativas bajo el gobierno militar. En 1992 se presentó un proyecto de ley que finalmente entró en vigencia recién en 2003, mediante la Ley N° 19.832 que intentó modernizar las empresas cooperativas y que incorporó importantes modificaciones en materia de regulación y supervisión de cooperativas, con una orientación de flexibilización y liberalización (Nayan, 2012; Pérez, Radrigán y Martini, 2003).

El movimiento cooperativo tuvo su auge entre los años 50 y 70 del siglo pasado, contando con el apoyo del sector público, en especial en el caso del sector lechero. Para 1969 se estimaba en 506 las cooperativas agropecuarias (208 agrícolas y 211 campesinas), agrupando a 70 mil personas (Somerhoff, 1981, citado por Nayan, 2012: 22). Mientras en el período inicial y luego con la creación de la Corfo se favoreció el sector de productores agrícolas –entre ellos el lechero–; la política durante el gobierno de Frei incorporó fuertemente al sector campesino, en el marco de la reforma agraria. El inicio del gobierno militar controló y reprimió a las cooperativas, “siendo los sectores cooperativistas de orientación popular como campesinos, pesqueros y vivienda cerrada los más represaliados. Pero, en otros sectores, el cooperativismo fue tolerado e incluso fomentado, especialmente algunas cooperativas agrícolas” (Pérez, Radrigán y Martini, 2003: 8). Sin embargo, la política neoliberal, implementada a partir de 1975, reorientó la política pública siendo especialmente negativa para el sector cooperativo. De hecho se registra la disolución de 1.258 cooperativas entre 1975 y 1989 (Pérez, Radrigán y Martin, 2003: 9).

Mientras un sector del cooperativismo buscaba adaptarse a las nuevas condiciones y transformarse, otro sector comenzó a rearticularse, en 1983, en función de la elaboración del proyecto de desarrollo cooperativo (Prodecoop). Desde ese momento, el cooperativismo comenzaría a participar en la oposición al régimen (Rubio, 1998, en Labarca, 2016: 139). De hecho su reivindicación fue incluida en el “Pliego de Chile” elaborado por la Asamblea de la Civilidad de 1988. La Confederación General de Cooperativas de Chile (Confecoop) convocó a distintos actores sociales tras un contexto general que denominó “Sector de Economía Social” (Minecon, 2015a: 16)<sup>4</sup>.

Sin embargo, no fue ese el programa del gobierno que asumió en 1990. El gobierno de Patricio Aylwin “presentó al Congreso un proyecto de ley que había sido elaborado por algunos organismos del mismo movimiento cooperativo. Sin embargo, debido a que no se le fijó urgencia, el proyecto quedó en trámite durante 12 años. Finalmente, en 2002 se aprobó la Ley N° 19.832, que sin embargo poco tenía que ver con el proyecto presentado inicialmente (...) A partir de algunos

<sup>4</sup> La propuesta no se materializó, aunque dio pie a la realización de una “Conferencia Internacional: Sector de Economía Social y Desarrollo Equitativo. Un compromiso con la solidaridad y el desarrollo”, realizada en la sede de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe, Cepal, en 1989 (Minecon, 2015a: 16).

intentos por ‘modernizar’ las cooperativas, se configuró un marco legal que las hizo más similares a las empresas tradicionales, cuestión necesaria en el caso de la simplificación del proceso de constitución, pero cuestionable cuando se trata del fin de lucro (que se eliminó). Asimismo, la nueva legislación no implicó que se impulsaran políticas de fomento al cooperativismo. Entre 1990 y 2015, las políticas estatales relativas al desarrollo económico en Chile se alinearon a los cánones neoliberales, situando como criterios fundamentales la estabilidad macroeconómica, la eficiencia económica y la subsidiariedad del Estado” (Labarca, 2016: 139).

### *El desarrollo del Sector Lechero por medio de las Cooperativas*<sup>5</sup>

La historia del cooperativismo lechero se confunde en gran medida con su desarrollo en las antiguas provincias de Osorno y Valdivia, por la concentración territorial de la producción y por el importante protagonismo de los gremios lecheros –especialmente la Sociedad Agrícola y Ganadera de Osorno (SAGO) creada a comienzos del siglo XX– en la definición de las políticas y en las iniciativas de asociatividad. La SAGO decidió especializarse en la producción láctea (previamente predominaba la producción de carne) mediante la creación el 13 de marzo de 1930 de la Cooperativa Lechera de Osorno (posteriormente Cooperativa Agrícola y Lechera de Osorno, CALO).

Sin apoyo estatal directo, la Cooperativa Láctea y la SAGO desarrollaron un intenso trabajo para que la empresa suiza Nestlé decidiera establecer una planta industrial en Osorno (1935) y, más tarde, en 1949, cuando se creó la Sociedad de Productores de Leche S.A. (Soprole), ella estableciera una planta también en la ciudad. El establecimiento de plantas lecheras hizo imperiosa la necesidad de expandir el modelo cooperativo, para asegurar el abastecimiento; obteniendo su primer resultado en 1936 con la fundación de la Cooperativa Agrícola de Frutillar (Cafra), subsidiaria tecnológica y organizativamente de su similar osornina. También en 1949 nace la Cooperativa Agrícola y Lechera de La Unión (Colun), dependiente directa de la SAGO y sus asociados (Pinto y Órdenes, 2012: 130, citado por Muñoz)<sup>6</sup>.

Finalmente, cuando en 1948 se iniciaron formalmente las políticas estatales de apoyo a la producción industrial de lácteos y derivados, la cooperativa láctea de Osorno asumió el liderazgo regional que, mediado por la SAGO, la transformó en receptora preferencial de subsidios estatales; en cambio los pequeños productores no participantes en las cooperativas casi no obtuvieron apoyo estatal y se vieron en la necesidad de acceder a buscar apoyo en la banca privada (Kay, 1982: 130, citado por Muñoz). Durante la década de 1950 se registra un aumento de la concentración de tierras en manos de cooperativas agrícolas, lo que las convierte en los principales agentes del desarrollo económico, cultural y social de la región (Zemelman, 1972: 40, citado por Muñoz).

El apoyo de la política pública se mantuvo en el tiempo, favoreciendo a las cooperativas agrícolas en detrimento de las campesinas, lo que fue haciendo inviables a estas últimas. A modo de ejemplo, en 1966 los créditos entregados por el Estado estaban distribuidos por cuatro instituciones: Corporación de Fomento (Corfo), Instituto Nacional de Desarrollo Agropecuario (Indap),

---

<sup>5</sup> Este apartado está íntegramente basado en los textos de Jorge Muñoz.

<sup>6</sup> El crecimiento de los centros de acopio hizo que el gobierno accediera en 1954 a que las grandes fábricas industrializadoras lácteas de Osorno (de propiedad de Nestlé, CALO y Soprole) y sus alrededores, pudieran obtener créditos y subsidios para ampliar y modernizar sus industrias. El cooperativismo había logrado la transformación de la industria de la carne en especialización lechera.

Corporación de la Reforma Agraria (CORA) y el Banco del Estado. De los tres tipos de cooperativas existentes en el período (Agrícolas, Campesinas y de Colonización), las campesinas solamente recibían apoyo del Indap y Banco del Estado, significando este apoyo el 1% de todos los créditos entregados por el Estado (versus el 65% que le correspondía a las cooperativas agrícolas) (García, 1972: 122).

La situación cambiaría drásticamente con la introducción de las políticas neoliberales, el fin de los instrumentos de apoyo al cooperativismo y la crisis bancaria de 1982-83, que debilitaron severamente a las cooperativas. La situación no se revirtió en los años posteriores a la reinstalación de la democracia. Durante ese período desaparecen diversas cooperativas como CALO, Cafra y Chilolac, CALO –la más grande en los años 80– Cooperativa Agrícola y Lechera de Osorno.

## 2.2. Cooperativas y asociatividad en el sector agroalimentario

De acuerdo con la Ley General de Cooperativas, son Cooperativas Agrícolas y Campesinas las que se dedican a la compraventa, distribución, producción y transformación de bienes, productos y servicios, relacionados con la actividad silvoagropecuaria y agroindustrial, con el objeto de procurar un mayor rendimiento de ella y que actúan preferentemente en un medio rural y propenden al desarrollo social, económico y cultural de sus socios. Se establece que solo podrán pertenecer a las cooperativas campesinas los pequeños productores agrícolas y los campesinos definidos en el artículo 13 de la Ley N° 18.910 (ley que rige al Instituto de Desarrollo Agropecuario-Indap). Podrán además ser socios de estas cooperativas las personas de derecho público y de derecho privado que no persigan fines de lucro y las personas naturales o jurídicas que sean propietarias, usufructuarias, arrendatarias o tenedoras de cualquier título de los predios en que dichas cooperativas desarrollen sus actividades (Nayan, 2012: 11).

Según la ley de 2003 son cooperativas especiales agrícolas las que pueden dedicarse a la misma actividad que las otras cooperativas agrícolas, sin embargo, tienen una regulación especial en cuanto a la forma de votación, distribución de remante y excedente, etc. (ej: los socios pueden tener hasta 30% del capital, deben constituir una reserva legal, los votos se emiten y dependen de los aportes, producción, acciones que tengan en la cooperativa). Además están sometidas al régimen tributario de las sociedades anónimas. Supletoriamente se encuentran reguladas por el Decreto de Ley 3.351, de 1980 de la Ley General de Cooperativas (Nayan, 2012: 12).

Conforme a los datos del Ministerio de Economía, a 2015, el 38,24% de la población económicamente activa pertenece a asociaciones gremiales y cooperativas, lo que representa a 3 millones 264 mil 64 habitantes. De ese total, 1.858.538, correspondientes al 21,77%, pertenecen a cooperativas. 2.868 cooperativas están vigentes a 2015 (Minecon, 2015a: 17).

En términos de valor económico el Minecon afirma que a diciembre de 2014 las cooperativas suman mil 994 millones de dólares en activos y mil 344 millones de dólares en ingresos de explotación totales. Las más relevantes son las cooperativas de producción y trabajo y las campesinas (alrededor de 250 millones de dólares). Las cooperativas agrícolas se ubican en el segundo escalón de importancia económica (entre 100 y 150 millones de dólares), junto con los institutos auxiliares, las de vivienda cerrada y agua potable (Minecon, 2015a: 19)<sup>7</sup>.

<sup>7</sup> Las cooperativas pesqueras registran entre 50 y 100 millones de dólares, mientras que las restantes once categorías no llegan a los 50 millones de dólares.

Según datos del Censo Agrícola del 2007, el 76% de los productores encuestados declara no pertenecer a ningún tipo de organización vinculada al sector silvoagropecuario. Entre las respuestas afirmativas recogidas, 33.979 (poco más de 11% del total encuestado) dicen ser miembros de una asociación de canalistas. La segunda agrupación en importancia son las cooperativas, organizaciones a las que se vinculan 9.846 productores, cifra que representa a menos del 3% del total de las explotaciones registradas por el censo. El 60,3% de ellos presenta superficies silvoagropecuarias menores de 20 ha (Minecon, 2015b: 20)<sup>8</sup>.

Existen 385 cooperativas vigentes y activas dentro del Sector Agroalimentario, es decir Cooperativas con la categoría Agrícola o Campesina, lo que representa un cierto avance respecto del período anterior: en 2012 se estimaban las cooperativas activas agrícolas y campesinas en 335 (Nayan, 2012: 27)<sup>9</sup>. De estas, el 96% no son de importancia económica. Solo 15 sí lo son (Minecon, 2015b: 28)<sup>10</sup>. Al 2013 cinco cooperativas agrícolas (Colun, Capel, Cooprinsem, Bioleche y CALS) estaban dentro de las diez cooperativas más importantes económicamente y en cantidad de socios del país (Labarca, 2016: 144). Bioleche fue adquirida en 2015 por la transnacional italiana Gronarolo, la operación responde a deficientes resultados de la cooperativa chilena que no logró equilibrar su situación financiera.

El tamaño promedio de las cooperativas es de 27 socios, predominando las compuestas por 50 o menos socios (290), mientras las que cuentan con más de 51 socios son 56. Solo cuatro cooperativas superan los 500 socios (Minecon, 2015b: 29). En el sector agropecuario se estiman 61 cooperativas vigentes para 2012. De ellas 56 tenían hasta 50 socios, 7 entre 50 y 100 y solo 4 más de 100 socios (Nayan, 2012: 40). Nueve cooperativas se identifican como agrícolas lecheras, mientras que otras 86 pertenecen a “otras” en el sector agrícola.

Las ventas totales de las cooperativas agrícolas representan el 48,14% del total del sector, seguidas por las de Ahorro y Crédito con el 36,4% (ninguna otra categoría supera el 4% de participación en las ventas). Esta concentración sectorial se debe, además, casi exclusivamente a las 15 unidades de importancia económica del sector cooperativo. En términos de patrimonio, la categoría más importante es la de Ahorro y Crédito, con 41,71%, seguido por la Agrícola (28,78%) y las Eléctricas (15,23%) (Minecon, 2015b: 32).

En el caso de los pequeños productores asociados, se estima que a nivel nacional existen 940 organizaciones usuarias de Indap según datos del Instituto del año 2013, las que representan el 3,2% de los agricultores que atiende Indap (168 mil) en todo el país. Estas se encuentran en mayor concentración en las regiones IX y X (Minecon, 2015b: 39). Solo un pequeño porcentaje

---

<sup>8</sup> Adicionalmente, 6.476 productores pertenecen a alguna asociación gremial, 4.309 a alguna sociedad de responsabilidad limitada y 23.951 a otro tipo de organización no especificada (Minecon, 2015b: 20).

<sup>9</sup> La Ley General de Cooperativas define como Cooperativas Vigentes a todas aquellas organizaciones que mantienen su personalidad jurídica con vigencia oficial (que cumplen exigencias de la ley, cada año, o cuando se le solicite). Del caso contrario se determinan como Cooperativas No Vigentes. El Departamento de Cooperativas determina como Cooperativa Activa a toda aquella organización que haya presentado algún tipo de antecedente (balance, ficha de datos, última Junta General de Socios, etc.) a dicha institución, en los últimos tres años. Del modo contrario se determina Cooperativa Inactiva a aquellas que no han presentado ningún antecedente al Departamento de Cooperativas en los últimos tres años (Nayan, 2012: 15).

<sup>10</sup> Corresponden a Cooperativas de Importancia Económica, las de ahorro y crédito, las cooperativas abiertas de vivienda y además todas aquellas cuyos activos sean iguales o superiores a US\$ 2.397.500 (50.000 UF) o que tengan más de 500 socios. Del modo contrario se entenderá por Cooperativas Sin Importancia Económica, a todas las otras Cooperativas, cuyos activos no superen los USD\$ 2.397.500 (50.000 UF) o que tengan menos de 500 socios (Nayan, 2012: 15).

de estas son cooperativas (26 en seis regiones, destacando la de Los Lagos). En relación con las Cooperativas que acceden a fondos Corfo, por sector económico o su objeto, las principales son las Agrícolas (30%) y Campesinas (43%) (Id.: 42).

“Solamente con posterioridad al año 2013 ha habido un cambio sustantivo en lo que refiere a la relación entre el Estado y las cooperativas agropecuarias. En 2015, por ejemplo, se creó el Programa de Asociatividad Económica (PAE), el cual representa la inclusión del fomento de la asociatividad económica en las políticas estratégicas de Indap. Sin embargo, este programa sigue constituyendo un esfuerzo marginal dentro de sus actividades. Además, la promoción estatal de la productividad agropecuaria en general no se ha propuesto iniciar un giro hacia las cooperativas u otras organizaciones colectivas de pequeños productores” (Labarca, 2016: 145).

En la Región de Los Lagos se calcula que existen 265 cooperativas vigentes, 9,2% del total nacional. Las cooperativas activas son 155, lo que equivale a 5,4% (Minecon, 2015b: 41).

En el caso del sector agroalimentario, las cooperativas son la segunda categoría mayoritaria dentro de la economía social de la región (24,1%), como lo indica la Tabla 1.

Tabla 1. Organizaciones de la Economía Social Región de Los Lagos

Organización	Cantidad	Participación (%)
Asociación de Pequeños Productores Agrícolas	68	26,5
Cooperativas	62	24,1
Asociación Gremial	60	23,3
Comité	30	11,7
Comunidad Indígena	23	8,9
Empresa comunitaria no cooperativa	10	3,9
Otros	4	1,6
Total	257	100,0

Fuente: elaboración propia en base a MINECON 2015b: 180.

### 2.3. Actores asociativos en el sector lechero primario de la Región de Los Lagos<sup>11</sup>

Debido a la importancia de la Región de Los Lagos en cuanto a producción de leche y elaboración de lácteos, es importante describir los distintos actores que existen dentro de este grupo y cómo se organizan. Así, los grupos de interés son gremios, asociaciones comerciales y/o productivas de productores, cooperativas, grupos de transferencia tecnológica (GTT), centros de acopio, nodos, programas de desarrollo de proveedores (lideradas por la industria elaboradora).

<sup>11</sup> Se recurre a citas de los propios productores de leche en aquellas asociaciones que tuvieron una participación activa en el proyecto. No se incorporan citas en las asociaciones gremiales que coordinan el proyecto, ya que su opinión está plasmada en varios apartados de esta investigación.

## *Asociaciones gremiales*

En Chile las Asociaciones Gremiales están sometidas a la normativa establecida por el Ministerio de Economía (Departamento de Asociaciones Gremiales y Martilleros). En la Región de Los Lagos destacan hoy aquellas que no solamente se preocupan del rubro, sino que también son multirrubro. A continuación se caracterizan las más relevantes.

**Sociedad Agrícola y Ganadera de Osorno (SAGO).** Creada en 1917, esta organización es una de las más antiguas de Chile y ha liderado los rubros de carne y leche bovina, cultivos (cereales, papa, remolacha, oleaginosas), berries, flores, entre los más importantes. Su rol de contraparte con el Estado ha sido relevante en materias normativas que afectan al sector agropecuario (laboral, ambiental, seguridad social, comercio exterior, instrumentos de fomento, I+D+i, entre otros). Entre sus servicios destacables resaltan la venta de combustible a socios, la orientación legal en temas laborales, la ayuda para la confección de proyectos que postulan a fondos públicos, y la realización de la Feria Internacional Agroindustrial, SAGO FISUR, que se realiza cada año en su recinto de exposiciones. Esta feria genera negocios por más de US\$ 20 millones, entre las empresas participantes. En la actualidad tiene más de 500 socios provenientes principalmente de la provincia de Osorno. Representa lo que se conoce como agricultura empresarial o comercial, entendiendo por ello aquellos agricultores que son formales (no de subsistencia). Históricamente SAGO no consideraba a clientes de INDAP, eso ha ido cambiando en el último tiempo debido a que muchos de estos usuarios han ido formalizándose y creciendo, por lo que los intereses se han ido asemejando. SAGO incorpora en sus filas a todo aquel empresario o profesional que se relaciona con el agro, no siendo requisito tener una propiedad agrícola. SAGO fue socio fundador de la Federación Nacional de Productores de Leche (Fedeleche) el año 1999, ayudando a formar Aproleche Osorno. Su presidente hoy es Christian Arntz MacEvoy, su gerente ya por 14 años es José Antonio Alcázar.

**Asociación Gremial de Empresarios Agrícolas de la provincia de Llanquihue (Agrollanquihue).** Fundada en 1950, sus intereses son los mismos mencionados para SAGO, sin embargo al nacer Fedeleche, Agrollanquihue mantuvo para sí la defensa de los intereses lecheros, no formando una nueva asociación del rubro, como sucedió en Osorno y otras provincias lecheras del país (hasta Casablanca). Con más de 500 socios, de sus filas han nacido organizaciones productivas como Futurolac y Uprolac. Al igual que SAGO, uno de los servicios de importancia es el reparto de combustible a sus socios. El tener sede en Puerto Montt le permite tener un contacto permanente con las autoridades regionales, siendo cercanos a otras organizaciones empresariales importantes como SalmonChile y la Cámara de Comercio de Puerto Montt. Actualmente su presidente es Eduardo Schwerter y su gerente es Rodrigo Mardones. El último presidente de Agrollanquihue, Rodrigo Lavín, es hoy presidente de Fedeleche.

La unidad de Agrollanquihue como organización, manteniéndose como una sola representante de los intereses de los agricultores de la provincia, le ha permitido llevar una mejor coordinación de intereses que al resto de sus pares regionales. Es importante mencionar que el nacimiento de Aproleche Osorno ocurre existiendo en ese tiempo no solamente SAGO en Osorno, sino también Fedagro, organización de similar rol, con origen en 1967. Son las diferencias de liderazgo entre las diferentes organizaciones lo que da pie a la formación de Aproleche. Fedagro también fue parte de las organizaciones fundadoras de Fedeleche. Después de años de trabajo conjunto el gremio

multirrubro osornino termina uniéndose en torno a SAGO, con la fusión de esta con Fedagro el 2010.

**Asociación de Productores de Leche de Osorno (Aproleche Osorno).** Fundada en 1999, su creación obedece a la necesidad que se da en esos años debido a la crisis que presenta el sector debido a los bajos precios pagados a productor, lo que se resume en una profunda crisis de rentabilidad del sector. Hasta entonces la producción de leche en Chile era inferior a la demanda. Esto cambia a fines de los 90 generándose excedentes y al no haber una orientación exportadora, los precios caen. Esto genera una mala relación con la industria elaboradora. Al no haber resultados concretos entre la representación gremial de entonces, grupos de productores ligados o no a los gremios tradicionales, forman las asociaciones de productores de leche y la federación nacional. Aproleche Osorno cumpliría un rol clave transformándose en una de las más grandes e influyentes junto con Agrollanquihue y Aproval Leche, de Valdivia. Aproleche Osorno lideró, a mediados de los 2000, el desarrollo de un proyecto de planta propia (de los productores) llamado Lácteos Patagonia S.A, se llegó a comprar el terreno en el sector de Pichil de la comuna de Osorno y parte de la infraestructura de una planta de segunda mano de origen danés. No fructificó y finalmente el aporte hecho por los productores a Lácteos Patagonia se integró a la empresa Surlat, de capitales propiedad de una cooperativa vasca.

Con cerca de 500 socios Aproleche Osorno está liderada hoy por Dieter Konow y su gerente es Michel Junod. De sus filas es Juan Horacio Carrasco, el último presidente de Fedeleche. En los últimos años además del rol gremial Aproleche Osorno ha desarrollado varias actividades permanentes con la comunidad teniendo una estrategia de *marketing* para resaltar la importancia del sector en la región y de la leche como producto. Destacan eventos deportivos, la organización del día del productor lechero, jornadas para la mujer empresaria y la ejecución permanente de proyectos Corfo en materia de innovación en el sector productor. Destaca el modelo estacional de producción de leche.

**Asociación de Centros de Acopio de Leche de la Región de Los Lagos (Acoleche A.G).** Dirigida actualmente por Fernando Schwerter y su gerente Raúl Hernández, con dirección en Los Muermos, es una organización que representó los intereses de las regiones de Los Ríos y Los Lagos de cerca de 1.200 familias de la agricultura familiar campesina. Al dividirse la región el grupo se mantuvo unido, sin embargo, en la actualidad existe Acoleche Décima Región. Acoleche creó tempranamente el Centro de Gestión de Llanquihue, CEGE Llanquihue, el que atiende a 166 productores, llevando contabilidad de gestión. Los centros de acopio de la región han disminuido ostensiblemente en los últimos años. Normalmente han estado asociados a las plantas lecheras con quienes coordinan la entrega de leche.

*“Muchos han cerrado sus lecherías, otros han vendido los campos, otros los han arrendado, ... y es una situación que se está viviendo ya hace rato y nosotros vemos que la única posibilidad que nos queda es asociarnos para dar solución a la salida de nuestros productos, específicamente la leche, o sea, esperar que la industria diga en algún momento... sabes qué, la estamos embarrando, estamos matando la producción primaria y vamos a bajar los precios porque lo deberían hacer”. “Nosotros pensamos que hay que adelantarse y empezar a procesar nuestra propia leche para dar soluciones, en este caso, locales más que empezar en competir con estas tremendas cuestiones, pero así hemos estado de cinco, seis años, planteándonos. No es fácil porque para nuestro gremio ..., invertir 1.000.000 de dólares aproximadamente*

*–lo que significa una pequeña planta– ehh no sabemos cómo, seguimos buscando financiamiento, pero de que lo vamos a hacer, lo vamos a hacer en algún momento” (entrevistado socio de Acoleche).*

### **Grupos asociativos**

**Asociatividad familiar.** De una u otra forma siempre ha habido experiencias asociativas comerciales en el sector lechero. Probablemente las más comunes han sido las familiares. Consiste en que padres, hermanos, tíos, primos, sobrinos, entre otras combinaciones, a pesar de tener empresas distintas con gestiones propias, se unen para vender su leche en conjunto y para negociar la compra de insumos en conjunto. Ello ocurre particularmente con las compras de insumos altamente significativos en los costos operacionales (más que las inversiones en equipamiento e infraestructura), esto es concentrado y fertilizantes. Los casos son innumerables y muchas veces suelen ser operaciones únicas (una vez en la temporada). La más común y abundante tiene que ver con la familia directa: padre o abuelo, se integra con hijos, nietos. Esto se debe a lo común que es la “herencia en vida” de padres o abuelos. Los campos se venden a los hijos, a larguísimo plazo y la propiedad se divide, pero sigue en manos de la familia. Es muy difícil cuantificar los casos que existen.

**Grupos comerciales.** Este tipo de grupo es menor en la región, sin embargo es quizás el mejor ejemplo del tipo de asociación eficiente con impacto en los resultados de las empresas socias y se espera que vaya creciendo. Su misión principal es vender leche, comprar insumos, adquirir servicios, asesorías, gestionar la transferencia tecnológica, entre otros. Se caracterizan por tener gerentes y ser empresas formales, con iniciación de actividades. En muchos casos es la empresa la que factura a la planta, en otros no, pero actúan en conjunto en muchos ámbitos. Algunas provienen de los grupos de transferencia tecnológica creados a mediados de los años 80 por el Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias (INIA) y que continúan hasta la fecha. Entre este tipo de empresas que destacan

- **Prosecor.** Originaria de Purranque, nace como una iniciativa para levantar una planta de almidón de papa, actividad importante o principal para muchos de sus socios. La organización tiene cuarenta años de vida. El presidente de la organización es Guillermo Geisse y su gerente Eduardo Winkler.

*“Yo quisiera decir que es porque los socios tienen claro y súper claro, de que es mejor estar juntos que solos y que no siempre las cosas van a ser exactamente como uno quiere, que hay que ceder. Yo creo que ese es el... si no está eso todo el resto, todo el resto, o sea el almuerzo de los martes, todo eso, no, no subvenciona el hecho de tener claro que estar juntos es mejor que estar solos y que no siempre va a ser toda a la pinta de uno”. “Nos juntamos todos los martes a almorzar y esa cuestión viene hace décadas y sigue funcionando así. Y la segunda generación que son, a ver, la primera generación, los fundadores, tienen entre 70 y 75 años, la segunda generación tiene entre 32 y 40, esa es más o menos la variable, entonces estamos todos juntos, de hecho ha habido que ampliar la mesa y todo...” (entrevistado socio de Prosecor).*

- **ECSA.** Grupo de productores con distintos rubros, donde la leche es uno de los principales. Su asociación les permitió levantar una empresa comercializadora de insumos, maquinaria y

servicios para ellos y terceros, formaron un GTT en los 80. Hace pocos años vendieron parte de la compañía, pero siguen trabajando temas en conjunto. Los socios originales eran 7, los que han aumentado debido al traspaso de responsabilidades a hijos. Se cree que el grupo produce más de 50 millones de litros de leche en conjunto.

- **Futurolac.** Creada en 2006, nace con el objeto de comercializar leche, comprar insumos y dar asesoría agronómica y veterinaria a sus socios y clientes. Formada por 20 socios, la estructura organizacional es similar a la de una cooperativa, siendo sociedad anónima. Existe una Asamblea de Socios, Consejo de Administración (Directorio) y Gerencia General con departamentos de Administración, Comercial y Agropecuaria. Hoy tienen más de 140 clientes a quienes consiguen mayor precio de leche superando los 60 millones de litros de leche de entrega. Una vez al año licitan la leche al mejor postor. Dirección casa matriz en Los Muermos, teniendo proveedores de Llanquihue y Osorno.

*Yo creo que una de las cosas más importantes es la confianza, con problemas internos y desconfianza un grupo no puede funcionar. Y tener un objetivo en común que tiene que ser un objetivo de grupo porque las individualidades empiezan a dividir el grupo.*

*Mira, es que hay una cosa. Tú dices ¿cómo puede generar una confianza? Yo creo que la experiencia de Futurolac que hay acá, quizás sea clave porque Futurolac tiene, puede comprar en distintas partes, pero Futurolac puede negociar las leches. Entonces puede decir “mira sabes viejo, este 30% se va para la planta y esto se va a las distintas industrias que hay acá”, cosa que tú puedas manejar, pero no el agricultor individual o no una planta individual que sabe que todos los litros van ahí (entrevistado socio de Futurolac).*

- **Uprolac.** Creada en 2013, los objetivos son similares a los de Futurolac. De hecho, el grupo parte de algunos exclientes y socios de esta. Con oficinas en Frutillar, esta empresa está formada por 23 socios que el año pasado comercializaron en conjunto 23 millones de litros de leche.
- **Asociación Volcanes del Sur.** Creada el 2012, está formada inicialmente por los miembros del GTT y Profo Corfo Volcán, con 11 socios, el grupo se desarrolla en la zona Puerto Octay-Cascadas. Sus objetivos son similares a Futurolac y Uprolac, incorporando también el desarrollo de otros proyectos. La producción y comercialización conjunta se estima en más de 25 millones de litros de leche. Como característica especial destaca la búsqueda de la reducción de la huella de carbono del grupo por medio de la conservación y manejo de las 1.500 hectáreas de bosque nativo que poseen. Uno de los primeros de su tipo en la provincia de Osorno. Destaca el haber creado y organizado el 2012 el día del productor lechero y estar desarrollando el proyecto la Ruta de la Leche.

*“La ventaja sí es que sí, sabes qué, nos asociamos, pero esto lo tomamos en serio el año uno y ¿cuál fue la ventaja de esto? Es que dijimos “sabes qué, el año uno vas y firmas en la notaría”, o sea era como un balde de agua fría en realidad porque básicamente el concepto del productor, toda una línea individualista, toda una vida siendo él el que manejaba su negocio que alguien diga “oye, anda a firmar a la notaría y asume el riesgo”. Básicamente que asume el riesgo, asumir el riesgo es decir “oye, súbete en este barco y tratemos de, que hoy día, en vez de que te vayas en un bote individual vamos en un barco más grande y*

vámonos juntos". "Y el año ehh, y por eso que no tuvimos mucho espacio de pensarlo porque si lo llevamos a una votación, a un pensamiento puede que todavía estemos pensando si vas a firmar a la notaría y es factible. Entonces y vino un productor que en realidad... y era "x", dos productores a firmar, dijeron "no, en realidad yo prefiero, no" y se quedaron fuera ¿ya? Y entremedio, digamos, de este navegar de la sociedad después en el año tres, llegaron los dos que no quisieron firmar y dijeron "por favor, quiero y me sumo a todas las reglas y a todo lo que ustedes me quieran decir, pero por favor incorpórenme en su sociedad" (entrevistada cuerpo directivo Volcanes del Sur).

- **Oro Blanco.** Nace el 2 de noviembre del 2016, luego de la necesidad de un grupo de empresarios lecheros en querer trabajar asociadamente para enfrentar la compleja situación por la que venían atravesando hace dos años, principalmente por la mala situación del precio de la leche y a eso se suman dos de los años más secos de los últimos 5 años. En la actualidad cuenta con 9 socios (7 son lecheros y 2 criadores) y una equipo de trabajo conformado por un gerente, una encargada administrativa, el trabajo en terreno de un agrónomo y recibiendo diferentes asesorías en diferentes áreas relacionadas con el negocio propiamente tal. Oro Blanco trabaja bajo el alero de un Profo cofinanciado por Corfo, el que permite cubrir gran parte de las actividades. Técnicamente hablando, el grupo cuenta con 5,9 millones de litros, tiene 750 vacas en ordeña aproximadamente y una excelente calidad de leche, con una suma de sólidos promedio grupo 7,5%. La fortaleza principal de este grupo asociativo es la confianza y el entusiasmo de querer trabajar asociadamente.

*"Para quienes componen Oro Blanco, el trabajar de manera asociativa, trae grandes beneficios tales como, beneficios económicos (economías de escala), acceder a equipos o financiamientos que por cuenta propia serían difíciles de alcanzar. Por otra parte, el estar asociado abre la mente entre los socios y se comparten ideas que pueden ser claves para el funcionamiento de cada unidad productiva. Socialmente, este grupo de personas esta mas compenetrado y no solo se junta para hablar de precios y activos, si no también para comentar de sus sueños personales y logros que van alcanzo, sintiéndose importantes dentro de una estructura organizacional"* (entrevistado gerente de Oro Blanco).

- **Otras.** Recientemente se han conformado otros grupos liderados por connotados productores ligados al gremio. Destaca Lecherías Unidas, con Horacio Carrasco (anterior presidente de Fedeleche) como fundador. Sus asociados también son socios de Apreleche Osorno. No existen mayores antecedentes.

**Grupos de Transferencia Tecnológica (GTT).** Los grupos de transferencia tecnológica fueron creados en 1982, al alero del INIA, con el objetivo de transferir los nuevos conocimientos y tecnologías asociados a los rubros principales de la agricultura chilena, tuvo un gran eco en la zona sur. Hoy aún existen grupos conformados en esa época y que de una u otra forma mantienen el espíritu original (10 reuniones de día completo al año), no obstante debido al grado de confianza generado entre ellos, se han transformado en verdaderas asociaciones *de facto* a la hora de negociar leche, ganado y compra de insumos. Algunos GTT fueron formados en el seno de organizaciones como SAGO, Fedagro y Agrollanquihue . Hoy existe un Movimiento GTT Nacional que los agrupa, que plantea como objetivo mejorar la rentabilidad de los productores agropecuarios mediante el trabajo asociativo de los grupos, lo que a su vez se hace compartiendo experiencias empresariales y tecnológicas en reuniones mensuales. En la Región de Los Lagos se identifican 17 grupos con

el movimiento, sumando alrededor de 250 miembros, de nivel empresarial, la gran mayoría son lecheros. Destacando GTT Chahuilco, Los Muermos, La Junta, Cafra Ñadi, Cafra Trumao, Nestlé Osorno, Nestlé Llanquihue, por mencionar algunos.

**Acopios lecheros.** Los centros de acopio nacieron cuando la industria a fines de los años 90 comenzó a eliminar el tarro lechero de 50 litros en el retiro predial de la leche, comenzando a exigir estanque de frío. Los pequeños productores que entregaban desde 50 litros diarios fueron quedando fuera del sistema y saliendo del rubro. Aquellos más organizados, amparados por las mismas plantas, adquirieron estanques y una pequeña propiedad y compraron o arrendaron un pequeño camión para retirar la leche del predio en tarro y así acopiarla en el estanque. Los problemas de calidad sanitaria disminuyeron, pero no siempre ha existido la misma capacidad entre los miembros del acopio, mezclándose leche de buena calidad con otra de menor calidad, perjudicando al grupo. Esto hizo que con el tiempo los acopios fueran cerrando, ya que los productores más hábiles fueron adquiriendo estanques de frío prediales más pequeños y además aumentaron el volumen de producción. De los más de 1.000 que hubo en la región se estima que hoy no hay más de 50. Su representatividad está en manos de Acoleche.

#### **2.4. Importancia de las cooperativas del sector lácteo en la macrorregión: los casos de Cooprinsem y Colun**

De las cooperativas relacionadas con el rubro, destacan Colun (planta lechera y elaboradora de lácteos) con 700 socios principalmente en la Región de Los Ríos (ver punto siguiente) y Cooprinsem (insumos y servicios) con 300 socios. La desaparecida CALO (Cooperativa Agrícola y Lechera de Osorno) llegó a ser la más grande en los años 80, vendiéndose por mala gestión empresarial a Loncoleche hoy grupo Watts, sobreviviendo solo las marcas comerciales. La misma historia ocurrió con Cafra, Cooperativa Agrícola y Lechera de Frutillar, siendo vendida al grupo Feria de Osorno S.A, que creó Lácteos Frutillar para finalmente pertenecer como Lechera del Lago al grupo Transoceánica de la familia Schiess, ligada también al Teatro del Lago, Hotel Termas de Puyehue, entre otras.

La otra cooperativa importante fue Chilolac, que hasta el año 2006 estuvo en manos de cerca de 200 socios, para finalmente ser adquirida por la familia Becker de Ancud, quienes han mantenido el espíritu de Chiloé en la iniciativa.

Hubo algunas iniciativas como Soalva, hoy Lácteos Puerto Varas de agricultores de Llanquihue que adquirieron la planta para procesar su propia leche, pero por distintas razones (exceso de endeudamiento, mala gestión, distintos liderazgos), estas no llegaron a buen término.

El debate respecto de las cooperativas en el sector lácteo tiene como sustrato las diferentes explicaciones que se esgrimen acerca de su desarrollo y sobre todo su crisis en el país, durante las reformas neoliberales. En general se coincide en que la política económica de la época buscó terminar con las cooperativas. Pero también surgen críticas al manejo que los propios socios dieron a sus cooperativas, que profundizó situaciones de crisis. El caso de CALO, la gran cooperativa de Osorno –mucho más importante que Colun en su época–, es uno de los que más suscita debate.

Sin embargo, el otro ángulo del debate es el hecho de la importancia del sector cooperativo en el desarrollo de la producción y comercialización láctea en el mundo. No solo en los países vecinos como Argentina y Uruguay, con experiencias exitosas, sino también en Holanda, Estados

Unidos y otros lugares. De tal manera que los productores enfrentan permanentemente esta doble realidad.

Lo anterior se complementa con un tercer elemento: las cooperativas exitosas en nuestro país. El caso más destacado es Colun, líder del mercado del procesamiento de leche, que demuestra el éxito que puede tener el sistema cooperativo, aun en las condiciones nacionales. Y también podemos citar a Cooprinsem, dedicada a servicios tecnológicos, que ha experimentado un importante desarrollo, dedicándose a un rubro diferente. Exponemos ambos casos en lo que sigue.

### *Cooprinsem: la innovación de la mano del cooperativismo*

La Cooperativa Agrícola y de Servicios Ltda., como reza su nombre actual, nació en 1968, con el fin explícito de introducir la inseminación artificial en el ganado vacuno en el sur de Chile (posiblemente de allí su nombre). Desde ese momento se ha orientado hacia el rubro de los productos y servicios tecnológicos para el sector. Sin embargo, a corto andar, se entregó los servicios al Estado mediante un acuerdo, pues existía presión por su estatización durante el gobierno de la Unidad Popular. En el contexto de privatización de las empresas públicas, Cooprinsem se adjudica la gestión de los servicios del Convenio entre Corfo y Socoagro, esto es, inseminación artificial, control lechero y un grupo de médicos veterinarios encargados de atender el sector reformado. Comienza a ser dirigida por el empresario lechero Germán Stolzenbach, quien permaneció por más de tres décadas, siendo sucedido por Sergio Niklitschek su gerente actual.

El inicio fue en un contexto desfavorable para las cooperativas. Como señalan sus directivos históricos, “las malas experiencias en el tema agrícola y cooperativo fueron aspectos que pudieron atentar contra un mejor desarrollo. Casos como el de los frigoríficos, que operaban bajo la tutela de Socoagro y fueron traspasados al sector privado como cooperativas de productores; el derrumbe de la CALO, que posteriormente la compraron otros capitales”. “En ese momento, Cooprinsem era nada. Empezamos en un sexto piso de la municipalidad, en oficinas prestadas y los vehículos los guardábamos en un sitio de la CALO. Gracias a esa gentileza, partimos” (entrevista a Germán Stolzenbach y Carlos Lizama, diario *El Austral*, 29.07.2003). También era un aspecto desfavorable los altos intereses al capital.

Pero hay otro aspecto que define a Cooprinsem y que resulta difícil: la innovación. Los agricultores, así como quienes los asesoran, en más de una ocasión se han opuesto a las innovaciones técnicas impulsadas por la cooperativa.

Otros puntos que dificultaron su andar fueron los intereses altos al capital y, en lo técnico, cita Carlos Lizama, exgerente comercial, ha sido la resistencia del medio agrícola (agricultores, investigadores y asesores prediales) a algunas tecnologías que han sido impulsadas por la firma. Señala Lizama “ha habido una incomprensión inicial, por ejemplo, en la introducción de forrajeras especializadas”. Esto ocurrió por ejemplo con el maíz y la alfalfa (entrevista diario *El Austral*, *Ibid.*).

Pero ese es precisamente el rubro de la cooperativa. Según uno de sus directores, “el 80% de los desarrollos tecnológicos buenos que se han dado en el mundo lechero agrícola los ha traído Cooprinsem a este país”. “Un ejemplo es la incorporación de la siembra de maíz bajo plástico, una tecnología nueva que puede... está validándose con los mismos resultados que lograron en Irlanda de 30% más de alimentos por hectárea producidas”.

De tal manera que se ha terminado imponiendo la cooperativa como un aporte a la ganadería y al sector lácteo, lo que se expresa en su éxito comercial y su ampliación a sucursales en todo el sur de Chile y a los 500 trabajadores que actualmente laboran en ella. Pero hubo períodos de resistencia y confrontación. “Lo mismo pasó con la inseminación artificial con la introducción de la raza Holstein. Hubo muchísima resistencia inicial y esos mismos agricultores que en ese tiempo criticaron hoy están pensando en otras razas más sofisticadas”<sup>12</sup>.

Durante su desarrollo se ha asociado con diversas entidades destacando Corfo en sus diferentes programas y etapas, así como con Pro-Chile. Vale decir, ha sido una cooperativa fuertemente apoyada por las entidades estatales. Igual cosa con la Fundación para la Innovación Agraria (FIA).

La cooperativa ha tenido fluctuaciones en la membresía. A comienzos de los años 80 eran más de 600. Pero a raíz de la crisis del 81 se solicitó una capitalización a los socios, lo que provocó el retiro de muchos. A mediados de los años dos mil eran solo 215. Sin embargo Cooprinsem reporta la incorporación de 196 nuevos socios en los últimos cinco años<sup>13</sup>.

Una particularidad de la organización es que vende productos y servicios tanto a sus propios socios como a clientes externos que los demandan. La diferencia entre ambas categorías reside en que los socios reciben un porcentaje de devolución anual producto de las utilidades de la cooperativa. Dichas utilidades se definen no globalmente, sino según el margen de utilidad de la línea de negocio específica en la que el socio ha participado, puesto que las líneas tienen muchas diferencias entre sí (entrevista a directivo de Cooprinsem).

Como estrategia de negocios, a comienzos de los 80 apostaron definitivamente por ser importadores directos y Cooprinsem redujo esta parte con la que se quedaban y se capitalizó con aportes de los socios. “La vehiculización de tecnología se acelera mucho más después que nos abrimos directamente a la estrategia de importar directamente insumos. Obviamente, nos dio acceso a conocer mejor los entornos de cada uno de los países proveedores de insumos y su realidad productiva” (entrevista diario *El Austral*, *Ibíd*).

A pesar de que la legislación de cooperativas ha buscado flexibilizar el sistema de “un hombre un voto” que las caracteriza, introduciendo otros criterios, Cooprinsem se ha mantenido en los principios originales del cooperativismo y establece limitaciones al porcentaje de propiedad que cada socio puede llegar a tener (4%), con el objeto de impedir la concentración.

La organización participa del Consorcio Lechero, así como de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de Osorno, Bansur.

La continuidad de la administración, el esquema abierto a clientes y socios, la renuncia a la producción de insumos en pro de la importación y la posición de vanguardia en cuanto a productos y servicios de innovación tecnológica han marcado la trayectoria de esta cooperativa. La experiencia y el conocimiento de las condiciones de producción locales les han permitido introducir mejoras que han sido adoptadas por muchos ganaderos.

---

<sup>12</sup> “Al principio hubo algunos que decían ‘allá van los destructores de la ganadería del sur de Chile. Eso es historia’”, concluye Stolzenbach en su entrevista en el diario *El Austral*.

<sup>13</sup> <https://COOPRINSEM.cl/home/departamentos/cooperados/cooperados.php>

### *Colun: un caso de éxito empresarial cooperativo en el escenario de competencia global<sup>14</sup>*

Frente al panorama crítico de las cooperativas agrícolas en Chile, destaca positivamente la experiencia de Colun, líder en la industria de procesamiento lácteo, en competencia con las dos principales transnacionales del rubro: Nestlé y Fonterra. Se citan aquí algunos elementos de juicio que explicarían su éxito según los entrevistados de la región<sup>15</sup>.

La Cooperativa Agrícola y Lechera de La Unión Limitada-Colun, representa sobre el 80% de la producción cooperativa de leche y sus derivados, a nivel nacional, concentra cerca del 21% de la participación del mercado nacional (según recepción de leche) y cerca de 15% en la participación en valor de exportaciones, siendo la cooperativa lechera más exitosa del mercado nacional. Colun destaca hoy por su impacto en la pequeña agricultura y las posibilidades de desarrollo y progreso para la zona (parte en Los Ríos parte en Los Lagos), ya que se conforma por más de 700 cooperados y cuenta además entre sus socios con 15 centros de acopio lechero, los que atienden a 500 pequeños productores de leche<sup>16</sup>.

La cooperativa se ha transformado en una importante fuente de empleo tanto en la región, con el personal de su planta industrial y de la administración central, como en el resto del país mediante sus centrales de distribución, personal auxiliar de ventas y transportistas, llegando a generar 1.300 puestos de empleo directos. Además, la cooperativa proporciona variados servicios a sus socios, destacándose, entre otros, los programas de asistencia técnica agronómica generales y aquellos específicos para los pequeños productores; la asistencia veterinaria y el servicio de inseminación artificial; el mejoramiento en la calidad de leche por medio del sistema de inspección de lecherías y salas de ordeña, y por la instalación creciente de estanques enfriadores prediales. Otras actividades de apoyo importantes son la investigación agronómica y prueba de forrajeras, la publicación periódica de un Boletín Informativo; la existencia de mecanismos de ayuda a sus cooperados; y el otorgamiento, mediante concursos, de las Becas Juan Fischer y Erwin Koller entre los hijos de cooperados que realicen estudios universitarios y técnicos (Nayan, 2012: 43).

Colun es parte del movimiento cooperativo que tuvo predominio en el sector lácteo durante el período anterior a 1973. En la actualidad está compuesta por 730 socios. La estructura básica de la cooperativa significa que todos los cooperados tienen un voto en la asamblea, independientemente del monto de capital que posean. Al mismo tiempo ningún socio puede tener más del 4% del capital de la cooperativa y eso permite dividir la estructura de la propiedad.

Cuenta con un Consejo, que surge de las Asambleas de Socios, de base territorial. Todos los productores eligen anualmente delegados en 4 asambleas (Osorno, La Unión, Paillaco y Río Bueno), se reúnen y analizan mes a mes la marcha de la empresa. Esas asambleas nutren a los delegados y eso permite canalizar las demandas. Los consejeros –que integran el Consejo de Administración, es decir el directorio de la cooperativa–, son elegidos por los delegados cada dos años y pueden ser revocados.

Colun nació a partir del Molino Grob, ubicado en La Unión, hace 65 años, fundada por 70 agricultores de La Unión, con la intención de comercializar la producción lechera en la zona

---

<sup>14</sup> Basado en Delamaza (2016).

<sup>15</sup> Se hicieron entrevistas en 2014, en el marco del Proyecto Bicentenario y en 2016 en el marco del actual proyecto Conicyt.

<sup>16</sup> Es posible que en la actualidad los Centros de Acopio hayan disminuido significativamente, pero los pequeños productores siguen siendo parte de la cooperativa. Por su parte el porcentaje de participación de Colun en el mercado de comercialización de la leche ha aumentado hasta el 25%.

central<sup>17</sup>. Había una pequeña planta –Lácteos La Unión– que pasó a ser parte de los activos de la empresa. Al primer año procesó un millón de litros. Luego fue experimentando un crecimiento en torno al 7% anual, contra el 3 o 4% promedio de la industria. En los años setenta con el precio fijo, retrocede la recepción de leche.

Ha sido un modelo exitoso, manteniendo la confianza de sus socios. Consultado por las razones del éxito de esta cooperativa un entrevistado responde que “no es sorpresa pensando en el mundo, las cooperativas son muy fuertes y representativas de los países. Acá las cooperativas no son muy populares, pero no tenemos la respuesta de por qué esta es exitosa y crece. Pero sí hay un elemento: la estabilidad de las fuerzas que interactúan, a diferencia de las sociedades anónimas. Han pasado diversos períodos, pero le ha dado estabilidad el Consejo de Administración, separado de la gerencia que toma las decisiones del día a día”.

La continuidad de la gerencia general ha sido muy alta a lo largo de la historia de la cooperativa. Ha habido solo 4 gerentes generales en 65 años, dando gran estabilidad a la empresa. El primero, de apellido Fischer, había sido previamente gerente del molino y duró 18 años en el cargo. Le siguió el subgerente de la época, Erwin Koller, elegido por Fischer, quien estuvo allí durante 25 años, hasta 1988. Igual cosa ocurrió luego con Eduardo Carrasco, quien ocupó la subgerencia con Koller y luego estuvo de gerente durante 21 años, hasta 2010, año en que se retiró por enfermedad, dejando al actual gerente que ya trabajaba con él, Lionel Mancilla, quien continúa hasta la actualidad.

También la política estatal de fomento de las cooperativas agrícolas tuvo impactos positivos en el desarrollo de Colun. El exgerente general de la cooperativa menciona explícitamente el rol de la Corfo. Pero también lo tuvo el Servicio Nacional de Salud, específicamente por medio de su Programa Nacional de Leche. A pesar de que las condiciones de compra era a precios muy bajos, la demanda constante del Estado fue, a juicio del exgerente, un factor de estabilidad y facilitó la estabilidad necesaria para atravesar períodos difíciles.

No todos los socios entregan leche, porque algunos son sucesiones que mantienen las acciones, pero no producen. Los requisitos para ser socio son: ser productor de leche, entregar leche todo el año prácticamente, comprar el equivalente de una acción por cada 10 litros de leche. Las acciones otorgan el excedente y un cupo en la sala de ventas, pero no votos en el directorio. Además, se debe cancelar una cuota de incorporación y la incorporación debe ser aprobada por el Consejo. La cantidad de socios depende de cuánto se puede procesar en el período de mayor producción. Es obligación vender a la cooperativa toda la producción y Colun se obliga también a comprarle al socio todo lo que produce. Los cambios estatutarios de las sociedades de productores, lo mismo que ampliaciones de lechería, deben pasar por la Fiscalía y el Consejo debe aprobarla. Tampoco puede ser propietario de una empresa de la competencia. Por último la cooperativa tiene la obligación de comprar las acciones a cualquier cooperado que se quiera retirar.

Desde el comienzo, el modelo contempló producción de calidad y con eficiencia productiva, lo que supone gran inversión tecnológica, pues al estar en competencia abierta con los líderes, tiene que tener costos bajos y sustentar su propia I + D. Colun ha sido pionera en control de calidad de la leche cruda. Fue la primera en pagar por los sólidos de la leche: materia grasa y proteína. Lo mismo en establecer parámetros de calidad de la leche que llegaba a la planta y en

---

<sup>17</sup> Jorge Muñoz afirma que la iniciativa de crear Colun estuvo directamente relacionada con la actividad gremial de la SAGO. Los entrevistados nunca mencionaron este punto.

establecer mecanismos de control para la trazabilidad con el productor y su leche. Esto significa que la asociatividad inicial –“nacimos porque no teníamos dónde vender la leche”, menciona un entrevistado– se ha ido ampliando, alcanzando diversos ámbitos en los que la mayor escala y volumen significan importantes ganancias y ahorros.

En cuanto a asistencia técnica, esta tiene varias áreas: recepción, servicios agronómicos e insumos agrícolas, con varios subdepartamentos: trazabilidad y transportes; calidad de leche (mejorar las producciones y asesorar a los productores); gestión agrícola (para control de costos completo y mejorar rentabilidades); agronómico para asesorar en semillas, fertilizantes y su correcta aplicación en el predio y el de insumos agrícolas. También hay un laboratorio de calidad de leche, que comenzó con microbiología, donde se muestrea la producción recibida, lo que permite establecer el precio de la leche según calidad. No hay unidad de arbitraje, pero sí modificaciones y adaptaciones permanentes. En el área de insumos hay mucha competencia local y no hay obligación de comprar en la cooperativa.

Los productores actuales son aproximadamente 500, de estos cerca del 35% son pequeños (menos de 200 mil litros al año), que equivale a menos del 5% de la entrega. El 30% de ellos entregan leche en tarro, cosa que las demás empresas no reciben, pero que Colun está obligada a hacer por estatutos.

En cuanto a canales de distribución, el gerente corporativo de la cooperativa considera que este factor ha adquirido mucha fuerza y ha debilitado a muchas empresas, cambiándoles las reglas del juego. La distribución se ha ido concentrando en pocas manos (supermercados), pues representa el 70% de la colocación. Comercialmente Colun busca crecer, pero ampliando la red de distribución propia. Se generó una fuerza de venta para ir más allá del supermercado. También en la región, donde la participación es mayor que en el resto.

Tiene una fuerza de trabajo de 2.105 trabajadores, la tasa de sindicalización es del 100%, con negociación sindical cada tres años. Existe buena relación sindicato-empresa: no ha habido nunca huelga o paro. Hay dos sindicatos. Se reciben premios por ser una de las empresas que más capacita, pues ocupa el 100% de la franquicia tributaria para ello y se ha destacado por capacitar a más jóvenes. Hay crisis de personal por la situación general de pleno empleo y por el estar radicada en una ciudad pequeña, que lo dificulta aún más.

Durante los años ochenta Colun era una empresa a la escala de su ciudad, producía 40 millones de litros. Fue creciendo, pero pausadamente. La cooperativa era accionista del Banco O'Higgins, durante cuya privatización el gobierno militar lo ofreció a las cooperativas agrícolas. El presidente de la cooperativa compró el 2% y luego vendió, justo antes de la crisis económica de 1982 y con eso se prepagó la deuda de la empresa, la que en vez de ampliarse, se achicó, sorteando la crisis sin deuda. El 90 se retiró Koller, dejando la empresa sana, con poco capital pero en condiciones de incrementarlo. En esa época dependía de la provisión de leche, que definía los precios y la cantidad. En 10 años se convirtió en una cooperativa comercializadora de los productos de sus socios.

Actualmente se están construyendo tres plantas nuevas, para procesar aproximadamente 250 millones de litros, todo con recursos propios de los socios, sin pedir ningún crédito bancario. Después de la crisis de 1982 se tomó la decisión de generar recursos propios para el crecimiento de la empresa. Eso la salvó de depender de los bancos y hasta hoy invierte con recursos propios. Aun en la actualidad, con una banca agresiva en la colocación de créditos, existe un porcentaje de inversión que se genera con recursos propios. Aun siendo más caro financieramente, esto les otorga autonomía tanto a la gerencia como a los productores: saber que se invierte con recursos

propios. Esta decisión fue tomada a partir de la crisis de 1982 y ha generado inmensos recursos. Hace 10 años Colun tenía solo 15% de participación en el mercado, ocupaba la tercera posición.

Consultado por las razones del éxito, un entrevistado señala que Colun es exitosa “porque contrata unioninos (habitantes de La Unión), con muchos “incrustados”, pero que piensan como unioninos. El costo de moverse de un lado a otro, es que la gente que allí trabaja no entiende lo que pasa”. Llama la atención el comentario, que alude a la identidad local y la formación de una cultura productiva basada en el conocimiento y la confianza, que desafía el criterio dominante entre los ingenieros comerciales respecto de la movilidad de los factores productivos.

En síntesis, entre los elementos de éxito pueden señalarse factores de cultura productiva y aprendizaje empresarial, arraigo local, buen manejo y continuidad gerencial, autonomía del sistema financiero, apoyo estatal en la fase de crecimiento y desarrollo, enfoque inclusivo hacia los trabajadores y planificación de crecimiento paulatino de mediano y largo plazo. Al mismo tiempo como condiciones externas se deben considerar los beneficios tributarios que le brinda el hecho de ser una cooperativa. En los hechos puede decirse que se trata propiamente de una empresa de propiedad cooperativa, con un sólido discurso corporativo basado en los principios del cooperativismo. En la gestión empresarial, sobre todo hacia el mercado, sin embargo, esta no se diferencia tanto de otras empresas. Eso lleva a varios entrevistados a señalar que “es una Sociedad Anónima con figura jurídica de cooperativa”, olvidando la diferencia fundamental entre esas dos formas asociativas: la forma de distribuir el poder de decisión<sup>18</sup>.

## **2.5. Factores de éxito y fracaso de las cooperativas. La visión de los actores del rubro lechero en la Región de Los Lagos**

Como se ha señalado, la experiencia cooperativa es extensa en el tiempo y motivo de debate en la región, especialmente en el rubro lechero. Allí destacan la experiencia exitosa de Colun y Cooprinsem y las múltiples experiencias frustradas (Cafra, Chilolac y, la más importante para la región y para la ciudad de Osorno, CALO). Muchos elementos surgen al debatir acerca de éxitos y fracasos, condicionando la viabilidad subjetiva de cualquier propuesta, ya que incide en la confianza que se pueda depositar en las iniciativas que se propongan en este ámbito. Resumiremos aquí algunas de los principales elementos que se mencionan por parte de los actores entrevistados.

- **El problema de la desconfianza**

Esta variable es una de las más citadas, señalándose como un aspecto crucial para el éxito de una iniciativa cooperativa. En eso todos están de acuerdo. El debate surge respecto de si es posible lograrla o no. Hay quienes apuntan a “la genética”, es decir, a una característica intrínseca de los productores (por extensión, de los chilenos) que les impediría confiar. Complementariamente, la experiencia de Colun se habría visto favorecida por el elemento de confianza entre los descendientes de alemanes que conformaron la cooperativa y que se afirma

---

<sup>18</sup> Consultado pertinente a esta opinión el exgerente general de Colun responde: “es una cooperativa, cooperativa, cooperativa”. Señala que no quisieron acogerse a la figura de cooperativas especiales permitida por la ley de 2003, que flexibiliza el manejo de las cooperativas, justamente para mantener su espíritu cooperativo original.

en redes familiares, económicas, educacionales, etc. La evidencia de otras cooperativas fracasadas también conformadas por descendientes de alemanes en la misma región, echa por tierra ese argumento (“alemanes hay en todas partes”, señala un entrevistado), devolviendo el problema a la confianza/desconfianza.

- **El espíritu cooperativo**

Vinculado a lo anterior, se menciona que muchas iniciativas de cooperación se han basado ya sea en incentivos estatales (calificados por algunos como “artificiales”) o tributarios, pero no en una convicción respecto de la necesidad de cooperar a largo plazo. Este factor explicaría casos donde un cambio en la política estatal redunde en el fin de una experiencia cooperativa (se cita el ejemplo de Chilolac). Lo fundamental, sin embargo, parece ser que ese “espíritu cooperativo” es el que permite sortear las coyunturas difíciles y los incentivos al individualismo o al aprovechamiento personal de los beneficios cooperativos (llegando hasta los malos manejos y la corrupción) y mantener el compromiso con la iniciativa. Como se trata de empresas de maduración lenta, el factor se vuelve relevante.

- **Liderazgo**

Un tercer elemento mencionado prácticamente por todos los entrevistados es el liderazgo. En lo específico se menciona la continuidad del mismo (caso Colun), la competencia profesional de los líderes, la visión de largo plazo y la capacidad de “golpear la mesa”, vale decir, de articular a los socios tras las orientaciones más estratégicas de la cooperativa, por sobre divisiones o necesidades de corto plazo, siempre presentes. Este factor ocupa el lugar muy predominante en la visión de algunos entrevistados, asociada probablemente a una concepción autoritaria del liderazgo. En otros, en cambio, aparece como un requisito necesario pero no exclusivo del éxito. Incluso en el caso de Colun, se menciona la continuidad y legitimidad de los pocos gerentes generales que ha tenido a lo largo de su historia, pero también la importancia de diversos líderes entre los productores, que contribuyó en diversos ámbitos al desarrollo de la cooperativa.

- **La capacidad y la organización empresarial**

Diagnosticado como un elemento crítico para el sector en general, en el caso de los productores lácteos el problema parece aludir a la relación entre producción y gestión empresarial (procesamiento, comercialización, estrategias de desarrollo empresarial, inversión, etc.). Vale decir, que la necesidad de asociarse de los productores los debe convertir en socios pero no debe llevarlos a hacerse cargo de la gestión de la empresa, que requeriría capacidades profesionales diferentes. En este sentido la especialización del productor debiese ser producir la mayor cantidad con la mejor calidad y el mejor precio. Mientras que la administración de la cooperativa debe estar en manos profesionales, evitando al mismo tiempo el “amiguismo”, visto como base de problemas en cooperativas como CALO.

- **La autonomía de la gerencia**

A partir de lo anterior se plantea un problema de difícil resolución, porque la autonomía de la gerencia focalizada en el desarrollo de la cooperativa se vuelve esencial (“resistir las presiones de

los socios”), pero al mismo tiempo equipos gerenciales que terminan trabajando para su propio beneficio (altos sueldos, bajo control societario, bajos resultados) es visto como un factor clave del declive de algunas cooperativas. En este plano, se vuelve esencial sistematizar las buenas prácticas de las experiencias exitosas (casos Colun y Cooprinsem).

- **Equilibrio entre el crecimiento y la escala de asociatividad**

Se señala que una cooperativa debe crecer siempre (entrevistas Colun), siendo ese un factor de su éxito y sustentabilidad. Sin embargo también se plantea que esto debe ocurrir de manera paulatina y reduciendo el riesgo (“si les entregas a 500 productores de Osorno la CALO, fracasarán”, señala un entrevistado). El desarrollo debiera ser fruto del aprendizaje, guiado por la voluntad de crecimiento, combinada con una apreciación realista de la escala que es posible alcanzar en cada etapa (lo que, por cierto, difiere de las necesidades de corto plazo de cada uno de los productores asociados).

- **Condiciones de operación, políticas y financiamiento**

No todos los entrevistados aluden a este factor, siendo más frecuente el argumentar en torno a factores internos de la cooperativa. Sin embargo, al preguntarse por el éxito de Colun se señala que les ha favorecido comercialmente su condición de cooperativa (ventajas tributarias), así como su capacidad de no depender de la banca para el financiamiento de sus operaciones e inversión. Igual cosa sucede al mencionar la quiebra de CALO, donde las explicaciones se dividen en dos: quienes culpan a “los propios cooperados” que administraron mal la empresa y la llevaron a endeudarse y quienes responsabilizan de ese endeudamiento a la situación prevaleciente en la época. También se hace alusión a la política del “cluster lácteo” como una experiencia positiva que no ha tenido continuidad y que habría favorecido la asociatividad. De tal manera que una modificación de los instrumentos de política orientados al fomento, modificaciones normativas, unido a una innovación en el área de financiamiento (en la línea de una banca de desarrollo regional) parecen ser condiciones que podrían favorecer las iniciativas cooperativas. No se advierte aun una posición corporativa clara de las asociaciones de productores en esta materia, que demande a la autoridad un cambio. Hasta ahora los bajos precios pagados por la industria han sido el elemento principal de su reivindicación.

- **Estabilidad y riesgo. Falta de compromiso financiero**

Se plantea que la producción agroalimentaria requiere grados de estabilidad importantes, pues está sometida a mucha variabilidad. Esa búsqueda de estabilidad llevaría a los productores a sostener el vínculo con la industria, a pesar de las condiciones desventajosas, porque proporciona estabilidad. Existiría una dificultad de asumir riesgos para fomentar iniciativas de largo plazo, y privilegiándose aquellas opciones que entreguen alguna utilidad en el corto plazo. La importancia del factor “ganancia en el corto plazo” y cierta “estabilidad” debiera ser algo a ser considerado en cualquier iniciativa. Este es un factor clave, ya que los productores no están dispuestos a asumir capital de riesgo para hacer crecer la cooperativa. Aquí se genera una paradoja importante: la cooperativa es de todos y a la vez es de nadie.

- **Visión: de la disposición a agruparse a la asociatividad para fortalecer la cadena de valor**

Este factor se refiere a que los productores apelan a la asociatividad principalmente en momento de crisis y para hacer frente a la competencia. En lo concreto, hoy sería subsanar las presiones a la baja de precios que impone la industria. Pero no necesariamente les anima una voluntad de asociarse a largo plazo para desarrollar la cadena de valor. En otras palabras, se puede decir que los productores no tienen una visión de la cadena de valor de manera íntegra. Un actor de la industria local entrevistado señala que en realidad se trata de un “doble discurso”, ya que no existiría la disposición asociativa real, lo que se demuestra en que no han surgido iniciativas duraderas entre los productores y tampoco se han impulsado alianzas entre productores e industrias locales. La importancia del *retail* en la apropiación del excedente del conjunto de la cadena está mucho menos presente en el discurso de los productores que la de la industria, lo que evidencia una mirada que todavía no integra el conjunto de la cadena y cuya ampliación permitiría diferentes tipos de iniciativas asociativas. Entre ellos la cooperativa.

A modo de síntesis. Uno de los principales hallazgos del proyecto es que el camino de la asociatividad tendría una gradualidad manifiesta. En el sector predomina lo que llamamos asociatividad débil (asociatividad de corto plazo), que es aquella que se logra a partir de la motivación de agruparse para alcanzar mejores precios del producto o de los insumos. Es una asociatividad coyuntural que depende de las fluctuaciones del mercado. Por otro lado estaría la asociatividad fuerte (asociatividad de largo plazo) que va más allá de los precios y que permite al productor proyectarse en el tiempo de manera sólida y sustentable. Esta asociatividad fuerte se caracteriza por practicar valores como el compartir beneficios y riesgos, superponer el interés del grupo respecto de los intereses individuales, entender que los modelos de gobierno corporativo del grupo deben estar profesionalizados y con habilidades adecuadas para competir en un mercado globalizado.

- **¿Son válidas las cooperativas?**

No todos están convencidos que haya que crear una “nueva Colun”. Algunos porque piensan que es una experiencia singular e irrepetible, otros porque creen que las condiciones actuales no son las mismas del contexto en que se creó Colun. Sin embargo, todos apoyan la idea de desarrollar formas de asociatividad mayores que las actuales y con una proyección en el tiempo. Tanto para la compra de insumos y la prestación de servicios (caso Cooprinsem), es posible que tras estas opiniones esté también el elemento de la heterogeneidad de los productores y la dificultad de adoptar un modelo en que esa heterogeneidad no se traduzca en poder de decisión. Aquello que fue el gran elemento discursivo que legitimó el cooperativismo en el pasado –la cohesión social y la unidad regional– hoy aparece muy debilitado y mucho menos presente en el discurso de los actores. Se alude con mayor frecuencia a la experiencia internacional, donde las cooperativas son un modelo predominante en el sector lácteo, destacando su mayor competitividad, pero sin profundizar aún en las diferentes dimensiones de ello. Especialmente ausente está todavía la dimensión social y cultural de la experiencia cooperativa.



### **3. LAS POLÍTICAS PÚBLICAS Y LA ASOCIATIVIDAD DEL SECTOR LÁCTEO**

En esta sección se aborda un componente de contexto como son las políticas públicas. Como se ha visto, históricamente estas tuvieron un rol fundamental en el desarrollo del sector, en algunos casos positivo y en otros negativos. Acá se exponen inicialmente las orientaciones generales de la política pública, donde se evidencia la poca relevancia otorgada al factor asociatividad. Luego se detallan los principales programas destinados al fomento de la asociatividad. Finalmente se presentan los principales rasgos y evolución del programa de compras públicas de leche, que ha acompañado y fomentado al sector durante más de cincuenta años, donde la presencia del factor asociativo no está considerada actualmente.

#### **3.1. Políticas públicas como apoyo a la asociatividad para la competitividad en el sector lechero**

En esta parte se examina el posible impacto de las políticas y programas públicos ejecutados por el Estado, desde el punto de vista de la asociatividad de los productores lácteos. Vale decir, interesa saber si más allá de sus objetivos explícitos o declarados existen políticas, programas o instrumentos de política que favorezcan o dificulten la acción asociativa de los productores. El desarrollo del sector lácteo está en manos privadas y el Estado no tiene una actividad directa en el campo empresarial, sin embargo, este influye mediante diversos instrumentos que orientan, restringen, des/regulan la actividad, etc. Por otra parte han existido instrumentos directamente orientados a fomentar la asociatividad, que es conveniente estimar en su posible impacto. Se utiliza como fuente de información secundaria –aunque no evaluaciones de impacto, pues estas no se han realizado– y entrevistas y talleres realizados durante la ejecución del proyecto.

La acción pública que debemos considerar abarca asuntos de muy diversa importancia y alcance. No existe una política láctea propiamente tal, ordenada y jerarquizada, ni tampoco una política en favor de la asociatividad, solo acciones y programas específicos. Ello se debe a las definiciones de raíz neoliberal del Estado chileno, que lo llevan a concebir su labor en términos subsidiarios, focalizados y, eventualmente, de supervisión de la actividad, esto último sobre todo en el caso de acuerdos internacionales que obligan a contar con normativas aceptadas en el exterior. Se asume que la política pública no debe interferir en la competencia de mercado, a lo que se suma la ausencia de una política industrial y la inexistencia de planes nacionales o sectoriales de desarrollo en el país. Pero lo anterior no significa que la acción del Estado no tenga influencia

en la dinámica del sector lácteo, solo significa que su acción es más bien fragmentada y que no considera algunos de los aspectos principales que determinan el desarrollo sectorial.

### *Antecedentes*

En relación con la asociatividad lechera, la transformación del Estado chileno de una matriz desarrollista a una neoliberal tuvo profundas consecuencias, porque el sector se desarrolló sobre la base de las cooperativas lecheras de propiedad de productores nacionales, con un notorio apoyo del sector público. Los instrumentos de fomento dejaron de estar enfocados hacia las cooperativas, se estimuló la propiedad individual, se favoreció la apertura externa y el ingreso de capitales extranjeros, entre otras medidas. Como la producción lechera está concentrada en la macrorregión de Los Ríos/Los Lagos, esta redefinición tuvo impactos también en el desarrollo económico regional. En el caso de Los Ríos, compensado en parte por la presencia de Colun como una cooperativa de productores locales que sorteó las dificultades del cambio de escenario y logró posicionarse exitosamente en la competencia con las multinacionales Nestlé y Fonterra. En el caso de Los Lagos, en cambio, la cooperativa CALO (Osorno), mayor que Colun en su momento, quebró y fue adquirida por Watts. Algo similar sucedió con otra cooperativa importante, Cafra, mientras en el norte de la Isla Grande de Chiloé sucedía lo mismo con Chilolac. En simultáneo el Estado favoreció la implantación de la producción de salmones en el mar interior de Chiloé, industria que se fue expandiendo rápidamente, ganando en peso económico respecto de la industria lechera. De esta manera también el sector perdió presencia frente a la política estatal, a pesar de constituir una matriz de identidad regional y generar una importante actividad económica, especialmente en las provincias de Llanquihue y Osorno (así como ocurre también en la actual Región de Los Ríos).

La compra de leche por parte del Estado constituyó sin duda un catalizador para la expansión del sector, con impacto en la región. De acuerdo con los entrevistados (CALO y Colun), los precios que pagaba el Estado eran bajos, pero el alto volumen y la estabilidad de la demanda resultaban un importante apoyo al desarrollo cooperativo. Así como lo muestra el capítulo correspondiente en este proyecto, a partir de los años 70 ese mercado llegó a representar el 17% de la producción lechera. En la actualidad esa demanda no se ha incrementado en la misma proporción que lo hace la producción, por lo que ha descendido en proporción, llegando a constituir apenas el 5% de las ventas de la industria (Goldsmith, 2017). Como el Estado negocia con la industria procesadora, solo una fracción de ese porcentaje se traduce en compras a productores nacionales, ya que gran parte de las ventas provienen de leche importada.

Examinaremos primeramente tres aspectos generales de la política pública que afectan al sector: la liberalización económica, las orientaciones de política agropecuaria y la Estrategia Regional de Desarrollo. En un segundo apartado describiremos los rasgos principales del Programa Nacional de Leche, como un elemento que ha favorecido el desarrollo del sector, haciendo énfasis en su aporte eventual a la asociatividad del sector. En la tercera parte analizaremos algunos de los principales programas e instrumentos que se relacionan directamente con la asociatividad láctea: el *cluster* lechero, los programas de transferencia tecnológica, los instrumentos de Corfo y los programas de Indap. Finalmente plantearemos algunos de los nudos críticos que han surgido de las diferentes entrevistas, talleres y diálogos que se han sostenido al respecto durante el desarrollo del proyecto.

### *Orientaciones generales de la política agropecuaria que impactan la asociatividad*

- Acuerdos comerciales, liberalización económica y su impacto sobre los precios de la leche y el comercio exterior<sup>19</sup>

En el plano de la política de comercio exterior, basada en acuerdos comerciales y reducción de barreras se encuentra uno de los aspectos claves de la intervención estatal, porque ello repercute directamente en los precios de la leche. Esto debido principalmente a la importante producción de nuestros vecinos Argentina y Uruguay, así como crecientemente la importación de leche desde Nueva Zelanda. Por una parte los productores resienten el hecho que en todos esos casos existen políticas de protección y subsidio a los precios que favorecen a sus productores, mientras en Chile se tiende a aplicar una política de apertura total al exterior. La presión organizada de los productores ha conseguido, durante algunos períodos, que el gobierno establezca algunas restricciones o condicionamientos que favorezcan a los productores, pero ello han sido situaciones excepcionales<sup>20</sup>.

Pero algunas de las políticas activas de otros países en materia de programas de leche sí es algo que tiene un impacto indirecto en las exportaciones lecheras. Así, la creciente actividad exportadora de productos lácteos chilenos –liderada por Nestlé– se ha orientado principalmente a los países miembros de la ALADI y Centroamérica, encabezados en magnitud de importaciones por México, países donde predominan enfoques de política pública más activos que en Chile. Por ejemplo las exportaciones a México se deben en gran medida a los programas de alimentación estatales de ese país, que han incrementado el consumo de leche en la población, beneficiando la producción chilena (especialmente la leche condensada).

La política de promoción de exportaciones ha producido grandes avances en la materia para la producción de la industria láctea, así como ocurre con otros sectores de la agricultura. En general en la agricultura la balanza comercial es ampliamente superavitaria para el país (Odepa, 2016). Sin embargo, en el caso lechero la balanza comercial muestra un comportamiento altamente volátil. A pesar del incremento exportador, también se ha incrementado enormemente la importación de leche. Los datos para 2015 muestran un fuerte déficit para el país en la materia (Delamaza, 2016: 14).

Una última consecuencia de los acuerdos externos son las derivadas de las normas sanitarias y de trazabilidad vigentes en los países de la OCDE, a la que Chile pertenece y debe acatar. Estas exigencias son mayores a las que predominan en Chile y ponen en una difícil situación a los productores pequeños y medianos, pues demandan una mayor inversión en tecnología e incrementos de productividad, aumentando la heterogeneidad del sector. Ello se expresa en la enorme

---

<sup>19</sup> Este apartado está basado en Delamaza (2016).

<sup>20</sup> En 2009, frente a una caída en los precios y crisis de producción, las diferentes asociaciones de productores lecheros solicitaron la intervención estatal para implementar salvaguardias a las importaciones lecheras, de manera de proteger la industria nacional, lo que fue resuelto por la Comisión Nacional de Distorsiones en el Precio de las Mercaderías Importadas, determinando la aplicación de una sobretasa arancelaria provisional del 15% a la leche en polvo y queso gouda desde el 10 de octubre de 2009 al 26 de enero de 2010 (UDEDEC, 2013: 19). Otro episodio ocurrió el año 2014, cuando Fedeleche aprovechó la visita del ministro de industrias primarias de Nueva Zelanda –quien venía a promover su tecnología y maquinarias para el sector– para demandar un trato igualitario para productores de ambos países en términos de precios y para denunciar las prácticas de la empresa neozelandesa Manuka para la eliminación de terneros. En el contexto de la visita neozelandesa, se negoció con el gobierno una sobretasa arancelaria para la leche proveniente de ese país, lo que se logró por medio de una importante presión pública.

concentración de la actividad exportadora en las tres principales empresas del rubro (Nestlé, Soprole, Colun), que alcanza al 91% del total (*Ibid.*: 16).

El modelo que se impulsa por medio de las políticas liberalizadoras y aperturistas del sector público es el de un productor especializado con alta dotación tecnológica y capacidad innovadora, respaldado por una considerable inversión de capital, con capacidad de competir en el exterior. Esa orientación ha tenido claros éxitos económicos, ya que ha permitido crecer significativamente a las exportaciones. Mientras en 1995 Chile exportaba 92 miles de toneladas, en 2015 esa cifra alcanzaba a 263 mil toneladas. En términos monetarios este incremento significó pasar de 26 a 173 millones de dólares<sup>21</sup>. Pero como ese modelo resulta excluyente de una gran mayoría de los productores –especialmente si no están asociados– ha profundizado la segmentación del sector en grupos muy heterogéneos, dificultando por tanto su capacidad de cooperación. Mientras en un extremo se concentra la producción en menos manos y crece la especialización, en el otro los productores mantienen actividad diversificada, producen solo para el mercado local y se ven obligados a negociar permanentemente con Indap para no adoptar un modelo de especialización que no pueden respaldar ni con capital ni con cultura productiva adecuadas.

- Orientaciones generales de la política agraria

Tomaremos como referencia la Cuenta Pública del gobierno de Chile para el 2014-2015, en lo relativo al sector agricultura. De acuerdo con este documento, las políticas agropecuarias en Chile se orientan a “avanzar hacia un estilo de crecimiento inclusivo y sustentable para Chile, adoptando como compromiso principal el agregar valor en la actividad silvoagropecuaria, reducir la desigualdad en el sector al impulsar el desarrollo de la pequeña y mediana agricultura” (Gobierno de Chile, 2015: 501). Esta formulación se detalla del siguiente modo en el mismo documento: “La agregación de valor implica promover un desarrollo de la economía agraria basado tanto en la tecnología y la innovación como en la profundización de los atributos que potencian la productividad y la competitividad de la agricultura: la sanidad, la inocuidad y la calidad de la producción silvoagropecuaria. El crecimiento inclusivo se relaciona directamente con el compromiso gubernamental de reducir la desigualdad, lo que se expresa en un fuerte énfasis en los instrumentos que promueven el desarrollo productivo, tecnológico, comercial, económico y social de la pequeña agricultura y de la Agricultura Familiar Campesina, AFC. Este desarrollo debe también priorizar, en forma pertinente, el resguardo de los trabajadores rurales, las comunidades, la cultura y los recursos naturales” (*Ibid.*: 501). Vale decir, desarrollo para la competitividad parece ser el *leit motiv* de la política, al que se asocia un impacto respecto de la desigualdad, en la medida que se focaliza en la pequeña agricultura y la AFC. Lo anterior se expresa en las prioridades de recursos, que están puestos en planes relativos al riego campesino, mejoramiento de suelos y bosques, así como al fortalecimiento institucional del sector.

En el apartado destinado al fomento de la asociatividad, el documento reporta la mejoría del programa de gestión y soporte organizacional, que se tradujo en el año considerado en el apoyo “a 168 organizaciones regionales y 16 organizaciones nacionales, con un presupuesto de 728 millones de pesos”. Se menciona también el Programa Nacional de Asociatividad, como parte de

---

<sup>21</sup> Según cifras de Odepa en Delamaza (2016: 14), las importaciones en 2015 alcanzaron 219 millones de dólares.

la Plataforma de Servicios para el período 2015-2018 (*Ibíd.*: 506)". Estos ítems incrementaron su presupuesto el año siguiente donde se incorporan además a "52 empresas asociativas campesinas (que) serán atendidas a partir de este año con el nuevo Programa de Apoyo a la Asociatividad Económica" (*Ibíd.*: 516).

También se menciona el trabajo con los Grupos de Transferencia Tecnológica (GTT), señalando que "al terminar el año se concluyó con un grupo base de 35 GTT funcionando y operando con normalidad a lo largo del país, los cuales atienden a la agricultura familiar campesina y medianos agricultores" (*Ibíd.*: 513). Se indica como avance la disminución del cofinanciamiento de los GTT por parte de los agricultores de 20 a 5%, lo que podría indicar un mayor acceso de los pequeños agricultores a un programa que, de todas formas, parece bastante reducido en su alcance a juzgar por el número total de GTT.

En cuanto a las cooperativas se menciona que "a través del programa de Servicio de Asesoría Técnica, SAT, se apoyó a 190 empresas asociativas campesinas con un total de 147 millones de pesos" (*Ibíd.*: 513), lo que indica a todas luces que se trata de un apoyo muy menor.

- Estrategia regional de desarrollo

En términos generales no se aprecia una prioridad del sector en la ERD, así como tampoco respecto de la asociatividad. En cuanto al sector rural un estudio reciente de Odepa señala: "Si bien no existe mención explícita de una estrategia de desarrollo para el sector rural, sí emergen varios objetivos estratégicos que dan cuenta de la estrecha vinculación entre el mejoramiento de la productividad agropecuaria y forestal con el desarrollo rural. Es así como se mencionan objetivos relacionados con la transferencia tecnológica, con potenciar programas de incentivo a prácticas agrícolas, mejorar vías de transporte de fruta y construcción de infraestructura de estaciones de embalaje especializado. Desde lo social, los objetivos se vinculan a la promoción de concentración de establecimientos educacionales, conectar a las zonas con servicios municipales y fortalecer la identidad productiva de la región" (Odepa, 2016).

Lo relativo a asociatividad es mencionado en el documento de ERD en tres ocasiones: en relación con el sector turístico, en una orientación respecto de vinculaciones entre Estado y sociedad civil para fortalecimiento democrático y en relación con los vínculos con Argentina (Gobierno Regional: 2009). Vale decir, no hay una consideración específica en cuanto al tema que aborda. Tampoco la palabra cooperativa es mencionada en el documento.

En la ERD se considera al Valle Central como un territorio estratégico, donde se concentra la producción agropecuaria. Como objetivo de desarrollo se establece que "al 2020 el valle central se consolidará como potencia agroalimentaria, realizando un uso racional de los recursos naturales y energéticos, logrando niveles de competitividad que le permitan posicionarse en los mercados nacionales e internacionales" (Gobierno Regional, 2009: 36). Competitividad para los mercados vuelve a ser la prioridad también en el ámbito regional. Conectividad virtual, infraestructura para la competitividad, identidad regional, transferencia de información y tecnología, modelos productivos sustentables y certificación, constituyen los lineamientos estratégicos de la ERD (*Ibíd.*: 36).

No hay referencias a los temas de asociatividad en ninguno de los programas prioritarios de la ERD.

### 3.2. Programas de fomento a la asociatividad

Diversos instrumentos tienen entre sus objetivos declarados el fomento a la asociatividad. Recogemos en este apartado algunos de los principales, varios de estos se han llevado adelante durante varios años, aunque con montos e importancia variables. Junto con una breve síntesis de sus características, incorporamos algunos de los elementos de juicio recogidos en talleres y entrevistas realizadas.

#### *Programas e instrumentos de fomento: análisis crítico*

Diversas agencias estatales han desarrollado programas hacia el sector lácteo. Sin embargo la utilidad se ve limitada por la heterogeneidad del sector, porque las condiciones de los diferentes productores difieren sensiblemente, mientras los programas tienden a ser diseñados de manera poco sensible a esas diferencias. La agencia más relevante para los pequeños productores es Indap, la que otorga crédito y desarrolla programas específicamente al alcance de esos productores. Otras agencias como la Corfo o los Grupos de Transferencia Tecnológica del INIA se orientan mucho más claramente hacia los productores más grandes con el objeto de hacerlos más competitivos en la cadena láctea, promoviendo para ello la asociatividad. Ello significa también que la industria participa indirectamente como un actor de las políticas, por cuanto estas tienden a ajustarse a las demandas que la industria coloca a los productores.

Así, por ejemplo, si se considera los productores que han participado en proyectos Corfo, veremos que la distribución es directamente proporcional al tamaño del rebaño. Mientras los productores de mayor tamaño (sobre 300 vacas) tienen una participación mayor al 30% en dichos programas, los medianos lo hacen solo en 20,8% y los más pequeños en mucho menor proporción: 14,7% los del segmento de 20 a 49 vacas y solo 3,7% en el caso de los más pequeños (1 a 19 vacas) (Gesta, 2012: 10). En la zona sur (La Araucanía, Los Ríos y Los Lagos) la diferenciación es aún más aguda. Mientras los grandes productores participan en torno al 30%, los medianos lo hacen en torno al 15% y los pequeños apenas participan de dichos programas: 1,4% el segmento 20 a 49 y 0,2% los más pequeños (*Ibid.*, 23).

En el ámbito del apoyo a los pequeños productores, se ha buscado hacer viable su articulación a las exigencias de las procesadoras de leche. La principal herramienta que se utilizó fueron los Centros de Acopio financiados principalmente por Indap, los que rindieron frutos durante un tiempo (un primer ciclo de adaptación) pero luego no fueron capaces de garantizar continuidad de la producción y adecuada trazabilidad acorde con las actuales normas (Ríos, 2008). También la Universidad Austral, mediante el Centro Tecnológico de la Leche, apoyó a los Centros de Acopio, pero luego los fue abandonando. Indap ha desarrollado con los asociados a algunos Centros de Acopio, programas de Centros de Gestión, destinados ya no a la provisión de leche en conjunto, sino a desarrollar otras herramientas de trabajo en el sector.

Una síntesis de los programas que tienen como objetivo el desarrollo asociativo en el sector rural se puede observar en la Tabla 2.

Como se puede apreciar los programas se dividen según el segmento de productores al que van dirigidos y en ese sentido tienen flexibilidad. Sin embargo las evaluaciones expresadas por los diferentes entrevistados resaltan que su diseño es centralizado y no toman en cuenta la realidad de los productores en la región. Adicionalmente se expresan múltiples críticas a la efectividad de los programas, particularmente a los destinados a la pequeña producción. En cuanto

Tabla 2. Programas públicos de fomento a la asociatividad

Programas	Agencia	Destinatario	Cobertura
Prodesal	Indap	Pequeños productores	Prodesal: 53 mil usuarios en 2010
Gestión y Soporte Organizacional	Indap	Asociaciones gremiales de productores	168 asociaciones regionales y 16 nacionales en 2015
Riego Asociativo	Indap	Pequeños productores	
Servicio de Asistencia Técnica	Indap	Pequeños productores asociados	190 empresas asociativas
Grupos de Transferencia Tecnológica	INIA	Pequeños y medianos	35 GTT en 2015
Desarrollo de Proveedores*	Corfo	Apunta a fortalecer la gestión de proveedores micro, pequeños y medianos de una empresa de mayor tamaño	Desarrollo de proveedores: 5.781 beneficiarios en 2010 (246 proyectos).
Profo*	Corfo	Empresas que, individualmente, demuestren ventas netas anuales entre 2.400 UF y 100.000 UF.	1.255 beneficiarios en (198 proyectos).
Fortalecimiento de asociaciones gremiales y empresariales, Redes de Trabajo colaborativo, Subsidio para iniciativas de desarrollo de mercados	Sercotec	Asociaciones gremiales y empresariales. Incluye también: cooperativas, sindicatos, asociaciones gremiales cámaras de comercio o turismo, legalmente constituidas, vinculadas a micro y pequeños empresarios. Se excluye a federaciones y confederaciones	Sin información
Innovación silvoagropecuaria	FIA	Actores del sector agroalimentario y forestal: productores individuales, empresas de cualquier tamaño, asociaciones gremiales, fundaciones o corporaciones	Sin información

\* Programas no restringidos al sector agrícola.

Fuente: Elaboración propia sobre la base de Odepa (2011) y Gobierno de Chile (2015).

a la promoción de la asociatividad destacan los GTT como una experiencia bien evaluada en la mención de los productores (talleres) y los entrevistados. Se considera que la acogida de los GTT en los medianos productores ha sido buena y les ha permitido crecer. Varios de los grupos asociados que participaron en el proyecto han tenido experiencia con los GTT.

En el caso de los programas de Indap, estos efectivamente apuntan a la asociatividad, ya que se considera que es la única opción viable para los pequeños productores. Como ejemplo de buen

logro se mencionan los Centros de Acopio Lechero desarrollados durante los años noventa. Sin embargo no se trató de una experiencia que se proyectara en el tiempo, porque los cambios en los sistemas de recepción de leche por parte de la industria procesadora los volvió inefectivos. Sin embargo el acuerdo respecto del rol de Indap parece limitarse a este rol de promoción de la asociatividad. Pero en términos de impacto real de los programas los diferentes testimonios coinciden en que este es poco significativo en términos económicos, lo que se traduce en una permanencia prolongada de los productores en los programas, convirtiéndose estos últimos en un recurso permanente de su quehacer, más o menos inalterado. Por ello la tendencia es que los productores nunca “egresan” de los programas. La explicación de esta situación indicaría que se trata de una forma de “clientelismo” difícil de modificar, ya que presenta ventajas para ambos actores: los productores integran recursos estatales dentro de su estrategia de diversificación que incluye producción láctea y eventualmente de otros rubros (por ejemplo papas), venta al por menor, entre otras actividades; a su vez los organismos estatales mantienen vínculos estables que generan adhesión política de gran relevancia electoral. Los programas enfatizan la mayor cobertura –objetivo compatible con lo anterior– y no necesariamente el impacto en términos económico-productivos.

Pero hay otro aspecto crítico respecto de los programas de Indap y se refiere al objetivo subyacente de los mismos: convertir a los pequeños productores en empresarios agrícolas “eficientes” por la vía de la asociatividad. Dicho objetivo es contradictorio con la estrategia descrita en el párrafo anterior y supondría concentrar un volumen mucho mayor de recursos en un pequeño número de productores que tuviesen las condiciones para recorrer ese camino. Sin embargo la mayoría de ellos no está en condiciones de hacerlo y por tanto resulta explicable que en la práctica no adopten las propuestas de los programas públicos, como la inversión tecnológica de alto costo y la especialización. Ambos elementos, que pueden ser funcionales a un productor mediano con perspectivas de insertarse competitivamente en el mercado de la venta a la industria, comportan un riesgo muy significativo para los pequeños. La variabilidad de los precios y las políticas de adquisición de la industria, el impacto de las contingencias económicas de la unidad familiar, la vulnerabilidad de la producción agrícola en pequeños predios son algunos de los elementos que explican ese comportamiento. Por otra parte la empresarialización como objetivo dominante de la política hacia la agricultura familiar campesina supone que esta deje de ser lo que es, lo que trasciende por mucho a la mera actividad económica. Al parecer no toma en cuenta las externalidades positivas que esta manifiesta en términos de subsistencia de la población y actividad rural de un importante contingente de personas, cuyas posibilidades de incorporación al mercado de la industria láctea resultan escasas.

Resulta interesante la existencia de programas de Sercotec destinados al sector agrícola. Sin embargo todos ellos apuntan, de manera similar a lo que ocurre con Corfo, a segmentos minoritarios de productores. No contamos hasta el momento con evaluaciones de su impacto real en el sector lácteo y aparecen poco mencionados en las entrevistas, lo que hace suponer que no son especialmente significativos en este ámbito.

### *La promoción del cluster lácteo*

En la Región de Los Lagos el principal instrumento para el fomento asociativo fue el “cluster lácteo”, una iniciativa público-privada que se llevó a cabo durante el primer gobierno de Bachelet. La opinión de los representantes de los productores es que el programa reflejaba efectivamente

los requerimientos de los mismos y que había comenzado a tener buenos resultados y mostrar coordinación con el sector público. Sin embargo este fue discontinuado durante la administración de Piñera, pues la política de *clusters* dejó de tener el apoyo de la Corfo a nivel nacional. Las gestiones de los gremios de productores, señalando que la experiencia regional tenía buenos resultados, fueron infructuosas.

Durante el período en que se promovieron las agencias regionales de desarrollo en el país, como política a la vez descentralizadora y de fomento productivo, se contrató a la consultora estadounidense Dalberg, para desarrollar 24 Programas de Mejoramiento de la Competitividad (PMC) en diferentes áreas priorizadas por las ARD. En las regiones de Los Ríos y Los Lagos se diseñó un PMC Lácteo, inspirado en la conceptualización de los *cluster*, consistente con las orientaciones gubernamentales del primer período de Bachelet. El programa sin embargo quedó en fase de diseño, porque la administración Piñera (2010-2014) no mantuvo la orientación y tampoco se retomó a partir de esa fecha en el segundo gobierno de Bachelet<sup>22</sup>.

### **Conclusiones**

Los focos principales de la política agropecuaria en Chile están dirigidos a la agroexportación (Chile potencia alimentaria) y el mejoramiento de la competitividad necesario para ello: tecnología, innovación y mejoras sanitarias. Desde este punto de vista los sujetos principales de la política en el sector lácteo son las industrias de procesamiento y no los productores. La idea que los propios productores asociados puedan incursionar en la industria y proyectarse también al mercado externo no aparece en las orientaciones de política, ni en el ámbito nacional ni en el regional.

Existen sin embargo programas destinados a fomentar la asociatividad de los productores para mejorar su situación relativa en la cadena de valor. Son programas diferenciados según escala de producción, sin considerar alternativas, como las cooperativas, donde convergen productores de distinto tamaño. Aquellos destinados a los medianos productores muestran una mejor evaluación, aunque una baja cobertura, en relación con los destinados a la AFC. En el caso de estos últimos, se aprecia un énfasis en la cobertura, pero importantes contradicciones entre los objetivos declarados por Indap y la práctica de los programas. Su impacto no parece significativo en términos económicos si se toma como referencia sus objetivos de empresarialización. Sin embargo la AFC parece tener importantes capacidades adaptativas que le permiten utilizar esos recursos en términos de subsistencia de la actividad en condiciones difíciles. Las asociaciones que de allí nacen, sin embargo, son de bajo desarrollo y potencial.

---

<sup>22</sup> El diagnóstico expresado en ese PMC reitera la posición de la mayor parte de los textos consultados, enfatizando las fortalezas de la región respecto de la producción e industrialización de la leche, incluyendo la disponibilidad de agua, los buenos estándares zoonosanitarios, la buena conectividad terrestre a nivel de carreteras principales, la creciente aplicación de tecnología, la diversificación de la producción (sobre este punto no hay acuerdo entre los analistas) y la presencia de la Universidad Austral. Entre las debilidades se consigna el desigual desarrollo tecnológico, la situación de la pequeña y mediana empresa, la falta de capacitación de los trabajadores y la escasa y poco pertinente formación técnica en la región, insuficiencia y rigidez en la oferta de servicios públicos, la baja productividad, la difícil situación de los pequeños productores, la escasa asociatividad, el control de precios por parte de la industria, entre otras (Dalberg, 2010: 49-54).

### 3.3. El mercado de compras públicas de leche

Por la importancia de la compra pública de leche a lo largo del desarrollo de la industria y la producción de leche en el país, detallaremos la evolución de este mercado a lo largo del tiempo y algunos antecedentes acerca de su impacto en el total de la producción y sus características principales hoy.

#### *Antecedentes del Programa Nacional de Alimentación Complementaria, PNAC*

El *Programa Nacional de Alimentación Complementaria* (PNAC) distribuye leche y otros productos alimentarios a familias (desde el embarazo hasta que los niñas y niños cumplan los 6 años) con la condición de mantenerse al día con el programa de salud preventivo (*Control del Niño Sano*). La historia de la entrega de leche data de comienzos del siglo XX con iniciativas caritativas como *Patronato de la Infancia* (1901) y *Gotas de Leche* (1937). Los buenos resultados de estas iniciativas pioneras y su popularidad política en un contexto de altísimas tasas de mortalidad y desnutrición infantil, crearon un consenso entre comunidades políticas y médicas sobre la necesidad de aumentar el consumo de leche como solución moderna óptima para enfrentar el subdesarrollo. Es de esta manera que el Estado comienza a asumir dicha función. La Ley del Seguro Obrero Obligatorio (Ley N° 4.054, 1924) compromete servicios médicos y leche para madres trabajadoras, y durante la segunda presidencia de Alessandri (1932-8) se extendió la cobertura a las esposas de trabajadores. En 1954, dos años después de la creación del Servicio Nacional de Salud, bajo la presidencia del general Carlos Ibáñez del Campo (1952-8) y con el impulso del ministro de Salubridad Dr. Jorge Mardones Restat, se crea el Programa Nacional de Alimentación Complementario (PNAC), que universaliza estos servicios<sup>23</sup>.

La expansión pública de la distribución de leche requería de iniciativas por el lado de la **d**emanda y la **o**ferta. En lo primero requirió extender la capacidad burocrática estatal para proveer cobertura efectiva a las familias, muchas veces sin acceso previo a servicios estatales. Respecto de la oferta, el Estado tuvo que crear políticas de fomento a una industria lechera, en ese momento aún en etapas muy incipientes. A comienzos del siglo XX “El Problema de la Leche” –refiriéndose a su escasez, baja calidad, altos precios y bajos índices de consumo– se convirtió en una preocupación central para el gobierno chileno. La producción era limitada por la escasa presencia de ganado especializado, prácticas de alimentación y ordeña inadecuadas, y condiciones sanitarias abismales. Esto se sumaba a largos transportes, lo que provocaba que muchas veces la leche llegara descompuesta a los puntos de venta, donde era frecuente la adición de agua (a veces contaminada) y maicena por parte de los vendedores para engrosar volúmenes. Estos problemas eran tan severos que el consumo de leche hasta podía significar un peligro sanitario. A esto se sumaba que la leche chilena tenía bajos contenidos grasos, produciendo un valor nutricional subóptimo.

En el comienzo, la expansión de servicios desde la salud pública estaba íntimamente vinculada a la creación de incentivos para la producción láctea, con el fin de asegurar cantidades constantes de leche para distribuir. La creación del Servicio Nacional de Salubridad coincidió con el establecimiento de la Ordenanza para el Expendio de la Leche y sus Derivados (1925) que regulaba los aspectos sanitarios de la producción. La Ley N° 4.869 incluía directrices de sanidad, pasteurización, empaquetado y fijación de precios. Además de estas normativas, el Estado se

<sup>23</sup> Para un análisis más detallado de los inicios del programa y primeras políticas de fomento al sector lácteo, ver (Goldsmith Weil, 2017).

comprometió a facilitar préstamos, créditos y subsidios fiscales para los gastos e inversiones relacionados con la implementación de nuevas instalaciones, e hizo esfuerzos por proveer leche a precios reducidos para sectores vulnerables. En 1937, el Decreto 384 del Ministerio de Salubridad definió los lácteos como “artículos de primera necesidad” y ese mismo año el Decreto 80 crea el Consejo Nacional de Alimentación. Este consejo estableció dentro de sus principales desafíos aquellos relacionados al “problema de la leche”. Impulsó créditos con bajas tasas de interés (Caja de Crédito Agrario), medidas para estimular exportaciones (Junta de Exportación Agrícola) e incrementar producción (Caja de Colonización Agrícola). En 1945, la Ley N° 8.094 y la normativa 579 Sobre Fomento Lechero impulsó medidas adicionales.

Además de estos esfuerzos, la expansión de los programas de leche dependía de donaciones y compras internacionales. En 1934 Nestlé era la única empresa capaz de satisfacer las demandas del Seguro Obligatorio por leches en polvo. Para 1937 este organismo compró la primera procesadora. En su primer año de funcionamiento (1954), el PNAC distribuyó 14 toneladas de leche donada por United Nations Child’s Fund (Unicef) y la expansión que significó el programa Medio Litro (1971-3) dependió principalmente de leches importadas<sup>24</sup>.

Las primeras leches en polvo y productos lácteos entregados por el Estado fueron criticados por llegar en mal estado, con baja solubilidad y muchas veces tuvieron poca aceptación usándose incluso para trazar canchas de fútbol (Goldsmith Weil, 2014). Para 1974 la tarea de administrar el PNAC se pone a manos del Dr. Fernando Mönckeberg Barros, fundador del INTA, Conin y Conpan y Premio Nacional de Medicina (2012). Mönckeberg se propone la tarea de convertir la leche distribuida por el PNAC en un producto valorado por la ciudadanía. Con este fin se patenta una marca para la leche estatal: “Leche Purita”, que sería leche con 26% de materia grasa, distribuida en consultorios a lo largo del país. Las empresas competirían por ganarse esta licitación y se aprovecharía su experticia en comercialización para aumentar la cobertura y efectividad del programa.

La introducción de la marca Purita fue considerada un éxito, los kg de productos distribuidos se mantienen por sobre los 20.000.000 anual y a partir de este punto, todos los productos entregados en el consultorio estarían etiquetados bajo la marca Purita<sup>25</sup>.

De esta manera, los desafíos de producción masiva y, eficiente, y la aceptación del consumidor, se trasladarían al sector privado. El rol del Estado comienza a mutar desde fomentar la producción a constituirse en un “cliente frecuente<sup>26</sup>” del sector.

Posteriormente el programa PNAC se amplía a otros destinatarios. Mientras que la arquitectura básica del programa se mantiene, se agregan algunos productos especializados y nuevos grupos objetivos. Se incorporan las “bebidas lácteas” y los productos para el adulto mayor (Pacam). En adición a los productos centrales del PNAC/Pacam, se entregan algunos productos de alto costo para beneficiaria(o)s con necesidades especiales. Estos incluyen fórmulas para prematuros y fenilketonuria. El Ministerio de Salud también ha estado experimentando con la entrega de fórmulas de inicio y leches especiales para alérgicos a la proteína de la leche.

---

<sup>24</sup> Gobierno de Chile. Nutrición para el Desarrollo: Claves del Éxito del Modelo Chileno. Edited by Gobierno de Chile Ministerio de Salud.

<sup>25</sup> Las licencias para las mezclas proteicas Superchil y Fortesán fueron vendidas a las cooperativas CALO y CRAV, respectivamente, y serían eventualmente reemplazados por productos etiquetados bajo la línea Purita. Gobierno de Chile. Nutrición para el Desarrollo: Claves del Éxito del Modelo Chileno. Ministerio de Salud; pg. 69.

<sup>26</sup> Entrevista Anna Christina Pinhiero, Departamento Nutrición y Alimentos/División Políticas Públicas, Ministerio de Salud, 10 de agosto de 2016.

## *El mercado de compras públicas y los productores*

La participación de las compras públicas dentro del total de la producción ha disminuido notablemente. En 1987 las compras del Estado representaban el 17% del total producido, disminuyendo a 5% en el 2015.

Actualmente la compra de grandes volúmenes de leche y otros productos está a cargo de la Cenabast, que actúa como intermediador con las empresas procesadoras. En los últimos años la compra se ha concentrado mayoritariamente en la empresa Prolesur y secundariamente en Watts.

En los orígenes de los programas de leche hubo lo que puede ser descrito como un “matrimonio feliz”, donde los programas de expansión de la distribución tuvieron contrapartes en las políticas agrícolas de fomento al sector. Para muchas de las grandes cooperativas lecheras, la venta al Estado fue clave para su desarrollo<sup>27</sup>. Sin embargo, en las últimas décadas este vínculo se ha ido debilitando. La situación actual es incluso de una disociación entre la gran mayoría de los productores y la producción de los insumos para estos programas.

Ha habido una creciente tendencia hacia el monopolio entre proveedores, que muchas veces además deben incluir transporte, lo que hace complejo aún más su competencia en las licitaciones. Esto ha ocurrido a pesar de los esfuerzos por desmonopolizar dichos procesos. Mientras que las mezclas de los productos emblemáticos se siguen haciendo en Chile, los insumos para estos (leche en polvo) pueden ser importados. Ha habido una diversificación de las instituciones académicas que participan de los procesos de desarrollo de fórmulas<sup>28</sup>.

En términos del futuro del programa, se nota una tendencia decreciente de la entrega de los productos emblemáticos –en particular los productos de Leche Purita Fortificada y Leche Purita Cereal– y una creciente compra de productos especializados<sup>29</sup>, así como fórmulas de inicio<sup>30</sup> para prematuros, para alergias a la proteína de la leche o los productos distribuidos en el programa PNAC Fenilquetonuria. Estos últimos por lo general son importados. Para su producción nacional, haría falta una inversión en I+D. Si bien en la última administración política hubo dificultades para asegurar financiamiento público para el desarrollo de estos productos a nivel nacional; esta estructura de oportunidades es modificable. Existe una apertura en el Minsal a contactarse con productores nacionales, “siempre y cuando ellos tengan la capacidad de entrar en el desarrollo del I+D”, y existen antecedentes nacionales<sup>31</sup> e internacionales<sup>32</sup> de programas que incluyen requisitos de compra de productos locales.

---

<sup>27</sup> Entrevista de Eduardo Carraso, exgerente de Colún, 29 de agosto de 2016.

<sup>28</sup> Por muchos años fue el departamento de Nutrición de la Universidad de Chile la contraparte del PNAC, mientras que ahora participan una multiplicidad de instituciones. Entrevista a Anna Christina Pinhiero, Departamento Nutrición y Alimentos/División Políticas Públicas, Ministerio de Salud, 10 de agosto de 2016.

<sup>29</sup> “Minsal reducirá entrega de leche Purita y evalúa fórmula especial para lactantes y niños alérgicos”; Radio Bío Bío, 29 octubre 2014; <http://www.biobiochile.cl/noticias/2014/10/29/minsal-reducira-entrega-de-leche-purita-y-evalua-entrega-especial-para-lactantes-y-ninos-alergicos.shtml>

<sup>30</sup> Cuya entrega generó un fuerte rechazo de la sociedad civil por medio de las redes sociales argumentando que esta atentaba contra la lactancia. “La Batalla de la Leche”, *La Tercera*, 13 de agosto de 2016. <http://www.latercera.com/noticia/tendencias/2016/08/27-692307-9-la-batalla-de-la-leche.shtml>

<sup>31</sup> Ver Programa de Alimentación Escolar (PAE).

<sup>32</sup> Ver Programa Nacional de Alimentación Escolar de Brasil: Una Política Estratégica de Educación y Seguridad Alimentaria y Nacional.

## 4. PRODUCTORES ASOCIADOS PARA LA AGREGACIÓN DE VALOR: EXPERIENCIAS Y BUENAS PRÁCTICAS INTERNACIONALES

En la presente sección se presenta un conjunto de buenas prácticas internacionales de asociatividad y cooperativismo en el sector lechero. Para ello se comienza introduciendo una conceptualización y una metodología para la identificación de las mismas. Luego de expuestos los criterios e instrumentos de trabajo, se sintetiza por medio de fichas de formato común 12 experiencias significativas, las que se detallan en la Tabla 3.

Tabla 3. Casos estudiados de cooperativas lácteas a nivel internacional

N°	Cooperativa	País	Año creación
	Latinoamérica		
1	Itambe	Brasil	1950
2	Liconsá	México	1944
3	SanCor	Argentina	1938
4	Conaprole	Uruguay	1935
5	Colun	Chile	1949
6	Colanta	Colombia	1964
7	Dairy Farm of America	Estados Unidos	1998
8	Friesland Campina	Holanda	2008
9	Sodiaal	Francia	1965
10	Glambia	Irlanda	1964
11	Capsa	España	1968
12	Fonterra	Nueva Zelanda	2001

### 4.1. Aspectos conceptuales respecto de empresas cooperativas

En el 2016 el Monitoreo Mundial de las cooperativas registró 2.370 cooperativas en todo el mundo (ICA, 2016). Pertenecen en mayor proporción al sector agrícola (26%), seguido por los

seguros (22%) y bancos mutuales (16%). La mayoría de las cooperativas agrícolas se encuentran en Europa (70%) y el continente americano (21.7%). A pesar de las particularidades nacionales, que tienen que ver con el marco legal propio de cada país, una cooperativa puede entenderse como “una asociación autónoma de personas unidas voluntariamente para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales en común mediante una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada”. La estructura cooperativa cuenta con 7 principios directores: membrecía abierta y voluntaria, control democrático de los miembros, participación económica de los miembros, autonomía e independencia, educación, formación e información; cooperación entre cooperativas y compromiso con la comunidad.

Como se puede apreciar, el modelo cooperativo es particular en comparación con empresas más “tradicionales”: si bien persiguen el mismo fin (la maximización de los beneficios), la forma de gobernar la organización es distinta. Dentro de la cooperativa, el control es democrático, lo que quiere decir que no depende de los aportes de cada uno de los asociados. Al contrario, las demás empresas con participación de capital externo están gobernadas por los accionistas en proporción de sus aportes. Es así que el principio “un hombre = un voto” es la verdadera característica que diferencia las cooperativas de las empresas capitalistas<sup>33</sup>.

Desde las recomendaciones elaboradas por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) del 2002 (R193), pero sobre todo después de la inauguración por las Naciones Unidas el 2012 como año de las cooperativas, se ha reconocido que el modelo cooperativo contribuye a la concreción de los objetivos de desarrollo sustentable (Resolución N° 70/128, ONU, 2015). Es destacable su capacidad de reducir la pobreza y la vulnerabilidad de las personas por medio de varios servicios que brinda la cooperativa a sus asociados. A menudo, ofrece servicios de préstamos, de asistencia técnica, de capacitación, de provisión de insumos para la producción, entre otros. Algunas cooperativas tienen aún un sistema de protección social corporativa, lo que permite a las personas con pocos recursos tener acceso al sistema de salud convencional. Mediante varios canales de comunicación (asambleas, boletines informativos, etc.) las cooperativas permiten a sus socios tener información oportuna considerando las tendencias del mercado. El desempeño más reconocido de las cooperativas en el mundo agrícola es la recolección, procesamiento y comercialización de los productos de sus asociados. Agrupándose, ellos pueden realizar inversiones importantes en infraestructuras productivas y tienen más voz en las cadenas de valor para defender sus intereses. Con marcado arraigo territorial hacia lo local –por lo menos en sus inicios– las cooperativas suelen ser reconocidas como agentes efectivos de desarrollo territorial. Contribuyen a empoderar a las personas más vulnerables, generando más empleos y recursos para la comunidad, reduciendo *de facto* los niveles de pobreza. Por eso las agencias internacionales de cooperación recomiendan a los países miembros apoyar a este modelo empresarial –sobre todo en países en vías de desarrollo– mediante un marco legal y fiscal favorables (Resolución N° 70/128, ONU, 2015).

La hipótesis que sustenta la visión previamente descrita es que la agrupación y cooperación entre personas que tienen un interés común suele beneficiar a cada una de las partes involucradas. Es decir, que existiría una cierta renta asociada a la cooperación, un efecto multiplicador

<sup>33</sup> Como se verá más adelante, en algunas experiencias se ha introducido formas de participación asociadas a la cantidad de acciones que se posee en el capital social de la cooperativa. Sin embargo, en todos esos casos este porcentaje no puede superar el 5% del capital, evitando así el surgimiento de socios controladores o desvirtuar completamente los principios cooperativos. En algunos países es la legislación la que ha inducido estos cambios, diferenciándose así de legislaciones en favor y otras no tan en favor del modelo cooperativo.

generado por la asociación de distintos individuos. De forma individual, cada uno de ellos se diferencian por el “volumen global del capital” que tienen –refiriéndose al “conjunto de recursos y poderes efectivamente utilizables, capital económico, capital cultural, y también capital social–” (Bourdieu, 1998: 108). En el caso de las organizaciones, está ampliamente documentado que su “volumen global de capital” –sobre todo lo de capital social– es una variable clave para lograr mayor desempeño (Leenders R. y Gabbay S., 2005; Oh H., Chung M., Labianca G., 2004; Sparrowe R. T *et al.*, 2001; entre otros). Landry *et al.* (2002) han demostrado por ejemplo un círculo virtuoso entre el capital social de una corporación, la confianza mutua entre sus miembros y la innovación. En el marco de una perspectiva schumpeteriana de la innovación, la productividad relacional que se deriva de la cooperación señala en qué medida las acciones económicas son afectadas por la calidad de las relaciones entre los actores, lo que impacta directamente en la competitividad de un sector productivo.

Como cada organización social, las cooperativas están compuestas por subelementos parcialmente independientes cuyas relaciones son formadas por flujos de información, de materia y de energía. Resulta una contingencia inherente a la participación social: el individuo debe interiorizar un conjunto de normas reduciendo al mismo tiempo su margen de libertad. Sin embargo, la participación se revierte en recursos adicionales tanto para el individuo como para la organización. En efecto, para tomar una decisión, cada uno tiene que proyectarse en el futuro sin tener toda la lista de los eventos susceptibles de afectar su decisión. Además, un contrato “completo” debe contar con un sistema de vigilancia que tome en cuenta todas las formas de comportamiento oportunista posibles –lo que es costoso también–. El conjunto de los costos mencionados forman los costos “de transacción” (Coase, 1960) que designan todos los procedimientos u operaciones que hacen posibles intercambios entre dos o varios individuos (elaboración de contrato, búsqueda de información, sistema de vigilancia, etc.). Como todos buscan reducir dichos costos –así como la incertidumbre en la que se encuentran– es racional para ellos poner reglas explícitas y compartidas que aseguren una cierta estabilidad dentro de la relación.

La conclusión señalada tiene su importancia al pensar las dinámicas internas a las cooperativas: si bien sus miembros convergen de forma estratégica hacia un objetivo común, este no resulta de la “mejor opción absoluta” desde el punto de vista individual. Es más bien una solución que satisfaga un nivel mínimo de sus intereses, otorgándole recursos adicionales para perseguir sus intereses propios. Poniendo sus recursos en común, los actores económicos que cooperan entre ellos pueden superar situaciones que no podrían superar por sí mismos. Aquellos recursos se refieren tanto a los materiales (infraestructura, ingresos económicos, etc.) como no materiales (saberes, redes sociales, tecnología, etc.). Al respecto, se destaca la capacidad de la cooperativa de difundir información que reduce la incertidumbre radical que enfrentan sus miembros, así como su capacidad de establecer un sistema de vigilancia para la previsión de los comportamientos fundamentalmente oportunistas. Recíprocamente, la organización incrementa su competitividad beneficiándose de los aportes de sus miembros en términos de capital social y económico.

## **4.2. Propuesta metodológica para identificar y utilizar buenas prácticas internacionales**

En procura de identificar casos de buenas prácticas en el ámbito internacional respecto de experiencias de asociatividad en el sector lácteo, se desarrolló una propuesta metodológica

compuesta de cuatro componentes operativos: i) la definición de variables de clasificación que permiten la caracterización y comparación de las cooperativas estudiadas; ii) la caracterización propiamente tal, que contempla una fase de sistematización de la información en una matriz; iii) la evaluación de desempeño de los casos estudiados, para iv) destacar experiencias de buenas prácticas sobre la base del análisis de los resultados destacados. Todos estos componentes se agrupan bajo el término de *Benchmarking*, lo que se define como “la identificación e implementación de buenas prácticas” (Helgason, S., 1997).

- **Etapa N° 1: Diseño de variables de clasificación**

El análisis comparativo se fundamenta en una selección de parámetros comunes que permiten la caracterización de los casos estudiados y su posterior comparación. Por tanto, el diseño de variables tiene un fin operativo, que es la caracterización e identificación de buenas prácticas.

El modelo “Organizational performance assessment (OPA) framework” ofrece un marco analítico interesante en el sentido de que permite describir, analizar y evaluar todo tipo de organización social (Lusthaus, C. *et al.*, 2002). El punto de partida conceptual es de carácter sistémico, según este, cada conjunto biológico en interacción puede entenderse como un sistema, es decir, un conjunto dinámico y finalizado, formado por varios subsistemas (“elementos”) en constante interacción, influenciado por su entorno exterior (Von Bertalanffy V., 1968). Aquí, las nociones de “finalidad” e “interacción” son centrales, por lo que el énfasis debe colocarse en las características propias de los subsistemas (sus capacidades, historia, dinámica), en la forma en que interactúan (el carácter de los flujos así como la calidad de sus relaciones) y en el entorno en que evoluciona el sistema (el “macrosistema”: marco legal, contexto social, político, económico).

El enfoque se centra en el análisis interno de las cooperativas lácteas en el ámbito internacional, para poder llevar a cabo una caracterización de ellas. Retomando el marco analítico OPA, se propone indagar en primer lugar las dinámicas de las cooperativas lácteas y, en segundo lugar, sus capacidades organizacionales. Para ello se establecen las siguientes variables de caracterización:

- a) Historia y evolución
- b) Propósito, visión, misión y objetivos
- c) Número de productores miembros
- d) Infraestructura (número de plantas)
- e) Nivel de activos financieros
- f) Líneas de productos y nivel de diversificación
- g) Estrategia de ventas y extensión geográfica
- h) Grado de integración de la cadena de valor
- i) Gobernanza corporativa
- j) Sistema de retribuciones (incentivos)
- k) Relación con grupos de interés: sociedad civil, Estado, académicos y otras empresas

- **Etapa N° 2: Clasificación y caracterización de las experiencias internacionales**

A partir de las variables previamente establecidas, se llevó a cabo un proceso de recolección de información secundaria a base de una revisión bibliográfica. Las fuentes consideradas

fueron tres: los documentos difundidos por las cooperativas: informe de balance anual, boletines informativos, sitio *web*; las bases de datos de organismos estatales y paraestatales para datos estadísticos nacionales e internacionales y artículos académicos para completar los datos con aportes analíticos e históricos.

Luego se sistematizó la información dentro de una matriz Excel para poder facilitar la lectura comparativa. Es factible señalar que debido a la heterogeneidad de las fuentes de información, todos los datos no se han podido recopilar de forma sistemática. A modo de ilustración, la cooperativa brasileña Itambé no cuenta con informe anual, SanCor en Argentina no difunde información acerca de sus pasivos contables, la memoria anual de Colun no tiene información del nivel de facturación de la cooperativa chilena, Liconsa no ha elaborado todavía su informe del 2015, etc. Resulta que la comparación tiene su límite, en cuanto que la información se disponga de forma aleatoria<sup>34</sup>.

Los 12 casos estudiados fueron seleccionados de acuerdo con su posición de líder en su rubro respectivo. Todos pertenecen al sector lácteo y son registrados legalmente como cooperativas. De las 12 cooperativas, 6 pertenecen a la región de América Latina, y 4 a la Unión Europea. Por tanto presentan un interés particular para el estudio en la medida en que cuenten con ciertas características reproducibles al caso de las cooperativas lecheras de la Región de Los Lagos.

- **Etapa N° 3: Evaluación de desempeño de los casos estudiados**

Una práctica de cualquier organización es reconocida como “buena” para reproducir e implementar en organizaciones semejantes, cuando ha demostrado resultados positivos de acuerdo con los objetivos planteados por la organización ejecutora. La atención se pone hacia el análisis de los procesos, entendidos como los mecanismos que transforman insumos en productos. Un proceso se define por su realización y su resultado. Es así que la identificación de “buenas prácticas” de asociatividad se fundamenta en la evaluación de desempeño de los mecanismos internos a la asociación.

Para formarse una idea precisa del desempeño de las organizaciones, los profesionales suelen usar ciertos indicadores que son utilizados como marco de referencia para la medición. Generalmente, aquellos indicadores se dividen entre 6 ámbitos:

- ✓ La idoneidad evalúa la estrategia de intervención en relación con la problemática identificada. Las preguntas claves en este ámbito son: ¿Los objetivos de una actividad coinciden con las necesidades de los grupos objetivos? ¿La concepción de los proyectos fue adecuada a los objetivos fundamentales de la entidad ejecutora?
- ✓ La eficacia mide las brechas entre los objetivos iniciales del proyecto y los resultados efectivamente alcanzados. Las preguntas claves para el análisis son: ¿En qué medida los objetivos del proyecto y de sus componentes fueron alcanzados en términos tanto cuantitativos como cualitativos?
- ✓ La eficiencia compara los resultados alcanzados con los recursos necesarios para lograr dichos resultados. Básicamente, es una conversión de los recursos en resultados económicos. Hay que preguntarse ¿Cuáles son los costos necesarios para tener un producto o servicio específico?

---

<sup>34</sup> Por esta razón no se incluyó la matriz en esta publicación, dejándola solamente como un instrumento de la investigación realizada.

- ✓ El impacto aprecia todos los efectos que un proyecto puede tener en su ámbito general (técnico, económico, social, político, ecológico). Es decir: ¿En qué medida los proyectos contribuyeron a fomentar cambios notables en la comunidad social?
- ✓ La sustentabilidad aprecia la capacidad de un programa a reproducirse cuando se quita el apoyo exterior.
- ✓ La reproductibilidad mide la capacidad de un proyecto a reproducirse en otro ámbito u organizaciones.

Es posible señalar que todos los ámbitos mencionados no se aplican de forma sistemática dentro de un proceso de evaluación. Todo depende del ámbito y de los objetos a medir, así como de la finalidad relativa al estudio y del carácter de la evaluación (interna/externa). En concreto, el desempeño de las organizaciones del ámbito empresarial suele apreciarse desde sus resultados económicos, es decir, la eficacia y eficiencia de sus actividades. Aunque el concepto de responsabilidad social empresarial (RSE) se vuelva hoy más importante para la gestión sustentable de los negocios, los indicadores de idoneidad e impacto se aplican más bien a organizaciones públicas, pues sus finalidades son de bienes comunes.

En el marco de lo anterior, se ha centrado la reflexión en el desempeño económico de 112 cooperativas lácteas internacionales, lo que ha permitido identificar casos de buenas prácticas de asociatividad económica que, a su vez, generan insumos para la construcción posterior de proyectos de I+D enfocados a potenciar y fortalecer la competitividad de las potenciales cooperativas lácteas emergentes en la región de Los Lagos. Para cumplir con este requisito, la evaluación del desempeño de las organizaciones se ha apreciado mediante las siguientes variables:

- ✓ Toneladas de leche recolectada y participación nacional.
- ✓ Nivel de facturación y grado de competitividad nacional.
- ✓ Productividad bruta de los procesos de transformación.
- ✓ Nivel de activos y grado de independencia financiera.

- **Etapa N° 4: Identificación de buenas prácticas**

La identificación propiamente tal de buenas prácticas relaciona los resultados de desempeño con elementos de caracterización de las cooperativas para poder elaborar un cierto modelo de asociatividad considerado al mismo tiempo como el más “eficaz”. Dicho modelo incluye componentes claves para el funcionamiento y éxito de una organización: la estructura de su gobernanza corporativa, su sistema de retribuciones (incentivos), los bienes y servicios producidos, la estrategia de valorización de los productos y la gestión de los procesos productivos. Con estos elementos se busca aportar a la reflexión de los productores que en las regiones del sur de Chile están planteando asociarse para constituir así una fuerza mayor que la actual e identificar en el modelo cooperativo una alternativa de negocio posible.

### 4.3. Sistematización de experiencias internacionales

#### AMÉRICA

##### Itambé (Brasil)

- Historia y trayectoria

La historia de la empresa Itambé Alimentos S.A. se remonta a 1950 cuando un grupo de productores de leche ubicados en la región de Minas Gerais crean la marca “Itambé” para comercializar su producción en el mercado regional. Aquellos productores estaban agrupados desde 1948 en la Cooperativa Central dos Produtores Rurais de Leite Ltda. (CCPL) para tomar la concesión de la Planta Central de Leche, que pertenecía al Ministério da Agricultura desde 1944. En esta época el gobierno tenía que enfrentar una grave crisis de suministro de leche que perjudicaba el funcionamiento de la Planta Central. Para inyectar nuevos capitales, el gobierno de Minas Gerais convoca a 6 líderes de cooperativas lecheras de la región para proponerles la concesión de la planta. Allí nace la Cooperativa Central dos Produtores Rurais de Leite Ltda. (CCPL) que cambiará su nombre en 1950 por Cooperativa Central dos Produtores Rurais Ltda. (CCPR).

La cooperativa empezó a producir leche en botella y yogur para el mercado regional. A partir de 1950, inauguró su primera fábrica en Sete Lagoas para la producción de leche en polvo, mantequilla, quesos y dulce de leche. Luego de un crecimiento importante de sus ventas, la cooperativa CCPR crea filiales de ventas en la región de Goiás, de Rio de Janeiro de y São Paulo. Sin embargo, el suministro de leche quedaba complicada por precios altamente volátiles que no incentivaban la producción. Frente a esta situación, el Ministério da Agricultura de la época –ligada a la cooperativa mediante la concesión de la Planta Central de Leche– sugiere poner un precio mínimo garantizado para los productores socios de la cooperativa. Esta lo acepta en 1967, lo que le permitió consolidar la provisión de leche y así entrar en una larga fase de expansión.

En el 2000, tras la adquisición de 3 plantas repartidas entre las regiones de Minas Gerais y de Goiás, así como la diversificación de su gama de productos, la cooperativa CCPR crea la sociedad Itambé Alimentos S.A. para agrupar a todos sus activos industriales. Tres años después, en la misma lógica que en 1967, lanza su programa “Unileite”, cuyo objetivo es la fidelización de los productores socios por medio de un paquete de servicios y garantías. Entre otras medidas, se destacan bonos de fidelidad, que se miden de acuerdo con los años de permanencia del productor en la cooperativa. En el 2004 la empresa inicia sus ventas internacionales con la leche condensada en África, América del Sur y en Medio Oriente, registrando un crecimiento continuo de sus ventas hasta el 2012, tanto internacional como en el mercado nacional. Para poder extender sus actividades necesitó captar nuevas fuentes de capitales porque ni los aportes de sus socios y tampoco el producto de sus ventas y los préstamos bancarios le permitían realizar las inversiones que se proyectaban.

La empresa Vigor S.A, que actuaba también en el mercado lácteo nacional desde hace más de 90 años, propone comprar el 50% del capital social de Itambé S.A. por una suma de 208.000 millones de dólares. El trato se firmó en 2013, convirtiendo Vigor en socia de Itambé S.A. El motivo de la entrada de Vigor en el capital de Itambé fue que Vigor quería implementar sus actividades en las regiones de Minas Gerais y Goiás, aprovechando la experiencia de la Cooperativa Central dos Produtores Rurais Ltda. (CCPR) en aquellas zonas. CCPR, por su parte, necesitaba importantes

recursos para poder implementar un plan ambicioso de negocios para los años siguientes. El resultado de la fusión era bastante fructífero en el sentido de que Itambé S.A ha incrementado tanto su nivel de facturación como el volumen producido estos últimos años. La empresa se benefició de aportes importantes de Vigor en términos de saber y tecnología, así como de estrategia en *marketing* de productos.

- Recursos y extensión geográfica

En el 2015 Itambé S.A cuenta con 5 plantas procesadoras de leche, de entre estas 4 se encuentran en el estado de Minas Gerais y una en el estado de Goiás. El suministro de leche está proporcionado por 8.500 explotaciones asociadas a 32 cooperativas entre los dos estados. Todas se agrupan en la Cooperativa Central de los Productores Rurales (CCPR). Por consiguiente, pese la fusión con Vigor S.A. Itambé S.A. ha conservado su imagen corporativa de empresa formada por productores rurales, enraizados en las tierras de Minas Gerais y de Goiás, que cooperan entre ellos para “promover la calidad y proporcionar apoyo a la cooperación mutua necesaria” (sitio *web*). Es posible mencionar que aquella imagen es notoriamente valorizada y reconocida por los consumidores, lo que se refleja en los premios que ha recibido la empresa. En 2012 Itambé recibió el “Premio LIDE Agronegocios” en la categoría “Cadena Productiva-Leche” otorgado por el Grupo de Líderes Empresariales, en 2014 obtuvo el segundo puesto en el “Top of Mind” del 2014 realizado por el diario *Folha* de São Paulo y la Mercado Comum que miden las marcas más recordadas por los consumidores brasileños. El estudio “Brand Foot Print”, hecho por Kantar World Panel, indica que Itambé fue la marca de leche de consumo con mayor penetración en los hogares brasileños en el 2015. Los productores socios de la cooperativa CCPR están ligados a la empresa Itambé mediante un paquete de servicios. En primer lugar, la empresa les otorga un precio mínimo garantizado de 0,5 reales/litro de leche (US\$ 0,13/litro, 0,1 reales mayor que el promedio del mercado). A este precio se suman bonificaciones, como una bonificación de fidelidad –de acuerdo con los años de membresía del productor– así como bonificación de logística (inversamente proporcional a la distancia del productor con la planta), una bonificación de escala (de acuerdo con el volumen promedio mensual por productor) y una bonificación de calidad. Al respecto, los estándares de calidad de la leche en la cooperativa contemplan el contenido de bacteria total de la leche (que debe estar entre 100.000 y 300.000); el contenido de células somáticas (entre 400.000 y 600.000); la proporción de grasa (entre 3 y 3,11%) y de proteína (2,9 y 3,01%). En correspondencia con estos estándares, el productor recibe una bonificación si su leche cuenta con resultados superiores; o multas si estos son inferiores. En segundo lugar, la empresa provee una asistencia técnica a los productores para que puedan incrementar su producción en cantidad y en calidad.

Respecto del segmento de las ventas, la empresa Itambé S.A desarrolla una estrategia de marca para valorizar sus productos, los que son divididos entre 9 marcas, cada una de ellas contando con ciertos productos específicos. A modo de ilustración, la marca “Nolac” contempla la gama sin lactosa de la empresa, mientras la “Greco” los yogures griegos y “Shake Aerado” las leches saborizadas. En adición, la estrategia mercantil se funda en productos con mayor procesamiento (yogures, mantequilla, quesos, etc.), los que representan el 72% de la oferta. De entre los productos procesados se destacan los yogures y yogures bebestibles que constituyen el 30% y el 21,5% del total de la gama de productos, respectivamente. Los productos semiprocados (como la leche en polvo y leche saborizada) representan por su parte el 17%. De esta manera, se evidencia un grado de diversificación de Itambé bastante bajo, 51% de su oferta está compuesta por yogures.

Las ventas son indirectas, los clientes de Itambé principalmente son los supermercados y distribuidores al por mayor y menor.

- Gobernanza corporativa

La sociedad Itambé Alimentos S.A. es una sociedad anónima de composición accionaria cuyo capital social es de R\$ 292.155.778 (US\$ 73.789.784) en el 2015. De acuerdo con la Ley de Sociedades por acciones de Brasil, cada acción otorga a su titular un voto en la Asamblea General de la empresa. Desde 2013, el capital social está igualmente repartido entre CCPR (Cooperativa Central de los Productores Rurales de Minas Gerais) y Vigor Alimentos S.A. con el 50% de la totalidad de las acciones cada una. Esto significa que la gestión de Itambé Alimentos S.A. está dividida entre las dos organizaciones, que tienen igual derecho de influir en la definición de su marco estratégico y operativo por medio de los órganos de administración de Itambé S.A.

La Asamblea General de accionistas Itambé está compuesta por representantes de la cooperativa CCPR y de Vigor S.A. Tienen la facultad de nombrar los 6 miembros del Consejo de Administración (2 presidentes más 4 consejeros) así como los 10 miembros del Consejo de Fiscalización. Dicho órgano vela porque tanto el Consejo de Administración (CA) como el Comité de Gerencia cumplan con las normas aprobadas en la Asamblea. Dentro de las atribuciones del CA se encuentran la definición de las líneas estratégicas de la empresa, el poder de aprobar o rechazar los planes elaborados por el Comité de gerencia (fusión, adquisición, inversión, etc.) y nombrar el director ejecutivo de la empresa. Además, aprueba el presupuesto anual y fija el precio de la leche entregado. Los consejeros son nombrados por la Asamblea General de accionistas para 2 años renovables. El Comité de gerencia está a cargo de la gestión operativa de la empresa, es decir, de la aplicación de las políticas aprobadas por el Consejo de administración. Define sus propios planes y decide de la gestión de los 3.300 empleados.

Es importante señalar que si bien la cooperativa CCPR tiene la propiedad del 100% de los socios productores, el capital social de Vigor S.A involucra a distintos actores. En efecto, su capital está repartido entre FB Participações S.A., JBS S.A. y Arla Food S.A., cuya participación alcanza el 72,4%, el 19,4% y el 8%, respectivamente. Al remontarse la cadena de propiedad de cada una de estas entidades, aparece que FB Participações S.A. y JBS S.A. pertenecen a la misma entidad (J&F Investimentos S.A.) fundada en 1953 por miembros de la familia Batista de Brasil. Inversión con sede en São Paulo, tiene participación en gran cantidad de negocios por medio de sus 8 filiales; desde la agroindustria hacia la generación de electricidad, la gestión de residuos, bienes raíces y publicaciones, entre otros.

- Relación con grupos de interés

La visión de Itambé es “Ser sostenible para buscar maneras innovadoras de eliminar o minimizar eventuales impactos causados al medio ambiente por su actividad productiva, ser socialmente justos y económicamente viables” (sitio *web*, “visión”). Esta visión se concreta con distintas medidas que implementa como la sustitución del combustible no renovable (aceite combustible BPF) por biomasa (virutas de madera) en todas sus plantas industriales por ejemplo. Itambé tiene también un programa de donaciones de productos para apoyar al proyecto “Mesa Brasil Sesc” –una red nacional de bancos de alimentos contra el hambre–. En la fábrica de Goiânia la empresa ha implementado Comités de participación social en donde participan representantes

de Itambé y líderes de asociaciones sociales que se encuentran en la zona de influencia directa de la industria. El objetivo de aquellos comités es “establecer e implantar acciones conjuntas que tienden a mejorar el bienestar de toda la comunidad local”.

### **Liconsa (México)**

- Historia y trayectoria

La Leche Industrializada Conasupo S. A. de C.V. (Liconsa) es una empresa de participación estatal mayoritaria cuyo propósito es: i) la adquisición de leche fresca o en polvo; ii) su procesamiento y iii) distribución y venta a precio subsidiado de leche líquida o en polvo, así como de complementos alimenticios y de derivados lácteos. Liconsa es el pilar del “Programa de Abasto Social de Leche”, supervisado por la Secretaría de Desarrollo social desde el 1995 que apunta a “fortalecer el cumplimiento efectivo de los derechos sociales que potencien las capacidades de las personas en situación de pobreza” (“Matriz de indicadores para resultados 2015”, Sedesol). En tanto ejecutora del Programa, Liconsa ha internalizado las líneas estratégicas del gobierno en su gestión operativa, porque el objetivo institucional de Liconsa es dar cumplimiento a las metas nacionales establecidas en el Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018, a saber: II México Incluyente y IV México Próspero. A estos se suman los objetivos y metas del Programa Sectorial de Desarrollo Social 2013-2018.

El origen del Programa Abasto Social de Leche (PASL) se remonta a 1938 cuando el Presidente de la República, Lázaro Cárdenas del Río, decide crear el Comité Regulador de Mercado de Subsistencia para coordinar una intervención del Estado en la regulación de ciertos productos alimentarios y así proteger los hogares más vulnerables. Su sucesor, Manuel Ávila Camacho, plantea el tema con más fuerza aún por medio de una ley en la que advertía que era una exigencia inaplazable “atacar desde su origen la formación de los precios mediante una intervención activa del gobierno en sus causas determinantes” (Preámbulo Código Agrario, 1942). De esta manera, y en sustitución al Comité Regulador del 1938, se creó la Nacional Distribuidora y Reguladora S.A. de C.V (Nadyrsa).

El año 1944 marca la fecha de lanzamiento oficial del Programa Abasto Social de Leche (PASL) con la inauguración de la primera planta lechera de la empresa pública Nadyrsa. En paralelo es factible mencionar la formación de la empresa “Lechería Nacional SA de CV” en la zona de México por parte de un grupo de empresarios. En 1949, la Compañía Exportadora e Importadora Mexicana S.A. de C. V. (Ceimsa) sustituye a la NYRSA para empezar a elaborar, distribuir y vender leche importada que se reconstituía en el país. Cuatro años después, Ceimsa toma la mayor parte del capital social de la Lechería Nacional S.A, la que pasa a ser, desde este tiempo, una empresa paraestatal. Luego de un proceso de reestructuración y aumento de capital de Ceimsa –que cambió su nombre en Conasupo, S.A en 1963– se inicia la Leche Industrializada Conasupo S.A. de C.V. en 1972.

Hasta el 1994, tanto el PASL como Conasupo estaban incorporados a la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial. Con el cambio de enfoque que hubo en 1995, el programa pasa bajo la autoridad de la Secretaría de Desarrollo Social y la Lechería Nacional se desincorpora del sistema Conasupo cambiando su denominación por Liconsa, S.A. de C.V. Frente a una escasez de producción lechera en el mercado nacional, se le otorga a Liconsa el derecho a importar leche en polvo para su rehidratación. Progresivamente, a partir del 2006, la porción de leche recolectada

por Liconsa en el mercado interior se volverá mayoritaria y alcanzará el 70% del suministro de la empresa en el 2012.

- Recursos y extensión geográfica

Al inicio Liconsa se ha dedicado a la rehidratación de leche en polvo comprada al exterior. En las décadas de los 90, se lanza el polvo de leche entera fortificada que fue diseñada por técnicos de la empresa basada en las tablas de la ingesta diaria recomendada por la Norma Oficial Mexicana. A partir de los 2000, con la creciente oferta interna, se reconvierte en procesadora de leche fluida. Por tanto, desde el 2014 Liconsa cuenta con dos segmentos de producción: la leche en polvo y la leche líquida, correspondiendo al 23,9% y al 76,1% de la producción, respectivamente. Es importante señalar que toda la leche producida está fortificada con hierro, zinc, ácido fólico y vitaminas A, C, D, B2 y B12 desde 2002.

La adquisición de leche por parte de Liconsa se regula desde el 2006 bajo el “Programa Adquisición de Leche Nacional y de Importación” que estipula los procedimientos de la compra de leche nacional mediante una red de acopio. Aquel programa otorga también el derecho a Liconsa de complementar la leche que adquiere en el ámbito nacional con leche en polvo proveniente del mercado internacional, especialmente de Estados Unidos (81%), Nueva Zelanda (8%) y Canadá (7%) (Liconsa, 2015). El volumen de compras internacionales se estima sobre la base del déficit programado por la Subdirección de Adquisición de Leche para la siguiente temporada.

La Dirección de producción de Liconsa –por medio de la Subdirección de Maquila y Compra de Leche Nacional– es la instancia que realiza contrataciones de compra-venta de leche nacional mediante adjudicación directa. Los productores, para poder vender su producción en los centros de acopio de Liconsa, deben en primera instancia registrarse de forma individual o agrupada (asociaciones, cooperativas o empresas) en el Registro Nacional de Productores. La solicitud debe contener ciertas informaciones, como la actividad dentro del sector lechero a la que se dedica el productor o grupo de productores; las causas por las que oferta su leche a Liconsa; las características de la leche, periodo y programación de entrega por semana y el volumen total estimado. Una vez ingresado, el productor entrega su producto a Liconsa en las 49 sedes locales que forman la red de Acopio y Enfriamiento de Leche Fresca. El contrato de compra-venta que firma el productor contiene los plazos de entrega por semana, los estándares de calidad de la leche, el precio (fijado antes de la temporada) y la forma de pago semanal. Respecto del precio, existen dos sistemas de bonificación: uno que recompensa la calidad superior de la leche en comparación a los estándares y otros bonos que recompensan los proveedores que hayan permanecido como proveedores durante 52 semanas de forma continua. Con este sistema contractual, la empresa ha aumentado la porción de leche nacional en su mix de compra y adquisición, incentivando de igual manera la producción nacional: al cierre del 2014 eran 4.442 productores quienes vendían su producción a la empresa por un precio de \$ 6,06 pesos/litros (US\$ 0,41/litro) participando de 70% de sus adquisiciones.

Recíprocamente, Liconsa ha podido integrar poco a poco la leche líquida en su segmento de procesamiento: desde las 4 plantas con que contaba en la década de los 90 (3 de polvo y 1 de leche fluida), pasa a 10 plantas en el 2014 repartidas de entre 7 plantas de leche fluida, 2 plantas de leche fluida y en polvo, 1 de leche polvo. Todas poseen la certificación ISO 9001:2008 para los procesos de elaboración, envasado y distribución.

Así como se ha mencionado anteriormente, Liconsa participa de la concreción del Programa de Abasto Social de Leche (PASL), lo que apunta a la venta de productos lácteos de primera necesidad a precios subsidiados y a beneficio de 5 grupos identificados como vulnerables (niños, mujeres en periodo de gestación, mujeres adolescentes de 13 a 15 años, mujeres de 45 a 59 años de edad, enfermos o discapacitados y adultos de 60 y más años) (Sedesol, 2015). Los beneficiarios deben registrarse en una de las 7.756 lecherías del programa presentes a lo largo del país para poder ser beneficiados con una dotación de 4 litros/semana y por persona. Cuando no existen estas infraestructuras, la distribución de la leche Liconsa requiere convenios con actores privados para la concesión o distribución mercantil de sus productos. En el 2014, había 4.990 convenios de este tipo con propietarios de establecimientos comerciales.

A causa de los lineamientos estratégicos del programa PASL, la leche está vendida a precio subsidiado de 5,5 pesos/litro en 2015 (US\$ 0,32/litro), con una particularidad para los estados de Oaxaca, Guerrero y Chiapas en donde el precio es de 4,5 pesos/litro (US\$ 0,26/litro). El sistema de precio diferenciado se ha iniciado en el 2015 para revertir la vulnerabilidad mayor de las regiones mencionadas. Al respecto, es posible señalar que tanto los precios de compra al productor como los de venta a los beneficiarios del programa PASL son fijados anualmente por el Consejo de Administración de la empresa.

Aparte de las ventas realizadas por medio del PASL, Liconsa lanzó un área específica para el desarrollo de sus actividades comerciales. Dicha área responde a la necesidad por parte del Directorio de la empresa de buscar fuentes adicionales de ingresos para fortalecer el programa PASL. En efecto, en su carácter de ejecutora de un proyecto de desarrollo social, el objetivo de Liconsa es proveer productos a precios “preferenciales”, lo que significa: inferiores al precio de mercado. Por tanto, la empresa ha distribuido leche y ha beneficiado a más de 6 millones de personas vulnerables a un precio de 4,5 pesos/litro en el 2014. En comparación a los 14,9 pesos/litro en el mercado, la diferencia representa una transferencia de ahorro a beneficios de los hogares de 9,6 pesos/litro (Auditoría de Desempeño 2014, Grupo Funcional de Desarrollo Social, 2015). El mismo año Liconsa produjo 1.004 miles de litros de leche fortificada, a un costo promedio de 6,8 pesos/litro. Aquí se refleja el carácter deficitario del negocio (2,3 pesos/litro) que se compensa con recursos públicos. Sin embargo, el nivel de estos recursos es muy aleatorio, pasando desde 3.237 millones de pesos en el 2008 hasta 1.044 millones de pesos en el 2014, por ejemplo (Coneval, 2015). Es por esto que se hizo necesario añadir un segmento comercial a la actividad de Liconsa, para generar recursos adicionales y fortalecer el programa PASL.

Las ventas comerciales se reparten entre 5 líneas de productos: leche fluida (pasteurizada (Frisia) y Leche Liconsa Plus (entera, semidescremada, saborizada); la leche en Polvo Institucional; los complementarios alimenticios; los subproductos de crema (mantequilla, suero, etc.) y los micronutrientes. Los resultados de las ventas del 2014 muestran que Liconsa tiende a enfocar su actividad comercial hacia productos altamente procesados; los subproductos de crema representan el 33,9% de las ventas mientras la leche fluida el 27,7% y la leche en polvo el 25,2%.

- Gobernanza corporativa

Según los estatutos reformados del 2010, Liconsa se constituye como sociedad mercantil anónima de capital variable. Esta denominación implica que los accionistas separen una parte del capital social que será fija (la clase “A”), mientras que otra parte será variable y podrá incrementarse o disminuirse según convenga a los intereses de la sociedad (la clase “B”). En el 2014, todas

las acciones de clase “A” fueron propiedad del Estado Federal, mientras tenía un tercio de las acciones de clase “B”. En tanto Sociedad Anónima Liconsa no es una cooperativa según la ley de sociedades mercantiles, aquellas son un tipo social en el que se permite convenir el grado de responsabilidad de los socios (responsabilidad limitada o responsabilidad suplementada) mientras que las sociedades anónimas se componen exclusivamente de socios cuya responsabilidad se limita al pago de sus acciones.

Por ser accionario exclusivo del capital fijo de la empresa, el Estado Federal administra la empresa por medio de su Asamblea de accionistas y de su Consejo de Administración. Es así que estos dos órganos son siempre presididos por el Secretario de Desarrollo Social del gobierno federal y designados por el Presidente de la República y ratificados por la Asamblea General. Los miembros del Consejo de Administración definen los planes de la empresa en concordancia con los programas sectoriales del gobierno federal en materia de producción, comercialización, finanzas. Ellos aprueban el presupuesto anual de la empresa, así como los planes de adquisición/fusión y planes de préstamos, fijan los precios de venta y compra de la leche y velan porque el directorio ejecutivo cumpla con los planes establecidos. Por otro lado, ellos sesionan de forma ordinaria cuatro veces al año, con un quórum de por lo menos la mitad más uno de sus miembros y siempre que los asistentes sean representantes de la Administración Pública federal. En cuanto a las atribuciones de la Asamblea, incluyen entre otras la ratificación del nombramiento de los integrantes del Consejo de Administración; la discusión y aprobación de sus informes y la deliberación en torno al cambio de estatutos de la empresa. Los miembros de la Asamblea se reúnen una vez al año en sesión ordinaria y en cualquier momento en sesión extraordinaria según convocatoria del presidente del Consejo de Administración.

La gestión operativa de la empresa se hace por un directorio compuesto de 8 miembros. El director general es nombrado por el Presidente de la República y es responsable ante el Consejo de Administración (CA) del cumplimiento de las disposiciones adoptadas por el CA y por la Asamblea. Coordina las acciones administrativas, estableciendo sistemas internos de control y monitoreo que son el Comité de Mejora Regulatoria y el Órgano Interno de control. Además formula también planes de compra y adquisición, así como planes de presupuestos que serán aprobados por el Consejo de Administración. Respecto del monitoreo de las actividades de la empresa, hay que añadir un tercer órgano –externo esta vez– formado por el Comité de Beneficiarios de Contraloría Social de Liconsa.

Como lo define la Secretaría de Desarrollo Social, el concepto de Contraloría Social abarca “un conjunto de acciones de control, vigilancia y evaluación que realizan los ciudadanos, de manera organizada o independiente, en un modelo de derechos y compromisos ciudadanos, con el propósito de contribuir a que la gestión gubernamental y el manejo de los recursos públicos se realicen en términos de transparencia, eficacia, legalidad y honradez, así como para exigir la rendición de cuentas a sus gobernantes” (Sedesol, 2015). En el marco de lo anterior, el Comité de Beneficiarios de Contraloría Social de Liconsa es una agrupación sin personalidad jurídica cuyos miembros son nombrados de entre los beneficiarios del programa PASL por un año renovable. Entre otras facultades se aseguran de que el beneficio de la leche se otorgue de acuerdo con la normatividad del programa.

En conclusión, la empresa Liconsa es una empresa anónima de tipo paraestatal en el sentido de que su capital social está controlado por el gobierno federal. Formando el pilar del Programa de Abasto Social de Leche (PASL), sus tareas incluyen la adquisición de leche nacional e internacional, su procesamiento industrial y su distribución a precios subsidiarios. Su gama de productos es altamente especializada hacia la producción de leche líquida y en polvo. Al buscar

“Ser la mejor empresa láctea por su competitividad, autosuficiencia y elevada vocación de servicio, para contribuir al desarrollo del capital humano” (Sedesol, 2015) ha integrado un segmento comercial en el 2012 para generar recursos adicionales y lograr el equilibrio financiero. Con más de 60 años de experiencia acumulada en el país, es reconocida como una empresa que promueve la calidad de sus productos (Premio Innova en 2014, Premio de Calidad Intragob) así como estándares de desarrollo humano (Certificación en Equidad de Género en 2003; Certificado de Industria Limpia de la Procuraduría Federal de Protección al Ambiente (Profepa); Distintivo ESR-2004, que la acredita como una Empresa Socialmente Responsable).

### **SanCor (Argentina)**

- Historia y trayectoria

SanCor Cooperativas Unidas Limitada nace en 1938 en Súnchales (provincia de Santa Fe) con el objetivo explícito de “promover una mayor producción, segura, estable y de calidad, con acompañamiento permanente a las necesidades de los asociados y procurando el mayor valor posible por la producción remitida” (Olivera G., 2012). SanCor es el resultado de la asociación de productores tamberos, agrupados en 16 cooperativas y ubicados en la zona limítrofe de las provincias de Santa Fe y Córdoba. Ellos comparten la producción de crema y caseína, por lo que el fin productivo de la unión es la elaboración de manteca para el mercado nacional e internacional.

La primera fábrica es inaugurada en 1940 en la ciudad de Súnchales y abre un ciclo de constante ampliación y extensión productiva y geográfica. En 1943 se inicia la fábrica Brinkmann en la provincia de Córdoba para la producción de manteca de exportación mientras se empieza la fabricación de dulce de leche en la planta de Súnchales. Cuatro años después, la cooperativa inaugura su primera fábrica de maduración para queso en Gálvez (provincia de Santa Fe). En 1962 da lugar a una importante restructuración de la planta de Súnchales con vistas a producir leche pasteurizada y leche en polvo, e integra una línea de productos frescos (yogurt, flanes, postres, entre otros) en 1970. La apertura hacia el mercado internacional empezó en 1943 pero se institucionaliza realmente en 1986 con la creación de la filial “Sancor do Brasil” para comercializar los productos en este país. SanCor profundiza la vía de la internacionalización en el 2000 con la creación de “SanCor Dairy Corporation” como plataforma de exportación para Centroamérica, EE.UU. y Nafta.

A partir del mismo año se produjeron dos tendencias para alimentar la creciente extensión de la cooperativa. En primer lugar se modificaron los estatutos de SanCor en el 2005 para permitir la asociación tanto con productores individuales como agrupados en cooperativas. En concreto, la cooperativa pasó desde el segundo hacia el primer grado de acuerdo con las normas vigentes en el país, lo que implica la actuación directa de la empresa con los productores tamberos. Anteriormente SanCor trataba solamente con cooperativas, mientras la reforma introdujo la posibilidad de asociarse directamente con los productores, con SanCor o con las cooperativas actualmente asociadas.

La segunda tendencia que permite a SanCor ampliar su actividad se encuentra en la búsqueda de alianzas y participación en otras organizaciones, tanto en Argentina como en otros países de América Latina, con el fin de incorporar nuevos segmentos tecnológicos. Se destacan particularmente las asociaciones con la empresa Lácteos Río de la Plata (Uruguay), con Aproagro (insumos agrícolas, Buenos Aires), y con la Cooperativa de Publicidad (comunicación, Santa Fe). En el 2002

SanCor firma un acuerdo con Arla Food (cooperativa danesa) para la creación de una fábrica de proteínas de suero de queso en la provincia de Córdoba bajo la modalidad 50/50. Otra integración fue el acuerdo comercial con Fonterra, a partir de este convenio la cooperativa neozelandesa distribuye la leche en polvo elaborada por SanCor en países asiáticos y del Medio Oriente. En fin, es admisible mencionar la alianza con Mead Johnson Nutrition (EE.UU.) para el abastecimiento de fórmulas infantiles “SanCor Bebé” en el Cono Sur de América.

Gracias a este proceso de integración progresiva, SanCor ha diversificado sus segmentos productivos y ha abierto nuevos canales de comercialización internacional, cuyas ventas representan el 26,9% del producto bruto de la cooperativa en el 2015. En otras palabras, se puede decir que SanCor lleva a cabo un proceso de integración vertical de la cadena de valor, desde la recolección hacia la distribución de leche, mediante adquisiciones, acuerdos y otro tipo de alianzas con actores comerciales externos.

- Recursos y extensión geográfica

SanCor recolecta la leche de 1.117 productores; de estos, 781 son asociados de la cooperativa. En contraparte, de su participación en el capital social de la empresa los socios se benefician de servicios de asesoramiento y de capacitación mediante distintos programas, como el Programa de Desarrollo Tecnológico (PDT). Todos los productores venden su producción a precio garantizado, fijado antes de la temporada por el Consejo de Administración. Dicho precio no cuenta con bonos particulares pero sí con un sistema de tipificación de la leche, lo que abarca 11 parámetros: el contenido de sólidos útiles (grasa butirosa y proteína bruta), sólidos no grasos, temperatura y acidez, contenido en bacterias y células somáticas, entre otros. La entrega se hace por medio de 200 unidades habilitadas para el control de laboratorio, las que llevan la leche hacia las 15 plantas pertenecientes a SanCor repartidas entre 5 distritos de las provincias de Santa Fe y Córdoba.

La valorización de la materia prima se hace en gran parte mediante productos con mayor procesamiento, como quesos (44,6% de los productos), yogures (27%) y postres (9,1%). Los productos semiprocados (leche en polvo, leche saborizada) representan solo el 5,5% de la oferta corporativa, mientras la leche fluida el 5,8%. Todos se distribuyen bajo la misma marca “Sancor” por intermedio de 18 sucursales de venta repartidas en todo el país. Los clientes de SanCor son 200 distribuidores exclusivos, 140 clientes mayoristas, 2.300 supermercados (40% de las ventas) y 95.000 comercios minoristas (49% de las ventas). En cuanto a los canales exportadores representan 27% de las ventas realizadas en el 2015.

Las prioridades para los años que vienen se resumen en la reducción de los costos de producción, la ampliación de la cartera, la consolidación de las relaciones comerciales duraderas y el fortalecimiento de la logística a lo largo de la cadena de valor. Para ello se ha invertido cerca de US\$ 500 millones entre 2014 y 2015 en la compra de materiales, infraestructura e I+D para el mejoramiento de los productos. Respecto de este ítem, es importante señalar que la tendencia observada en SanCor es la reducción de la sal contenida en los productos, así como del azúcar, de las grasas transgénicas, grasas saturadas, colorantes y en la fortificación con minerales y vitaminas.

- Gobernanza corporativa

La gestión corporativa de SanCor es vertical, bajo un modelo de democracia indirecta. Los socios cooperados se reúnen en “Juntas Intercooperativa de Productores de Leche” para elegir

delegados que los representarán en la Asamblea General, teniendo igual derecho a voto. Las Juntas son repartidas entre 6 distritos, igualmente distribuidos entre las provincias de Córdoba y Santa Fe. Los delegados se reúnen una vez al año de forma ordinaria para designar los titulares y suplentes del Consejo de Administración (CA) y discutir de sus informes. El CA, por medio de su presidente y de sus 12 titulares asistidos por 4 suplentes, actúa como el órgano máximo de gestión de la Cooperativa. Nombra el director del Comité de dirección cuyos miembros nombran, a su vez, el gerente general de la empresa. Se asegura de la correcta ejecución de los planes adoptados con el apoyo de un área de auditoría interna que gestiona los controles internos establecidos, señalando deficiencias y recomendaciones mediante un sistema de “alertas”.

La segmentación de la gestión ejecutiva entre el comité de dirección, la dirección ejecutiva y la Gerencia General, conduce a una repartición de roles particulares: mientras la dirección ejecutiva está a cargo de la gestión estratégica del mediano y largo plazo, la Gerencia General se encarga de la administración cotidiana mediante sus 6 direcciones operativas. Aquellos dos órganos dependen en última instancia del comité de dirección, quien reporta al Consejo de Administración el avance de los planes.

- Relación con grupos de interés

Para dar sustento a su estrategia de “Ser líderes en el sector lácteo nacional, con fuerte proyección internacional”, SanCor manifiesta un alto grado de consciencia en relación con su entorno social, político y económico. Estos esfuerzos se han dado por medio de la integración, dentro de sus líneas programáticas, de la gestión ambientalmente sustentable. A modo de ilustración, ha convertido el 99% de sus envases en materiales recuperables y reutiliza 20% del agua necesaria en sus procesos industriales. También, desarrolla relaciones estratégicas con actores del mundo académico para la concepción, diseño y adaptación nutricional de sus productos. Entre otros, se destacan el Conicet (Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas), el Cerela (Centro de Referencia para Lactobacilos), el Ceial (Centro de Investigación en Tecnologías de Industrialización de Alimentos) y el Ceproc (Centro de Excelencia en Productos y Procesos de la Provincia de Córdoba). En cuanto al mundo empresarial, SanCor ha participado en varias organizaciones sectoriales tales como la Junta Intercooperativa de Productores de Leche (JIPL), la Casa Cooperativa Súnchales, la Comisión de Empresarios Industriales de Súnchales y la Agencia de Desarrollo de Súnchales (Adesu). Todas aquellas relaciones le han permitido integrarse de forma efectiva en el mercado lácteo nacional e internacional, acumulando capital social y técnico para apoyar su proceso de innovación. Sus esfuerzos se han recompensado con el primer puesto en el *ranking* de la *Revista Reader’s Digest* la que destaca las marcas “confiables” del sector del consumo masivo. SanCor ha logrado también el quinto puesto en el *ranking* de marca de prestigio, así como el premio “Estrella del Sur” para la innovación de envase.

### **Conaprole (Uruguay)**

- Historia y trayectoria

La Cooperativa Nacional de Productores de Leche de Uruguay (Conaprole) nace en 1935 con la adopción de la Ley N° 9.526. Es un hito importante para el gobierno de la época porque

es la primera y única vez que el Parlamento crea una cooperativa en este país. Con el objeto de comercializar, industrializar y distribuir la leche para la ciudad de Montevideo, la creación de Conaprole apunta a fortalecer el mercado interno y garantizar el consumo de leche saludable. “A comienzos de la década de 1930 el abasto de leche estaba siendo afectado por la competencia entre las plantas procesadoras, los bajos precios que recibían los productores, la mala calidad de la leche, que no superaba las inspecciones municipales, y controles que no se realizaban o no se hacían correctamente” (Pablo Marti J., 2013: 5). La mayoría de la leche venía de los tambos (establecimientos rurales) y era de mala calidad en cuanto al contenido promedio de bacterias que tenía.

El modelo cooperativo fue adoptado junto con el concurso de la Asociación Nacional de Productores de Leche, creada en 1933 para la defensa de los productores de la cuenca lechera de Montevideo. La ley estableció la fusión y expropiación de 6 empresas y cooperativas lecheras, otorgando a la cooperativa nacional el monopolio de la distribución de leche fluida en el país por 50 años (hasta que el mismo fue abolido en 1985). A partir de sus primeros años de funcionamiento, el modelo es todo un éxito: sustentado por una demanda urbana creciente, la producción y venta de derivados de leche aumenta de forma correlativa tanto en cantidad como en calidad.

Varias leyes posteriores modificaron el estatuto legal de la cooperativa. La de 1946 reguló la ampliación y funcionamiento de la cooperativa y aumentó el número de directores con un representante del gobierno nacional y otro del gobierno municipal. La misma ley también amplió la actuación de la cooperativa e incentivó el ingreso de productores de todo el país. En 1985 el gobierno municipal de Montevideo pone fin al monopolio para estimular la producción de leche pasteurizada en todo el país, al mismo tiempo que se permite el ingreso de empresas lácteas multinacionales en el país. Finalmente, la Ley N° 17.243 del 2000 elimina los representantes del Estado en el directorio así como el cargo del síndico del Banco de la República Oriental del Uruguay que cumplía funciones de fiscalización de la empresa. Se crea una comisión fiscal de tres miembros electos por la Asamblea de los 29. De esta manera la empresa debe solo rendir cuentas a la Asamblea de productores.

La actividad de Conaprole se ha ido ampliando progresivamente con la producción de derivados de leche: leche en polvo, manteca, quesos, cremas heladas, entre otros. Frente a las crisis mundiales de los años 2000, Conaprole inicia un ciclo de inversiones en adquisición de material e infraestructura con vistas a aumentar su cartera de productos de mayor valor agregado. Estos esfuerzos se han dado por medio de la creación del Fondo de Productividad en el año 2000, cuyo objeto es el financiamiento de proyectos de inversión para incrementar la valorización de la leche. El Fondo se capitaliza con una retención del 1,5% de las liquidaciones por remisiones de leche, lo que ha permitido financiar, desde el segundo año, el primer sitio de distribución de Conaprole. Este sitio se llama hoy Complejo Industrial Montevideo (CIM) y está dedicado exclusivamente al mercado de consumo nacional y regional. En 2008, cuando explotó la crisis financiera mundial, Conaprole crea su segundo sitio de producción, esta vez dedicado a la exportación, e inaugura una planta de leche en polvo llamada “Complejo Industrial Villa Rodríguez” (CIVR). En 2015 Conaprole pone en marcha la tercera planta de leche en polvo para la alimentación infantil. Cuando los precios de la leche en polvo alcanzaron un nivel histórico (US\$ 5.000/tonelada) en 2014, el directorio de la cooperativa nacional institucionaliza un Fondo de Estabilización del Precio de la Leche de US\$ 50 millones con el objetivo de mantener el precio pagado a sus productores cuando la coyuntura internacional presione el precio hacia la baja.

- Recursos y extensión geográfica

La integración de la cadena de valor láctea por Conaprole es vertical incluyendo la provisión de insumos para la producción, la recolección de leche en tambores, su procesamiento industrial, la distribución y venta directa.

Según Álvaro Ambrois, director general de la empresa, había 2.000 productores socios de la cooperativa en el 2016. Para remitir su leche, cada uno debe contar con la habilitación del Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca, la que se solicita en los Servicios Ganaderos del Ministerio de la zona en donde queda el productor. El sistema de pago se basa en estándares de calidad que establecen un promedio de sólidos del 3,73% de grasa y del 3,37% de proteína. Existe una bonificación de la leche con recuentos de células somáticas menor a 400 mil y con recuentos bacterianos menores a 50 mil uFc penalizando la leche que se aparte de estos parámetros. Además del pago de su leche, los socios cooperarios se benefician de dos tipos de aportes adicionales. Primero, el Fondo de Productividad que, desde el 2000, retiene mensualmente el 1,5% de la remesa para generar recursos anexos. A partir de la implementación de este fondo, Conaprole paga periódicamente un sobrepago por la leche recibida, en función de la participación que le corresponda a cada productor. En segundo lugar, el “Fondo especial para la estabilización del precio” de la leche remitida se ha constituido en 2014 desde los excedentes generados por las ventas. Con US\$ 50 millones a su inicio, se ha gastado 19 millones entre mayo 2015 y abril 2016 según el informe anual de la cooperativa.

El procesamiento industrial de la leche es proporcionado por 8 plantas repartidas en 6 departamentos alrededor de la ciudad de Montevideo. Es importante mencionar que todas cuentan con certificaciones internacionales que acreditan la calidad de sus procesos (ISO 9001:2008, ISO 22000:2005; TS/22002: 2008 y HACCP según Codex). La cartera de Conaprole está compuesta por 229 productos que se reparten entre 15 marcas específicas. Cada una de ellas tiene sus propias líneas de productos, lo que traduce una estrategia estrechamente ligada al *marketing* de marca (*Brand marketing*, en inglés). A modo de ilustración, la marca “Conaprole” agrupa a productos derivados de leche y otros (yogur, bebida láctea, postres, dulce de leche, crema, manteca, pulpa de tomate, pizzas) mientras la marca “Deleite” considera los postres y la marca “Conamigos” la línea de productos para niños (yogures bebestibles, quesos, postres).

Las categorías de los productos revelan dos aspectos: i) una diversificación productiva hacia productos no lácteos, como los jugos de fruta (17), la pulpa de tomate (2) y las pizzas (2); ii) una especialización hacia productos de procesamiento mayor y, en particular, los helados (21,4% de la cartera), los quesos (20%) y los yogures (bebibles y no bebibles, 26,2%). Sin embargo, esto no se refleja en las estructuras de las ventas en el mercado interno, siendo la leche fluida la de mayor participación (46%), seguida por los quesos (16%), los productos frescos (16%), los helados (9%), la manteca y mantequilla (8%). Pese a las cifras anteriores, es destacable la estrategia de Conaprole hacia la calidad y la innovación desarrollando segmentos de alto valor agregado (quesos, helados, etc.). Las inversiones realizadas (US\$ 822 millones en 2015) en plantas de suero de leche, así como de leche en polvo para alimentación infantil, sustentan esta estrategia.

Las ventas de Conaprole en el mercado uruguayo se pueden calificar de “mixtas”, son indirectas por medio de distribuidores exclusivos, minoristas y mayoristas, pero directas también con sus 14.000 puestos de venta ubicados a lo largo del país. En cuanto a las ventas internacionales, se realizan tanto con distribuidores locales, importadores, como con filiales que tiene Conaprole en el extranjero (1 en Argentina, 2 Brasil y 1 en Estados Unidos). Al respecto, es importante señalar

que el modelo Conaprole es decididamente abierto hacia el exterior y, por consiguiente, expuesto a la volatilidad de los precios internacionales. Este aspecto es aún más relevante cuando se considera que el 70% de las exportaciones de Conaprole en 2015 fueron productos de leche en polvo –el 16% por manteca y el 9% por quesos–. El conjunto exportado representó el 65% en 2016. Los países de mayor destino fueron Brasil (30% de las exportaciones), Rusia (16%), Argelia (15%), Venezuela (11%) y Cuba (6%).

- Gobernanza corporativa

La Cooperativa Nacional de Productores de Leche (Conaprole) fue constituida por ley en 1935 como cooperativa. Hasta la fecha sus estatutos centrales no han cambiado respecto de la estructura de su propiedad, los productores socios son propietarios al 100% de la cooperativa. Aquellos estatutos precisan que “Todo productor de leche, de cualquier zona del país, podrá hacerse miembro de la CNPL, remitiéndole la totalidad de su producción” (Art. 2, Ley N° 9.526). Debe cumplir, además, con las exigencias de higiene y sanidad animal que le imponen normas del Servicio de Agricultura y Ganadería. En contraparte, los socios tienen el derecho de participar en la gestión de la empresa mediante la elección de delegados que le representarán en la Asamblea de productores. Es relevante señalar al respecto que el voto es proporcional a la cantidad de leche remitida por el productor, con un máximo de tres votos por productor.

Si bien la empresa es propiedad de los productores socios, los actores externos a la cooperativa pueden participar en instrumentos financieros de la cooperativa para capitalizarse. En 2009 Conaprole empieza a emitir obligaciones y también por el programa “Conahorro” que lo gestionan bancos comerciales. Se trata de emisión de deuda dirigida a pequeños inversores que requiere un monto mínimo de mil dólares para hacer efectiva la transacción. Con este instrumento Conaprole abre una parte de su capital a actores externos sin que sean asociados de la cooperativa. Otro elemento destacable es la participación de 10% de la empresa New Zealand Farming Systems Uruguay S.A., por medio de sus subsidiarias Gimley S.A. y Lembay S.A., dentro del capital del Fondo de Productividad de Conaprole. Por otro lado, Conaprole administra 10 filiales externas con participación de entre 99 y 100% en su capital social.

El esquema administrativo de la Cooperativa está compuesto por tres órganos principales. El primero es la Asamblea de Productores, cuyo rol es consultativo o de asesoramiento, esta aprueba todos los planes elaborados por los órganos ejecutivos por mayoría absoluta de los presentes y puede censurar al Directorio con el voto de dos tercios del total de sus miembros. Los 29 asambleístas son electos directamente por los productores socios en una elección nacional. El segundo órgano es el directorio, cuyos 5 miembros se encargan de la administración financiera de la empresa. Nombran a los miembros de la gerencia general quienes se encargan de la coordinación de las actividades operativas así como de los 2.120 empleados de la empresa. El Directorio es elegido directamente por los socios cooperarios mediante voto secreto en elecciones controladas por la Corte Electoral. Actúa como un Consejo de Administración, por lo que, de entre sus atribuciones, se destacan la fijación anual del precio de la leche remitida, la determinación de los planes de inversión, adquisición, fusión; la aprobación de ingreso de nuevos socios, así como de movimientos de personal y, en fin, la elaboración del presupuesto anual y balance de gestión. La lista ganadora obtiene el 80% de los representantes en la dirección y en la Asamblea de los 29.

En cuanto al monitoreo y control de las actividades, está proporcionado por un Comité Fiscal externo integrado por tres socios productores elegidos simultáneamente con la elección del

Directorio. Este comité ejerce un control del Directorio mediante el seguimiento y evaluación de todos sus planes. En paralelo, el Directorio cuenta con un Comité de auditoría interna.

La circulación de la información entre los socios y los órganos administrativos se hace en primera instancia por medio de la Asamblea de productores. De forma más directa, existen boletines informativos que se distribuyen cada 3 meses a los socios, página *web*, redes sociales y un número de atención al consumidor, entre otros. Finalmente, existen aplicaciones para celulares que ha desarrollado Conaprole para los consumidores: Menutro (recetas), Agenda día a día de Bío Transit (guía del ocio), “Navidad en casa”, etcétera.

- Relación con grupos de interés

La sustentabilidad de las actividades de Conaprole se basa en un modelo bastante avanzado de responsabilidad social empresarial, lo que se materializa con el patrocinio de clubes deportivos (incluso Nacional y Peñarol, 2 grandes clubes nacionales de fútbol), de encuentros de arte, así como la organización de varios encuentros deportivos (la Copa Conaprole Plus, la Corrida del Depto., etc.). Es organizador también del Foro Lechero que reúne a todo el sector lechero del país y participa activamente en el Comité Organizador del Día Mundial de la Alimentación con diversas instituciones públicas y privadas. Ha firmado un convenio con la Facultad de Veterinaria desde hace varios años para la validación y difusión de técnicas para mejorar el proceso de cría y recría de las terneras y vaquillonas.

Otro componente de la sustentabilidad de Conaprole es la integración de la gestión ambiental dentro de sus procesos. Esto se ha dado mediante la certificación de sus plantas (ISO 14001:2004), pero también en su focalización hacia la reducción de la energía usada, del agua y de los materiales biocombustibles. Dentro de la Gerencia se creó un Comité del Agua cuyo objeto es la preservación del agua, generando acciones a corto, mediano y largo plazo en los temas de ahorro y reúso. Para asistir a los productores en un manejo eficiente de sus pastoreos, se les ofrece un seguimiento satelital al forraje con el que pueden seguir el crecimiento mensual de sus pasturas y cultivos desde un panel de control accesible en el portal lechero. Con los años, la plataforma se ha vuelto una herramienta eficiente de alerta temprana en caso de sequía.

## **Colun (Chile)**

- Historia y trayectoria

Con la finalidad de potenciar su actividad agregando valor a su producción, un grupo de 70 productores lecheros constituyeron la Cooperativa Agrícola y Lechera de la Unión Ltda. (Colun) en el 1949 en la ciudad de La Unión, hoy transformada en capital de la provincia del Ranco, Región de Los Ríos. Desde el inicio, su propósito es triple: i) asesorar a los socios para mejorar su productividad; ii) proveerles insumos agronómicos y veterinarios para su producción y iii) recolectar, procesar y distribuir productos lácteos y derivados agregando valor a la materia prima. La visión está netamente enfocada hacia el ser humano y el entorno local: “Somos un agente importante del progreso en la zona sur del país. Queremos hacer las cosas bien, cuidando el lugar donde uno vive y a la gente con la que trabajamos” (Colun, 2015: 6). Pese a la ampliación de su actividad, Colun aún reivindica un marcado arraigo territorial en la zona sur del país, con entidad propia y comprometida en el desarrollo de su región: “Somos una Cooperativa de

hombres y mujeres de esfuerzo, con profundo sentido social, fuertemente arraigada en la Región de los Ríos y comprometidas con el desarrollo de las personas y el cuidado del medio ambiente“ (*Ibid*: 7).

La cooperativa empezó a funcionar con la producción de mantequilla para los mercados urbanos de la zona central. Pocos años después, integra la fabricación de leche en polvo, distribuida en latas y bolsas, para profesionales del sector alimentario (panaderías, pastelerías y fábricas de chocolates). A fines de los años 50 la cooperativa empieza la producción masiva de quesos que, hasta hoy, representan su principal fuente de ingresos. Este proceso es seguido por la producción de suero de queso a partir de 1960, y en 1984 comienza la elaboración de manjar. El ciclo exportador se abre en 1986 con la primera exportación de quesos a Brasil. Los años 2000 son marcados por una intensa dinámica innovadora, que se materializa con el lanzamiento de una línea de quesillos y quesos frescos en el 2002, así como el primer yogur con aloe vera del mercado chileno en 2008 y la incorporación de endulzante estevia en yogur en el 2011.

Gracias al crecimiento de la leche remitida a lo largo de sus años de existencia, que ha sustentado la diversificación progresiva de su cartera, Colun es reconocida como un prototipo de éxito . Su sólida identidad le ha permitido imponerse como un actor particular del sector lácteo en Chile. En los últimos años ha ganado varios premios que la han reafirmado en su visión y su modelo. Fue por ejemplo “Empresa destacada“ en el Encuentro del Agro Enagro 2015, ha ganado el mismo año el Premio “Más participación en la provincia del Ranco“ otorgado por el Sence regional para distinguir a la empresa con mayor cantidad de trabajadores capacitados, entre otras distinciones.

- Recursos y extensión geográfica

La cadena de valor de Colun se integra verticalmente, desde la provisión de insumos para la producción hacia la elaboración industrial y el despacho de los productos a los centros de distribución. Es destacable hacer notar que la logística que recolecta la leche ante los productores, así como la que despacha los productos, está parcialmente integrada por Colun por medio de empresas subcontratadas.

Al cierre del 2015 Colun contaba con 739 productores socios, distribuidos entre la región de Los Lagos y la de Los Ríos. El sistema de pago de la leche premia las mejores composiciones en términos de grasa y proteína, mientras que el precio se fija de acuerdo con el mercado interno. Tres de sus 4 plantas se ubican en la Región de Los Ríos, siendo la de Ricardo Siegle (La Unión) la con mayor participación (77% de la leche procesada). Desde el 2013 el foco se encuentra en la mejora de la calidad de la leche. Para ello se ha puesto en marcha el Programa de Alianza Productiva (PAP), cuyo objeto es la provisión de estanques de frío a los productores, así como distintas herramientas para su capacitación agronómica y veterinaria. Dicho programa viene a complementar el programa de capacitación anual en materia de salud animal y nutrición. Al mismo tiempo, se ha inaugurado la red de laboratorios de calidad integrados a las fábricas. Con el fin de “entregar a los cooperados un servicio de diagnóstico seguro, rápido y oportuno“ los laboratorios tienen la facultad de medir la patología veterinaria y microbiológica (toma muestra en estanques 4 veces al año), así como de evaluar muestras de praderas y ensilajes de praderas, para entregar información a los productores acerca de dieta animal. Según el informe anual de la cooperativa, los resultados son bastante alentadores, considerando que Colun ha alcanzado

a certificar el 80% de su leche con el programa Pabco del Servicio Agrícola y Ganadero (SAG); que ha mantenido el 100% de los predios libres de brucelosis; el 97,2% libres de tuberculosis y el 79% libres de leucosis bovina. Respecto de los procesos industriales, todas las fábricas cuentan con certificación GMP (Buenas Prácticas de Fabricación) y HACCP mientras solo dos (La Unión y Columela) mantuvieron su certificación British Retail Consortium (BRC).

La cartera de productos de Colun se compone de cuatro líneas: i) la de los productos lácteos derivados (queso, mantequilla, manjar y leche en polvo); ii) los productos larga vida (leche pasteurizada); iii) los productos lácteos frescos (quesillo, yogur, bebidas lácteas, postres, probióticos); y iv) néctar de frutos. En total, son 245 productos, repartidos entre 6 marcas comerciales: Colun, Colun Light, Fundo Los Alerces, Río Bueno, Colun Vilib, Kids Colun. En la medida en que cada una tiene su propia línea de productos –o productos equivalentes pero en otros envases para consumidores específicos (como es el caso de “Kids Colun”)–, la cooperativa implementa una estrategia de marcas para valorizar el contenido específico de cada una de sus líneas de productos. Al mirar la repartición de los productos, se nota una cierta especialización hacia la elaboración de yogures y quesos, con el 29% y el 20,4% de los productos, respectivamente. Respecto de los yogures, es relevante señalar el lanzamiento de una nueva línea este año de yogures “funcionales”, es decir, que tienen una propiedad natural para mejorar algún componente del funcionamiento del cuerpo humano. El conjunto de productos con mayor procesamiento (quesos, manjar, mantequilla, jugo, etc.) representa 78% de la cartera, mientras la leche saborizada y en polvo, 17%. El resto está representado por leche larga vida. Los datos ponen de manifiesto una tendencia a agregar mayor valor a la materia prima, lo que se refleja también en el hecho de reducir los contenidos no deseables de grasa y azúcar siguiendo las tendencias contemporáneas de consumo. Es así que, por ejemplo, el 31,9% de los productos son bajos en grasa, el 38,5% bajos en azúcar y el 18,2% con contenido funcional.

Los clientes de Colun son en gran parte minoristas, mayoristas, supermercados y profesionales del rubro restaurantes. No obstante, se añade un segmento de ventas directas mediante 9 puestos distribuidos entre las regiones de Los Ríos y Los Lagos. Para el despacho Colun cuenta con 11 centros de distribución a lo largo del país. Las ventas al mercado internacional alcanzan US\$ 27 millones en 2015. Los países de mayor destino pertenecen al continente americano. Estados Unidos, México, Guatemala, Rep. Dominicana, Venezuela, Colombia, Perú, Bolivia, Brasil. En menor proporción, y según los años, se destacan también Argelia, Turquía, Georgia, China, Emiratos Árabes, Corea del Sur, Singapur y Japón.

- Gobernanza corporativa

Colun es una empresa de responsabilidad limitada cuyo capital social es de propiedad de los productores socios. La gobernanza corporativa es un modelo de democracia indirecta en el que los socios tienen igual derecho a un voto dentro de las cuatro asambleas locales (La Unión, Río Bueno, Futrono y Paillaco).

Estas asambleas están dirigidas por un presidente de Comité Local, gestionan las actividades de la cooperativa en su zona respectiva y proponen actividades al Consejo de Administración (CA). Son también los órganos en donde los socios productores eligen sus delegados que actúan en la Junta General, entendida como un órgano mandatorio y consultativo. En efecto, allí los delegados eligen los 12 miembros del CA por 2 años (3 representantes por zona) y aprueban

sus planes. La Junta General sesiona de forma ordinaria una vez al año mientras el Consejo de Administración se reúne mensualmente. Es atribución del Consejo tomar decisiones acerca del funcionamiento interno a la Cooperativa y desempeñarse en el Comité Ejecutivo junto con el presidente, el vicepresidente, el secretario, el gerente general y el gerente comercial de la empresa. Además, los miembros del CA nombran a los gerentes y definen el plan estratégico a mediano y largo plazo. Para ello se conformaron 3 Comités integrados al CA en 2015 para trabajar respecto de ejes identificados como estratégicos.

El equipo gerencial está compuesto por el gerente general, 4 gerentes técnicos más un contralor y un asesor legal para el área comercial, técnico, de producción y del personal. La Gerencia General se subdivide entre 8 subgerencias operativas, de entre estas la Subgerencia de Insumos Agrícolas y Servicios a Cooperados y la Subgerencia Relación Cooperados se encargan de la asistencia técnica y de la transferencia técnica hacia los socios productores. Todos los miembros de la gerencia ejecutiva tienen por objetivo la implementación y concreción tanto de la “Estrategia de sustentabilidad” de la cooperativa como los planes trienales definidos por el CA. Por eso los miembros de la gerencia son responsables y deben rendir ante este Consejo.

El monitoreo de las actividades de cada uno de los órganos mencionados está proporcionado por una Junta de Vigilancia formada por 4 miembros y 3 suplentes elegidos por la Junta General por un año, renovable. Es el máximo órgano fiscalizador de la Cooperativa. Por su lado, el Comité de Ética evalúa los reportes emitidos por el CA, identifica irregularidades y propone medidas. Este comité está conformado por miembros del equipo ejecutivo, del Presidente de la Junta de Vigilancia, de un representante de cada asamblea local y del abogado de Colun, las decisiones del Comité de Ética se toman por mayoría de votos. Dentro de la Gerencia General se creó un Comité de Auditoría en 2015 para sustentar el monitoreo de sus actividades. La circulación de la información entre los socios y los órganos administrativos superiores se hace en las asambleas locales una vez al año. Existen también reuniones periódicas si un número substancial de productores lo requieren. En segundo lugar, se distribuye una revista informativa bimensual, donde aparecen datos relevantes en cuanto a la cooperativa y al mercado lechero. Un programa radial difunde el mismo tipo de información tres veces a la semana.

- Relación con grupos de interés

Buscando “lograr un crecimiento con rentabilidad, sobre la base de fomentar la eficiencia, la innovación y el desarrollo sustentable de las personas como pilares estratégicos para el periodo 2015-2017” (Reporte de sustentabilidad 2015, p. 13) el directorio ha planteado la necesidad de seguir potenciando su trabajo con la comunidad en temas culturales, ambientales, educacionales. Mediante un “Plan de inversión social” Colun materializa su voluntad de generar valor para la comunidad apoyando distintos proyectos de arte y cultura, de apoyo a grupos vulnerables y de donaciones. Ha internalizado también la necesidad de mitigar sus impactos en el medio ambiente, lo que se refleja en el proyecto “Biomasa” y la instalación de filtros en las torres de secado que han permitido reducir los gases de efecto invernadero. Colun ha realizado también esfuerzos en el incremento de su eficiencia energética, particularmente en el uso del agua. El plan de gestión de agua elaborado incluye la calibración de los sensores de consumo de agua en las fábricas, la segmentación del proceso industrial para identificar el consumo particular en agua de cada uno y el incremento de la reutilización del agua en ciclo cerrado. Bajo este esquema, ha nacido el nuevo proyecto verde en 2015.

La estrategia de sustentabilidad elaborada en el 2009 abarca también el fomento de lazos estratégicos con académicos y actores empresariales. Al respecto, vale destacar el acuerdo con la Corfo y el Centro de Reproducción y Manejo animal (Cenerema) de la Universidad Austral para elaborar el Programa de Desarrollo de Proveedores (PDP) que apunta a mejorar la competitividad de los cooperados. Otro elemento relevante es la membrecía que tiene Colun en 13 organizaciones gremiales o sectoriales, como la Federación Nacional de Cooperativas Agrícolas Lecheras (Fenaleche), la Sociedad Nacional de Agricultura (SNA), el comité chileno de la Federación Internacional de Lecherías (FIL-DIF). En la actualidad Colun no ha generado lazos de cooperación con la Universidad de Los Lagos.

## Colanta (Colombia)

- Historia y trayectoria

La trayectoria de la cooperativa láctea Colanta tiene más de 50 años dentro del sector que se autodefine como “solidario”. Desde su inicio ha planteado la necesidad de “la defensa de la economía y actividades sociales de los cooperados, en todos los órdenes de su industria, trabajo y ocupación; extendiéndose la acción social no solo en beneficio de la persona del asociado, sino de todos los integrantes de su familia y al desarrollo en general de la región que le sirve como radio de acción; todo dentro de las más genuinas normas de la cooperación” (sitio *web*).

La historia empieza en 1964 cuando un grupo de 60 campesinos del municipio de Donmatías (al norte del departamento de Antioquia) forman la cooperativa Coolechera –la futura Colanta–. En aquellos tiempos se había formado un oligopolio muy poderoso de distribuidores privados en Medellín, justo después que el municipio había prohibido la venta de leche cruda. El grupo de empresarios comercializaba el 90% de la leche con las marcas Proleche, San Martín y Paquita. Disminuían unilateralmente el precio de la leche pagado al productor, sin que este contara con poder para negociar. En paralelo, esta época es conocida como la fase de consolidación de la cooperativa en el país (Pardo-Martínez, L. P. y Huertas de Mora, M. V., 2014). Muchas cooperativas se crean en esta década, entre otras la Cooperativa de Ahorro y Crédito Donmatías, Coonorte, Coomeva.

La cooperativa Coolechera emergió entonces para defender a los productores lecheros y contraponer el oligopolio de Medellín. La Secretaría de Agricultura del Departamento de Antioquia apoyó a la agrupación; para los trámites administrativos sobre todo. El grupo comenzó con el montaje de un pequeño almacén de insumos agropecuarios en el municipio de Donmatías. Era más bien una economía de subsistencia, pues cada productor asociado producía en promedio 20 litros/día. El mercado era complicado, dominado por operadores de distribución, y los precios no estimularon un proceso de innovación técnica. Habría que esperar la década de los setenta, con la llegada de Jenaro Pérez Gutiérrez a la gerencia en 1973, para que la cooperativa se fortaleciera. Mientras tanto, quebró tres veces debido a que el limitado capital de la cooperativa no cumplía con los requisitos mínimos ordenados por la ley.

De profesión médico-veterinario, Jenaro Pérez Gutiérrez había desempeñado varios cargos institucionales, como Secretario de Agricultura del Departamento de Antioquia, director del Centro de Diagnóstico Veterinario del Instituto Zoonosológico Colombiano y catedrático de la Universidad de Antioquia. Cuando llegó a la dirección de Coolechera en 1973, propuso al Consejo de administración un plan operativo para entrar en la elaboración de leche pasteurizada.

Se cambió el nombre a Colanta porque ya existía el nombre de Coolechera en Barranquilla. El año siguiente la cooperativa consiguió varios créditos bancarios desde entidades tanto públicas como privadas, lo que le permitió inaugurar su primera planta pasteurizadora en el barrio Caribe de Medellín en 1976. Hay que mencionar también que se ha beneficiado de un contexto fiscal favorable, ya que el gobierno había eximido de impuestos a la producción lechera en 1975 para incentivar la producción nacional.

Después de los primeros tres mil litros de leche pasteurizada vendidos por Colanta en 1976, la recolección de leche se extendió rápidamente a otros municipios de Antioquia porque la cooperativa no podía responder a la demanda de Medellín. Se formó una cadena de almacenes y comercializadoras, centros de acopio, plantas procesadoras en los departamentos de Antioquia, Bolívar, Córdoba, Quindío, Caldas, Boyacá, Cundinamarca, Nariño, Risaralda y Valle. En 1984, junto con un intenso trabajo de asesoramiento y transferencia técnica hacia los productores, la producción logró 500 millones de litros.

En la década de los 80, el portafolio de productos Colanta se diversificó y creció hacia la producción de queso y productos derivados (mantequilla, crema, etc.). Se empieza también la producción de concentrados y sales mineralizadas a partir de la nueva planta puesta en marcha en 1979 gracias al apoyo del Unicef. A partir de los noventa, Colanta se integra a la producción de carne, lo que se concreta en 1998 cuando adquiere el 100% del frigomatadero Central Cooperativa (municipio de Santa Rosa de Osos), en la que tenía participación. Con esta infraestructura nació la línea de cárnicos “Montefrío”. Entre 1996 y 2002 Colanta entra en la producción de leche en polvo con la construcción de sus tres primeras plantas pulverizadoras, las que le permitieron absorber los excedentes de leche producida en época de invierno por un lado y, por otro lado, empezar como empresa exportadora.

La vocación de Colanta, llevada por su actual director histórico Jenaro Pérez G., siempre ha sido el desarrollo rural tanto a beneficios de sus asociados como para su comunidad. Por eso tiene una gran presencia local por medio de una cadena de almacenes y comercializadoras, centros de acopio, plantas procesadoras, puestos de venta, etc., para “estar más cerca del productor y de las familias”.

- Recursos y extensión geográfica

El mandato expreso de la Cooperativa es tratar “por todos los medios” de recibir la totalidad de la producción de sus asociados. Para ello ha desarrollado una estrategia de integración vertical desde los servicios de fomento a la producción hacia la venta directa. También, y desde 1998, ha comenzado una integración horizontal (intersectorial) incorporando la producción de carne de vacuno, cerdo, pollo y cordero.

La red de asistencia técnica y de centros de acopio de Colanta está compuesta por 31 sedes repartidas entre 14 departamentos y 58 municipios (36 municipios en Antioquia). Con un equipo formado por 57 profesionales técnicos, la cooperativa presta asesoría y capacitación a los asociados y productores, para optimizar los sistemas de producción ganadera, disminuyendo los costos de producción y mejorando la calidad e inocuidad de la leche y carne. Posee 10 programas específicos que apuntan a capacitar a los productores en materia de podología, control lechero, mejoramiento genético, pastos y forrajes, entre otros. Además 17.507 visitas a fincas fueron realizadas en el 2015 por los técnicos para acompañar el productor. Por medio de su marca “Agrocolanta”, la cooperativa ofrece un conjunto de insumos agrícolas a precio competitivo (alimentación animal,

fertilizantes, remedios, semen bovino, etc.). En el 2007 se crea la Cooperativa de Ahorro y Crédito Colanta (“Ay Colanta”) para permitir a los productores socios y no socios tener acceso al crédito a un costo preferencial.

Al cierre del 2015 Colanta se abastece de 9.487 productores socios y no socios. Son personas individuales o agrupadas, ya que 14 cooperativas, 25 asociaciones y 113 sociedades remitían su producción a Colanta. En todo caso, los proveedores deben firmar un contrato de suministro que precisa el sistema de pago y los plazos de entrega. Para ser socio y beneficiarse de todos los servicios de la cooperativa, la condición es no pertenecer a otra cooperativa y pagar una cuota no monetaria equivalente a 60 días de leche por cada hatillo lechero. Los 6.806 empleados de la empresa pueden también ser socios, pagando el 3% de su salario anualmente. En 2015 la cooperativa contaba con 9.625 asociados productores y trabajadores.

El sistema de pago es garantizado a precio mínimo y bonifica la calidad de la leche de acuerdo con la resolución N° 0017 del Ministerio de Agricultura. Los estándares con los que se aprecia la calidad de la leche remitida son: contenido de proteína 3,3%; grasa 4,0%; recuento de células somáticas (RCS) 250.000/ml y unidades formadoras de colonias (UFC) 25.000/ml. Sobre la base de estos datos el productor recibe una bonificación o una multa si su calidad es superior o inferior. En el 2015 el precio promedio pagado a los productores por Colanta era de 1.175 pesos/litro (US\$ 0,36/litro). Es factible señalar que el énfasis de este año estaba puesto en la mejora de los parámetros de la calidad composicional –particularmente la proteína–, además de la calidad sanitaria. Para ello se implementó el control al recibo de leche como límite máximo de 800.000 RCS/ml. Asimismo, \$ 428 millones de pesos (US\$ 132.680) fueron invertidos en el 2015 para investigaciones en pastos y forrajes, mejoramiento genético y proteína de leche. Colanta cuenta también con un fondo para la estabilización del precio de la leche que se constituye a partir de 50% de los excedentes de operación y que representaba \$ 3.848 millones de pesos (US\$ 1,2 millones) para el 2015.

Para el procesamiento industrial de la leche remitida, son 12 plantas en total, de estas cuatro se dedican a la pasteurización de la leche; una a la elaboración de derivados lácteos y quesos; tres a la producción de leche en polvo; dos a la fabricación de concentrados y sales; dos a la maduración de quesos. Hay que agregar dos plantas de cárnicos en San Pedro de Los Milagros y en Santa Rosa. El portafolio de la cooperativa Colanta cuenta con 256 productos en total. Se evidencia una diversificación hacia productos no lácteos (carne, vinos, aceites, miel, legumbres en lata, granos, bebidas) que representan 35% de la cartera. Se destaca el segmento cárnico, el que representa el 53,3% de los productos no lácteos, así como 19% de la cartera total. Respecto de los productos lácteos, Colanta elabora en mayor proporción yogures (39,8% de los productos lácteos). Los quesos (duros y frescos) son también un segmento productivo importante, ya que representan el 32,5% de los productos lácteos. En menor proporción se destacan las leches larga vida (14,5% de los productos lácteos) y la leche en polvo (5%). En conjunto, la manteca, la crema y la leche saborizada representan menos del 9% de los productos lácteos.

Los distintos segmentos están repartidos entre 4 marcas: “Agrocolanta” para los insumos agrícolas, “Frigocolanta” para los productos de carne, “Colanta” para los productos lácteos –que a su vez se descompone en 3 submarcas– y “Montefrío” para los vinos y aceite. Por tanto, la cartera revela una estrategia de marca para que los consumidores puedan identificar fácilmente a los productos. Los productos que participan en mayor proporción de los ingresos de la cooperativa son la leche y derivados (67,6% en 2015), los cárnicos (10,9%), los concentrados

y sales (9,5%) y los insumos agropecuarios (7,3%). La venta de los productos es tanto directa –en los 73 puntos “Mercolanta” en el país– así como indirecta con la distribución a supermercados y compradores mayoristas. Más de la mitad (51%) de las ventas se reparten entre los departamentos de Antioquia y Santander. Respecto de los productos cárnicos, son accesibles directamente al consumidor en los 12 puntos de venta en Medellín que pertenecen a la “Cooperativa de Consumo”, filial de Colanta. Los organismos públicos o entidades privadas lo compran también con el fin de sustentar programas sociales, como “Desayuno con Amor” del Instituto Colombiano de Bienestar familiar (IBCF) y “Mana Infantil” de la gobernación de Antioquia. El porcentaje de ventas internacionales en la facturación de la cooperativa colombiana es menor (2,8% en 2015) pero muy dinámico, ya que subieron 194% entre el 2014 y el 2015. Las exportaciones están compuestas al 93,5% por leche en polvo mandada hacia Venezuela y al 3,2% por queso blanco hacia EE.UU.

- Gobernanza corporativa

El modelo de gestión corporativa de Colanta es horizontal, ya que la cadena de autoridad, de responsabilidad y de información está bien distribuida entre los cinco órganos de la cooperativa. Además, el modelo funciona bajo la modalidad de democracia directa.

La Asamblea General de los asociados está formada por todos los socios activos de la organización. Los socios son 9.487 en el 2015 entre productores y empleados de la empresa. Ellos eligen los miembros del Consejo de Administración (CA) así como los de la Junta de Vigilancia y los de la Revisoría Fiscal –los que son actores externos a la cooperativa–. La Asamblea general se reúne de forma ordinaria una vez al año cuando la convoca el CA y con un quórum de la mitad del total de los asociados. Cuando se dificulta la reunión en razón del número de presentes (a juicio del CA) se organiza una Asamblea General de Delegados, quienes son elegidos por regiones con un *ratio* de un delegado por cada cien asociados. Son atribuciones de la Asamblea establecer las políticas y directrices generales de la Cooperativa para el cumplimiento de su objeto social. Examina y aprueba también todos los informes emitidos por los órganos de administración y vigilancia.

El CA es integrado por 5 miembros y 2 suplentes elegidos por 2 años renovables de forma indefinida por la Asamblea. El CA fija todas las normas de procedimiento internas a la cooperativa, lo que incluye el presupuesto anual, las políticas acerca de la calidad de leche y pago a productores, la integración o exclusión de asociados, las políticas del personal y de provisión de bienes. El CA nombra al gerente general de la empresa y examina, en primera instancia (antes de la Asamblea), las cuentas, el balance y el proyecto de distribución de excedentes cooperativos. Para velar por el cumplimiento de sus atribuciones, la Junta de Vigilancia monitorea todas las actividades de la cooperativa en base a las actas del CA. Los 6 miembros de la Junta (3 titulares más 3 suplentes) son elegidos por la Asamblea y reportan sus conclusiones por medio de un informe anual. La Junta de Vigilancia es bastante activa, reuniéndose 9 veces al año en promedio. Al lado de ella se encuentra la Revisoría fiscal que tiene las mismas atribuciones pero actúa de forma más independiente debido a que sus miembros son externos a la cooperativa (generalmente empresas de auditoría). Sin embargo, sus 2 miembros son también elegidos por la Asamblea.

La Gerencia General está a cargo de la administración cotidiana de la empresa, está subdividida entre tres divisiones operativas: la división administrativa (contabilidad, finanzas, gestión

humana, etc.), la división operativa (comercialización, gestión agronómica, mercado, comercio internacional, I+D); y la división técnica (gestión de fábricas y de acopio, gestión ambiental, control de calidad). El Gerente de la Empresa tiene también un carácter de interfaz entre el CA y la Asamblea, ya que debe informarla de forma directa de los acuerdos tomados por el CA. En fin, se suman dos comités que se integran al CA: el Comité de educación y los Comités especiales. El primero está compuesto por una red de 111 productores asociados quienes desempeñan un rol de puente entre los asociados, los productores y las comunidades con la empresa. Se organizan en Comités locales que se reúnen mensualmente en la localidad para difundir información y concertar actividades con la coordinación del Asistente Técnico local. Por su parte, los Comités especiales tienen un fin de asesoramiento al CA: recolectan y analizan información y reportan al CA los riesgos a los que se expone la Cooperativa.

A esta organización se suman varios fondos sociales administrados por la gerencia y destinados a todos los asociados y a sus familias. Por ser un sistema de retribuciones directas a la asociación, desempeñan un rol de cimiento para fortalecer la arquitectura cooperativa. El primero es el Fondo de Educación que apoya programas de educación formal, investigación e intervención comunitaria. En 2015 se ejecutaron proyectos por \$ 4.230 millones de pesos (US\$ 1,3 millones). El segundo Fondo es el “Proyecto Socioeducativo Empresarial” (PESEM), ejecutado por medio del Fondo de Educación PESEM. Con un monto de \$ 1.974 millones de pesos en 2015 (US\$ 611.940), ha desarrollado actividades que apuntan a la promoción de la participación y democratización de los asociados por medio de los Comités de Educación locales. Según los gerentes, el programa es importante para el mantenimiento del cooperativismo entre los asociados en la medida en que contribuya “al fortalecimiento del espíritu cooperativo entre los asociados, posibilitando el acceso a las acciones y programas mediante lenguaje claro, directo y de inclusión permanente, línea conductora de su labor comunicacional y de difusión de la filosofía cooperativa” (Informe Anual, p. 194). En fin, el “Fondo de Solidaridad” apoya también a la educación formal y ejecuta el auxilio funerario que se entrega a los beneficiarios de los asociados fallecidos.

- Relación con grupos de interés

“La Responsabilidad Social es la esencia de la economía solidaria y se fundamenta en su filosofía desde la creación misma de la organización cooperativa” (informe anual, p. 185). Con esta visión, Colanta ha internalizado como parte de su aprendizaje institucional la solidaridad entre socios y con comunidades vinculadas, como base de su funcionamiento. En primer lugar, el esfuerzo se concreta con la gestión ambiental de sus procesos: reducción de 65% de los gases de efecto invernadero; cambio de combustible desde el petróleo hacia el gas natural en algunas plantas; un programa de protección de cuenca; un programa de reciclaje, entre otros. En segundo lugar, la cooperativa patrocina varias iniciativas deportivas y de inversión para el desarrollo comunitario (educación, alimentación sobre todo). La responsabilidad social se da también con la participación de Colanta en el capital de 14 empresas con el objetivo principal de generar alianzas estratégicas –su participación no ha superado el 20% en ninguna de ellas–. Tiene otras vinculaciones con 20 organizaciones gremiales o paraestatales como la Agencia para el desarrollo Regional de Antioquia (ADRA), la asociación Colombiana de Mercado (Asomercadeo), Consejo Nacional de la Calidad de la Leche, entre otras. Todas aquellas medidas participan, en fin, a la sustentabilidad del modelo Colanta.

## Dairy Farmers of America (EE.UU.)

- Historia y trayectoria

Dairy Farmers of América (DFA) es el resultado de la fusión, en 1998, de las 4 mayores cooperativas lecheras de Estados Unidos: la Western Dairymen Co-op, Inc. (Colorado); la Milk Marketing, Inc. (Ohio); la Mid-America Dairymen (Missouri) y de la sede regional del sur de la Association of Milk Producers, Inc. (AMPI). Pocos años después, DFA incorpora 5 cooperativas lecheras más: la Independent Cooperative Milk Producers Association, la Valley of Virginia Milk Producers Association, California Cooperative Creamery, Black Hills Milk Producers and Dairylea Cooperative Inc.

Esta dinámica es la consecuencia lógica del proceso comenzado en los años 70 cuando las alianzas estratégicas y fusiones se convirtieron en prácticas generalizadas entre las cooperativas lecheras e incluso con empresas inversoras estadounidenses (Cropp, B. y Graf T., 2001). Es decir, que DFA cuenta con una experiencia acumulada bastante larga en la medida en que las cooperativas que la han integrado fueron establecidas desde las primeras décadas del siglo XX.

En 1999, frente a la expansión de su actividad, DFA pone en marcha el “Dairy Marketing Services” (DMS), junto con Dairylea –una de sus cooperativas socias–, para permitir a productores no miembros abastecer la cooperativa. Dos años después adquiere “Kempf”, una importante empresa que produce y comercializa productos lácteos (leche, queso, huevo, crema, crema agria, helado, yogur, mantequilla, etc.). Hasta ahora los segmentos de producción incorporados desde “Kempf” forman la mayor parte de la línea de gran consumo de DFA, representando 30%.

La diversidad de las cooperativas que la componen explica sin duda la razón por la que DFA no cuenta con identidad propia explícita. Si bien persigue el “aumento de los beneficios de los miembros” no precisa el carácter particular de estos, como suelen hacer las demás cooperativas (identidad territorial a menudo). De acuerdo con sus estatutos, DFA proporciona servicios de asistencia y asesoramiento, como el “DFA’s member program” que tiene que ver con la gestión de los insumos y el desarrollo de negocio. Este programa es ejecutado por técnicos de DFA que interactúan directamente con los productores. Es destacable también el seguro médico que ofrece DFA a sus miembros, así como crédito a precio competitivo, sistema de gestión de riesgo, compensaciones por bajada de precio, etc. Con el objetivo de maximizar los beneficios de sus asociados, DFA tiene también un fin gremial explícito mediante el “Dairy Educational Political Action Committee” (DEPAC). Ubicada en Washington, en esta organización “se asegura que los intereses de los miembros se tomen en cuenta apoyando a candidatos en elecciones federales que trabajarán para mejorar el futuro de la industria láctea”.

- Recursos y extensión geográfica

La cadena de valor de DFA está bastante integrada, partiendo desde la compra y recolección de la leche hacia su procesamiento industrial y distribución. Es especializada en producción de quesos y mantequilla, así como ingredientes para la industria alimentaria, pero se asocia con procesadores externos para sus marcas de gran consumo.

La cooperativa estadounidense compra la leche ante productores asociados y no asociados desde 1999 por medio de la plataforma Dairy Marketing Services (DMS). Los productores asociados, de forma individual o colectiva, alcanzan a 14.000 productores, representando

8.428 explotaciones repartidas a lo largo de 50 estados, siendo la zona norponiente la de mayor concentración (29% de las explotaciones) seguida por la zona central (26,1%) y surponiente (18,9%). El sistema de pago es por quintal, con bonificación por la calidad de la leche entregada. El precio se fija anualmente por el CA al comienzo de la temporada y de acuerdo con las tendencias del mercado. El promedio pagado por DFA en el 2015 era de US\$ 17,18/quintal (US\$ 35,1/kg). Además del precio garantizado, se pagaron US\$ 15 millones en dividendos a los asociados, lo que representa un crecimiento de 87% en comparación al 2014 (US\$ 8 millones).

Es relevante señalar que DFA manifiesta un cierto grado de compromiso con la inocuidad de los alimentos y el mejoramiento de la calidad mediante el “DFA’s Gold Standard Dairy Program”. Ejecutado en conjunto con el “Programa Nacional de Manejo Responsable” de la Federación Nacional de Agricultores Lácteos (FARM), el programa de DFA monitorea y evalúa las prácticas de los productores acerca de la nutrición animal, de su salud, de las infraestructuras de producción, entre otros. Las evaluaciones se hacen cada año en terreno por medio de los técnicos de DFA.

La leche recolectada es remitida a las 41 plantas con logística propia de DFA. Las plantas se reparten entre 19 estados pero existen mayores densidades en la región norponiente y central. La valorización de la materia prima por DFA incluye 3 segmentos: i) gran consumo; ii) ingredientes para profesionales (“Dairy Ingredients”); y iii) bebidas lácteas (deportivas, de sabor a café, etc.). Para integrar estos tres componentes, DFA desarrolla una estrategia de alianzas (*joint-venture*) y adquisición de empresas líderes de su rubro para ser beneficiado con su tecnología. A modo de ilustración, firma un acuerdo con Fonterra en el 2000 para la creación en conjunto de “DairiConcept” –una marca dedicada a la fabricación de leche en polvo para la nutrición infantil, polvo de queso y proteína de leche–. Finalmente, “DairiConcept” pasa como propiedad exclusiva de DFA en el 2015. En 2013 compra la empresa “Dairy Maid Dairy”, que además de ser procesadora de leche, elaboraba también jugo de fruta. Sigue la integración del segmento jugo con la adquisición un año después de “Oakhurst Dairy”. El año 2016 fue marcado por la asociación con Arla Food (cooperativa láctea danesa) para la construcción de una planta de queso cheddar en Estados Unidos.

Resulta una cartera de productos bastante amplia, repartida entre 18 marcas que pertenecen, en última instancia, a DFA. Al analizar la proporción de cada categoría de productos en la cartera total, se evidencia una especialización productiva hacia helados y quesos. Recientemente, desde el 2013 ha manifestado una tendencia a la diversificación con la producción de jugo de fruta y otras bebidas energizantes. Es así que, de entre los 585 productos con que cuenta el segmento “gran consumo”, el 31% son helados y 25% son quesos. La leche larga vida y UHT representan el 14% de la cartera, mientras la leche saborizada el 9,4%. En total, el conjunto de productos con mayor procesamiento industrial (quesos, mantequilla, yogures, crema, helados, bebidas y jugos) representa 77% de todo el portafolio de gran consumo de DFA. Se señala que este no cuenta con leche en polvo, el que se encuentra solo en el segmento “Ingredientes” para profesionales. Los datos ponen de manifiesto una tendencia a poner mayor valor agregado en la materia prima, lo que requiere por consiguiente un grado mayor de procesamiento. La estrategia de DFA es entonces muy intensiva en capital y se logra con integración/asociación con otras empresas.

- Gobernanza corporativa

Los asociados de DFA participan de la gestión de la cooperativa bajo una modalidad de democracia indirecta, cuya estructura se califica de vertical. En efecto, el territorio es dividido en

siete áreas: Central, Midwest, Mountain, Northeast, Southwest, Southeast, Western. Cada una está compuesta por distritos en los que los asociados eligen representantes de entre sus pares para que se desempeñen en los Consejos de Áreas por dos años renovables. Estos Consejos gestionan el suministro de leche a nivel local, así como todos los temas relacionados. Los 55 representantes elegidos de los Consejos de Área se reúnen a nivel central en el Comité de directores, que es un órgano parecido al CA en otras organizaciones. Ellos guían la cooperativa estableciendo las políticas y estrategia comercial de medio y largo plazo, establecen la estructura financiera de la cooperativa (variación del capital social, adquisición, emisión de obligaciones, etc.), aprueban el presupuesto anual y fijan el precio pagado a los productores por la leche remitida. El Comité de directores nombra a los 18 miembros del Comité de gerencia y establecen sus responsabilidades y normas de procedimiento. Los gerentes aplican los planes aprobados por los directores mediante 11 divisiones operativas que, a su vez, se dividen en subdivisiones específicas.

Al mirar el organigrama de la empresa, no aparecen órganos de control o auditoría independientes. Si bien DFA cuenta con un código de conducta bastante completo, con compromisos explícitos como la integridad, la transparencia, etc., no ha creado los mecanismos de control necesarios para monitorear las eventuales brechas existentes. Es atribución del Comité de directores el automonitorearse “actuando con integridad en todos los asuntos y en todo momento” (DFA, 2015<sup>a</sup>). Cuando un asociado quiere denunciar una brecha evidenciada entre el código y una conducta, debe entrar en contacto con un supervisor del comité de área, quien actúa como moderador. Este puede decidir o no el seguir avisando a los niveles superiores, en este caso: un miembro del Departamento de Recursos Humanos, de la Auditoría Interna o de los Departamentos Jurídicos de la gerencia. Si no es así, el asociado tiene un canal más directo: una línea telefónica (“DFA’s Integrity Helpline”) en la que puede denunciar de forma anónima. En fin, puede ejercer su derecho a revocar sus representantes cada dos años.

La estructura de autocontrol de la gestión de DFA aparece bastante problemática en la medida en que la circulación de la información interna se hace desde arriba hacia abajo (*top-down*). Los asociados se informan de la gestión por medio de los Consejos de Área (a nivel de macrozona y, por tanto, de difícil acceso), de la plataforma intranet “myDFA”, del sitio *web* “DFA Leaders” (boletín informativo emitidos por los gerentes) y el sitio *web* u otras páginas de redes sociales (*Facebook*, *Twitter*, etc.). Todos estos canales difunden una información parcial que, sin duda, no permite a los asociados ejercer un control real de la cooperativa.

- Relación con grupos de interés

Como las cooperativas previamente descritas, DFA ha incorporado los principios de la responsabilidad social (RSE) dentro de su gestión. Mediante la fundación “DFA Cares”, la cooperativa proporciona donaciones de productos a organizaciones sociales y organismos públicos, así como becas a estudiantes que siguen carreras en productos lácteos. Ha inaugurado en el 2014 “Gold Standar Dairy Program” para incentivar la gestión sustentable de la producción ante los productores. El Comité de directores ha adoptado varias líneas presupuestarias para la investigación y desarrollo de tecnología de biogás, así como de embalaje 100% reciclable. Considerando que dentro de sus líneas operativas se encuentra un fin gremial, DFA tiene lazos estrechos informales con políticos en Washington. Participa también en varias organizaciones sectoriales, como la Federación Nacional de productores de leche.

## EUROPA

### FrieslandCampina (Holanda)

- Historia y trayectoria

En 2008 se fusionan Friesland Foods y Campina, las dos mayores cooperativas lecheras de Holanda, para crear FrieslandCampina. Con vistas a prevenir el oligopolio resultado de la fusión, la Comisión Europea exige de la nueva entidad la entrega de 1.200 millones de kg de leche cruda al año a procesadores nacionales de productos frescos o quesos al precio garantizado a los socios de la Cooperativa. Para ello, la Dutch Milk Foundation (DMF) actúa como organismo semiindependiente para administrar el plan de distribución. DMF de carácter público, se encarga también de la gestión de los productores holandeses asociados a FrieslandCampina (sistema de pago e ingreso y salida de socios). De entre los 1.200 millones de litros que FrieslandCampina debe entregar, 900 son destinados a Arla Foods y Deltamilk. El resto (300 millones) es remitido a la empresa A-ware tras el convenio firmado en el 2015.

Las dos cooperativas que se fusionaron en 2008 para crear FrieslandCampina cuentan con una larga trayectoria que comienza a fines del siglo XIX. Friesland Foods fue fundada en 1997 cuando se asociaron Coberco, Friesland Dairy Foods, De Zuid-Oost-Hoek and Twee Provinciën; las cuatro mayores cooperativas de la zona norte de Holanda. Cada una de ellas tiene raíces que se remontan hacia 1879, con la creación de la cooperativa Arnhemse Melk-inrichting y que siguieron en 1913 con la institución de CCF, una cooperativa dedicada a la producción de leche condensada. Respecto de Campina –el segundo grupo que forma la actual FrieslandCampina– tiene una historia también de alrededor de 130 años. Se inicia en 1871 con el lanzamiento de una fábrica de queso en Wieringerwaard, que dará lugar a la creación de una cooperativa en 1880. Después de medio siglo de crecimiento y extensión continuos de su actividad, la cooperativa lanza la marca “Campina” en 1947, lo que lleva a un largo proceso de adquisición de otras cooperativas, tanto en Holanda como en Alemania y Bélgica. Es importante señalar que tanto Friesland Foods como Campina han integrado progresivamente nuevos segmentos de producción, de tal manera que desde la producción de leche para el mercado nacional en el siglo XIX, hacia la producción de queso y leche condensada al inicio del siglo XX, empiezan un proceso de diversificación hacia productos de alto valor agregado a partir de los 70 (yogures, helados, postres, etc.).

Pese a la integración de organizaciones múltiples, en cuanto a sus diversos orígenes y respecto de todos los procesos productivos, FrieslandCampina ha conservado una identidad propia que se fue adaptando paulatinamente. Su enfoque se resume en el concepto “del pasto al vaso” (*grass to glass concept*), lo que le permite decir que es “alimentada por la naturaleza”.

- Recursos y extensión geográfica

Los estatutos de FrieslandCampina, reformados en 2015, precisan que la compañía tiene por objeto “actuar independientemente de otras empresas para procesar la leche de la Cooperativa y venderla para generar valor mediante la producción y comercialización de productos lácteos, refrescos y afines y otros alimentos, incluidos ingredientes para la industria y materias primas” (Art. 2). Lo que pone de manifiesto el aporte señalado, es una cadena de valor bastante integrada

por parte de FrieslandCampina, que se extiende desde la recolección de leche cruda hacia la distribución de productos lácteos y no lácteos.

Los productores socios de la cooperativa están repartidos entre Holanda, Alemania y Bélgica. Los asociados alcanzan a 19.006 en 2015, representando 13.542 explotaciones. Entre otros beneficios ligados a su membresía, comercializan la totalidad de su producción a la cooperativa con un precio garantizado de 30,7 euros/100 kg en 2015 (US\$ 0,34/kg). A este precio se suman varias bonificaciones que van desde la calidad de la leche entregada hacia el volumen entregado, intereses en el producto neto de la empresa, así como un bono cuando la vaca pasta. El total forma el “precio de desempeño”, que alcanzaba en promedio 37,23 euros/100 kg (US\$ 0,41/kg) en 2015; el precio garantizado representa el 82% del precio pagado. Se notará que los datos mencionados son un promedio, lo que esconde variaciones entre productores. En efecto, ellos reciben un sobreprecio o una retención de acuerdo con un estándar de calidad fijado, que es: 3,5% de proteína, 4,4% de grasa y 4,5% de lactosa.

El proceso industrial se hace por medio de 94 plantas; de estas, 69 se encuentran repartidas entre Holanda, Bélgica y Alemania, 35 en Asia y Oceanía, 6 en África-Medio Oriente y 6 entre EE.UU. y Brasil. La extensión geográfica de las plantas procesadoras de FrieslandCampina significa que ellas se abastecen con leche producida localmente en su país respectivo. En este caso, el sistema de pago se hace por medio del mercado, ya que los productores no son asociados de la cooperativa. Las actividades procesadoras están segmentadas entre 4 líneas: i) Productos de consumo para Europa, Medio Oriente, África; ii) Productos de consumo en Asia; iii) Queso, mantequilla, leche en polvo; iv) Ingredientes para la industria alimentaria. Si bien las líneas una y dos traducen una repartición geográfica de la elaboración de los mismos productos –es decir, que son producidos en su región respectiva–, las líneas tres y cuatro representan una especialización de productos sin discriminación geográfica.

Los productos de consumo (línea una, dos y tres) cuentan con 40 marcas distintas mientras la línea de ingredientes para industria alimentaria y farmacéutica cuenta con 6 marcas. Se suman 4 marcas para profesionales de los servicios de alimentación (“Food Services”). Debido a la enorme variedad de productos de la cartera de FrieslandCampina (más de 600 productos), que se distribuyen por medio de 50 marcas, la estrategia de FrieslandCampina para valorizar sus productos es la diversificación, con un sello de marca para diferenciar cada uno de ellos. A modo de ilustración, el segmento de leche en polvo cuenta con alrededor de 100 productos distintos. El total de los ingresos generados con productos de consumo se encuentra bastante bien distribuido entre región y segmentos de producción: las ventas en Europa, Medio Oriente, África representan el 33% de las ventas totales del grupo FrieslandCampina en 2015, mientras las de Asia el 24% y la línea de quesos, mantequilla y leche en polvo 23%. Respecto de las ventas de ingredientes a industrias alimentarias y farmacéuticas, representaron el 15% de la facturación de FrieslandCampina en 2015.

Al igual que DFA en Estados Unidos, FrieslandCampina ha implementado una política agresiva de compra y adquisición de empresas y cooperativas externas para poder alcanzar una extensión como la que se ha descrito. En 2015 el grupo FrieslandCampina presenta 62 filiales repartidas en 27 países en todas las regiones del mundo. Estas filiales son controladas al 100% por la cooperativa holandesa y gestionan sus plantas, productos y ventas en su país respectivo. Adicionalmente, FrieslandCampina cuenta con 4 asociaciones con empresas externas bajo la modalidad 50/50 para la elaboración de productos lácteos en Holanda, Bélgica y Alemania.

- Gobernanza corporativa

Si bien el grupo FrieslandCampina tiene mucha ramificación a lo largo del mundo, su capital social sigue siendo propiedad del 100% de los productores europeos. La reforma de los estatutos en 2015 autoriza el aumento del capital hacia 1.000 millones de euros (US\$ 1.109,6 millones) divididos entre 10 millones de acciones de un valor nominal de 100 euros. Actualmente 3,7 millones de acciones fueron emitidas, todas ellas están en poder de la Cooperativa. A causa de que una acción otorga al titular un derecho de prescripción sobre el ejecutivo, los productores (únicos titulares de acciones) ejercen el máximo poder normativo dentro de la cooperativa. Sin embargo, aquellos que no tienen igual derecho, esto queda proporcional a la suma de las acciones poseídas.

Los asociados participan de la gestión de la cooperativa de forma indirecta: agrupados en los 21 Comités de distritos, eligen 10 representantes por cada distrito. Estos 210 delegados forman el Consejo de los miembros y definen el marco normativo interno y nombran a los 9 miembros del Comité ejecutivo, quienes están a cargo de la administración interna. Es posible señalar al respecto que FrieslandCampina se desprende entre la Royal FrieslandCampina N.V. (la compañía) y Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. (la Cooperativa). Si bien la segunda tiene todas las acciones de la primera, son dos entidades distintas y, por tanto, con reglas internas propias. Se refiere particularmente al derecho a votar: dentro del Consejo de los miembros de la cooperativa, un asociado tiene un voto mientras que, dentro de la Asamblea de accionistas de la Compañía, su derecho es proporcional al monto de las acciones que posee. Por tanto se distinguen las dos Asambleas y, asimismo, el Comité ejecutivo de la Cooperativa del Comité ejecutivo de la compañía. No obstante, las dos organizaciones tienen lazos estrechos, la cooperativa controla la compañía por medio de la Asamblea de accionistas y del Comité de supervisión.

En efecto, los 9 miembros del Comité ejecutivo de la cooperativa forman el Comité de supervisión de la compañía junto con 4 personas externas. Este órgano monitorea las actividades de la Gerencia de la Compañía, define el número de sus miembros y los nombra por un tiempo indeterminado. La revocación de un titular solo se puede hacer después del aval de la Asamblea anual de accionistas de la compañía. El Comité de supervisión tiene la facultad de aprobar o rechazar ciertas decisiones del ejecutivo, cuenta con un Comité adicional de fiscalización, formado por 4 personas, quienes se encargan de la preparación de las decisiones del Comité de supervisión sin tener la capacidad de tomar decisiones.

Los cinco miembros de la Gerencia general se encargan de la administración cotidiana de la compañía mediante 5 divisiones que corresponden a los 4 segmentos de productos: Productos de consumo de Europa, África y Medio Oriente; Productos de consumo de Asia; Productos de consumo de China; Quesos, mantequilla, leche en polvo; Ingredientes. Desde esta perspectiva, la gestión operativa de la empresa tiene un carácter muy especializado, centrándose en cada una de las líneas de productos y regiones de producción y distribución. La Gerencia general es responsable ante el Comité de supervisión y la Asamblea de accionistas de la aplicación de los planes, normas y leyes vigentes. Es relevante notar que la Gerencia general tiene bastante libertad para definir sus propias normas de procedimientos, sus decisiones están sujetas a la mayoría de los votos de los 5 miembros gerentes.

La Asamblea anual de accionistas está compuesta por todos los productores asociados de la cooperativa. La Gerencia General de la compañía, más los 14 miembros del Comité de supervisión, tienen derecho de asistir a la reunión y, por tanto, tienen un voto consultivo. Durante la

Asamblea de la compañía, se adopta su presupuesto anual, la repartición de los beneficios y el cambio de estatutos de la compañía. La Asamblea tiene además la facultad de destituir directamente a los miembros de la gerencia general o los del Comité de supervisión.

El análisis de la gobernanza interna de la compañía FrieslandCampina revela una estructura compleja en donde el poder de los asociados de influir en el manejo de la empresa es segmentado por dos asambleas, dos comités ejecutivos que pertenecen a la cooperativa por un lado y otro que pertenece a la compañía por otro.

- Relación con grupos de interés

No se hace mención a medidas específicas de gestión ambiental. Solo algunos compromisos de principio como “somos alimentados por la naturaleza”. En cuanto a su relación con la comunidad social, es destacable la alianza formada en 2014 con la Unicef en Holanda y la ONG Missing Chapter Foundation para el desarrollo de programas de educación infantil. También, en 2015, FrieslandCampina ha organizado el “Consejo de los niños” que, junto con la participación de la princesa Laurentien, buscaba rescatar la opinión de un grupo de niños respecto de qué puede hacer la empresa para mejorar las condiciones de vida.

### **Sodiaal (Francia)**

- Historia y trayectoria

En 1965 las cooperativas lecheras CLCP, Orlac, Richemont, Sully, Ucalm, y ULC se agrupan en una misma estructura: Sodima. La dinámica sigue con la creación de una sola marca para comercializar la producción de todos los 100.000 productores de Sodima. Así nace “Yoplait” que, hasta los años 2000, constituirá la única marca de la cooperativa para sus yogures. Uno de los mayores logros de “Yoplait” fue la creación del primer yogur bebestible (“Yop”) en 1974. Rápidamente el producto así como los yogures con fruta “Yoplait” se exportan hacia el continente americano y africano. En Estados Unidos la marca firma un convenio con el grupo empresarial General Mills para comercializar sus productos bajo una modalidad de franquicia. En paralelo, Sodima introduce en el mercado su marca “Candia” en 1971 para representar a toda su línea de leche fluida (UHT, entera, etc.), que pocos años después se convertirá en la marca de leche con mayores ventas en Francia.

Luego de una ampliación importante de su actividad, tanto en el mercado interno como al exterior, Sodima crea Sodiaal al entrar en la década de los noventa. Junto con el cambio de nombre, la Asamblea general adopta una reforma de los estatutos, así como un aumento del capital social de la cooperativa, para iniciar un importante proceso de reestructuración de sus actividades de recolección de leche y especialización industrial. En 1994 se funda “Sodiaal Industrie” con el propósito de centralizar todas las actividades industriales de las distintas cooperativas que forman Sodiaal. A partir de esta fecha la cooperativa inicia una integración progresiva de distintas cooperativas y empresas lácteas, tanto en Francia como a nivel internacional. La tendencia comienza en 1999 cuando “Candia” absorbe a “Nactalis”, la segunda marca de leche en el mercado francés. Entre el 2000 y el 2007 Sodiaal fortalece su participación en varias otras empresas de quesos: “Riches Monts”, “Compañía de los Quesos”, “Orlait”, “Entremont” “Alianza”, entre otros. El proceso culmina en el 2007 con la entrada de 7 nuevas cooperativas lácteas regionales: Elnor,

Est-Lait, Orlac, Riches Monts, Sully, Tempé-Lait y Ucalm. Esto implica una nueva reforma de los estatutos así como un nuevo aumento del capital social de la cooperativa. Así nace la actual Sodiaal Unión.

Hasta los años 1990 las actividades de la cooperativa fueron muy especializadas hacia la producción de leche y yogur. Con la creación de Sodiaal en 1994 –que se suma a un proceso de fusión y adquisición de otras cooperativas– se empieza un proceso de diversificación hacia la producción de queso. Con marcada vocación internacional desde su inicio, la visión común a los cooperados es que solo las “soluciones colectivas permitirán a los agricultores mantenerse en las cadenas globalizadas” (Sodiaal, 2015: 10).

- Recursos y extensión geográfica

Las actividades de Sodiaal incluyen la provisión de insumos para la ganadería, la compra y recolección de leche así como el procesamiento industrial de la materia prima y la distribución de los productos en Francia y en el ámbito internacional. Se trata de una cadena de valor bastante integrada que se traduce en convenios con otras cooperativas y empresas procesadoras o distribuidoras.

En el 2015 eran 12.577 productores asociados quienes remitieron su producción a la cooperativa, lo que representa una disminución de 5% en comparación al 2014 (13.169 productores asociados). Desde el 2011 el sistema de pago de la leche a los socios de Sodiaal incluye dos precios distintos: un precio “A” que paga el volumen entregado con una cuota máxima por cada productor (120.000 litros al año) y un precio “B” que remunera la cantidad remitida que supera la cuota. Este último se basa en el precio de la mantquilla/leche en polvo vigente en el mercado durante el año, mientras el precio A es fijado por el Directorio de Sodiaal antes de la temporada. Por tanto, el precio A es un sistema de precio garantizado que reparte la cuota de volumen remitido por mes (es decir, 1.000 litros/mes/productor). En 2015 el precio A correspondía a EUR 31,1/100 litros (US\$ 35,5) y el precio a EUR 22,9/100 litros (US\$ 25,4).

Con el fin de sustentar la calidad de la leche producida, Sodiaal pone en marcha el programa “Vía de la leche” (*Route du lait*) en 1998, volviéndose marco de referencia para todos los productores socios. Es un sistema de trazabilidad de la leche desde la finca hacia la distribución incluyendo varios controles en puntos identificados como críticos. Cada año la Asociación francesa de normalización (Afnor) viene a monitorear el proceso y asegurarse que todos los compromisos sean respetados. Cada tres años se realiza una auditoría en cada explotación, lo que representa más de 400 auditorías al año. Dos años después de su lanzamiento, el programa “Vía de la leche” es certificado por la Asociación francesa para la gestión de calidad (AFAQ).

El procesamiento de la leche cruda está proporcionado por 70 fábricas presentes en las 8 regiones de Francia. Desde el inicio de los años 2000, y tras la integración de cooperativas productoras de queso, Sodiaal está especializada en la producción de quesos, lo que se refleja tanto en las plantas como en los productos. En efecto, de entre las 70 plantas de Sodiaal, 41 se dedican a la fabricación de quesos, 8 a la pasteurización de leche, 6 a la elaboración de productos frescos y congelados y 15 a la producción de ingredientes para la industria (suero de leche sobre todo). En cuanto a la cartera de productos, está compuesta al 27,6% por distintos tipos de quesos (en láminas, a calentar, rallados, congelados, etc.), de entre ellos 21% cuentan con un sello de origen. A partir del 2014, Sodiaal se especializa en la producción de alimentos congelados (aperitivos salados y postres), los que representan 42% de su cartera hoy. En cuanto a los yogures, representan

16%, mientras la leche fluida 12% (incluyendo leche saborizada, leche biológica y una leche de cabra). Es admisible señalar que Sodiaal no elabora leche en polvo y que su estrategia es “desconectar su actividad del mercado ‘básico’ y de la volatilidad de los precios internacionales” (Sodiaal, 2015: 10).

Si bien la oferta de Sodiaal traduce una cierta especialización hacia productos congelados, las estructuras de las ventas del 2015 revelan que el segmento de los quesos participa de la mayor participación con el 34% del total de la facturación. En segundo lugar viene el segmento de leche, crema y mantequilla (27%), los ingredientes (15%) y los congelados (3%). Cada línea de productos tiene su propia marca (14 en total), que a su vez están divididas entre submarcas: “Entremont”, “CFR”, “Fromagerie Occitane”, “Monts et Terroir”, para quesos; “Candia”, para leche, mantequilla y crema; “Sodiaal Food Expert”, para productos destinados a profesionales de servicios alimentarios; “Yoplait”, “Boncolax”, “Yéo”, para productos frescos y congelados; “Regilait”, “Euroserum”, “Bonilait”, “Nutribio”, como ingredientes alimentarios. Los clientes son distribuidores (detallistas, supermercados, al por mayor) y profesionales del sector alimentario (restaurantes e industrias). El 25% de la facturación del 2015 proviene desde el ámbito internacional, gracias a una red de franquicia en más de 50 países así como oficinas en China, Singapur, Senegal, Japón. Se suman filiales de transformación en Alemania, Italia, Luxemburgo, España, Inglaterra, China y Rusia. La presencia directa de Sodiaal en estos países le permite tener relaciones estrechas con actores de la distribución, como por ejemplo en China en donde la cooperativa francesa ha firmado un contrato de distribución exclusiva con FoodGears.

En 2014 Sodiaal elabora un plan para desarrollar su estrategia hacia el 2020. Sus enfoques para la valorización de sus productos están puestos en el desarrollo de marcas con sello de origen, en leche biológica y en la capitalización de su sistema de calidad “Vía de la leche”. Entre otras medidas, ha lanzado un plan ambicioso de apoyo a los productores para su transición hacia leche biológica, buscando ser el mayor productor con un aumento de 100 millones de litros. En suma, Sodiaal hace la apuesta de la calidad para valorizar a sus productos frente a sus competidores.

- Gobernanza corporativa

La organización Sodiaal se compone de Sodiaal Union (la Cooperativa) y Sodiaal International (la Compañía), cada una siendo regida por normas internas propias. La Cooperativa posee todas las acciones de la Compañía y, por tanto, define su marco operativo por medio del Consejo de Administración de la Compañía. Esto abarca la aprobación del presupuesto anual de la compañía y de las alianzas y adquisiciones; la definición del precio de leche pagado a los productores socios, así como la gestión de los volúmenes entregados. Nombra a los miembros del Comité ejecutivo de la empresa quienes se encargan de la administración del negocio mediante 9 direcciones operativas, presididas por un Director ejecutivo. Los directores ejecutivos reportan al Consejo el avance de los planes establecidos y de los estados financieros.

El esquema electivo dentro de la cooperativa es de carácter indirecto: los socios productores están agrupados en 30 asambleas seccionales en donde eligen sus delegados que se desempeñan en la Asamblea General de la cooperativa. Al mismo tiempo, la base designa a 4 representantes por sección quienes forman el Consejo de Región. Los 8 Consejos regionales gestionan los contratos de provisión de leche a nivel local, mientras la Asamblea General aprueba los planes internos a la cooperativa y nombran los miembros del Consejo de Administración de la Compañía

(3 representantes por regiones, es decir, 24 miembros en total). Los 8 presidentes de regiones más el presidente del Consejo de Administración forman el *Bureau*, que es un órgano que monitorea tanto las actividades de la Compañía (presupuesto, contratos de leche, proyectos de alianzas) como las de la cooperativa (gestión del patrimonio, de los ingresos y salidas de socios). Se destaca el llamado “Polo de asociados” (*Pôles sociétaires*) que tiene un rol asesor para el Consejo de administración y está formado por 3 representantes de cada región –quienes pertenecen a los Consejos regionales elegidos–.

La gestión operativa de la empresa está a cargo de su Comité directivo, nombrado por el Consejo de administración. Cuenta con 9 divisiones; de entre las cuales 5 son “administrativas” (finanzas, recursos humanos, etc.) mientras 4 pertenecen a la Unidad de negocios. Cada una de las 4 divisiones de negocio representa un segmento productivo, es decir, i) los quesos, ii) la leche de consumo, crema y mantequilla, iii) los ingredientes, iv) los productos frescos y congelados. Esta estructura se supone bastante eficiente, ya que concentra técnicos repartidos en áreas especializadas y permite gestionar mejor la asignación de recursos por segmentos productivos.

- Relación con grupos de interés

Sodiaal manifiesta un cierto grado de responsabilidad social empresarial por medio donaciones de leche a asociaciones que distribuyen alimentos a personas vulnerables. Ha integrado también los principios de gestión ambiental de sus procesos productivos con el programa “Fincas bajo carbono”, el que apunta a la reducción de 20% de los gases de efecto invernadero (GEI) en el 2026.

## **Glanbia (Irlanda)**

- Historia y trayectoria

Glanbia Co-operative Society Limited fue institucionalizada en la Asamblea General de Avonmore Waterford Group (AWG) en 1999. Además del aumento de capital social que hubo mediante la reforma de los estatutos de AWG, el cambio de nombre ha significado también reestructurar las actividades de las distintas cooperativas que la componían.

La historia empieza en 1964 con la creación de la cooperativa láctea Waterford Co-operative Society Limited (WCS) a partir de la fusión de cinco cooperativas. Dos años después, 25 otras cooperativas se fusionan en Avonmore Creameries Federation (ACF) para construir la fábrica Ballyragget que sigue siendo la mayor fábrica del país hasta hoy. Para ello, ACF se benefició de la participación financiera de Unigate, el gigante inglés. La integración y concentración de las cooperativas lácteas de Irlanda en los años sesenta es la consecuencia de la política de Estado que, en 1920, ha llevado a cabo una importante regulación del mercado interno frente a la crisis productiva que empezó en 1914 con la Primera Guerra Mundial. En pocos años después de la intervención del Estado, el número de cremerías pasó de 800 hasta 17.

Tras su consolidación, los años sesenta marcaron una fase de expansión progresiva tanto para Waterford como para Avonmore. Esta última integra 20 cooperativas más en 1973, lo que da lugar a la creación de una nueva entidad: Avonmore Farmers Ltd. Waterford, por su lado, adquiere la franquicia “Yoplait” en 1974 desde la cooperativa francesa Sodima. En los años

ochenta, las dos cooperativas se vuelven paraestatales con la entrada del Estado en su capital respectivo. Avonmore cambia a Avonmore Foods en 1988 mientras Waterford Foods plc es creada y entra en el mercado bursátil irlandés (ISEQ). Las dos nuevas compañías siguen integrando nuevos segmentos de producción con una política de compra, adquisición y asociación con otras empresas –tanto en Irlanda como a nivel internacional (Inglaterra y Estados Unidos sobre todo)–. Finalmente, Avonmore Foods y Waterford Foods se fusionan en 1997 para constituir Avonmore Waterford Group (AWG), uno de los mayores procesadores de leche de la época en Europa.

La adquisición y asociación de varias empresas externas desde los años 1970 han permitido a Avonmore y Waterford llevar a cabo una diversificación sustentada de sus actividades respectivas. En efecto, Avonmore se dedicaba originalmente a la producción de mantequilla y leche en polvo. En 1981 lanza su primera línea de leche pasteurizada “Avonmore Fresh Milk”. Con sus estatutos de 1988 comienza una fase de adquisición masiva de fábricas de quesos (28) en Inglaterra, Irlanda, Alemania y EE.UU. e invierte en el sector de la carne en Irlanda. Lo mismo ocurrió para Waterford: compra Galloway West en EE.UU., quien producía queso, leche condensada e ingredientes para la producción de alimentos. Luego compra A. Heald Limited of Manchester (leche líquida, jugo de fruta) y en 1995 compra The Cheese Company, la segunda fábrica de queso más grande de Inglaterra. Después de la fusión de Avonmore y Waterford, y con la inauguración de Glanbia en 1999, la estrategia fue centrarse en la producción de ingredientes para la industria de alimentos en Irlanda y EE.UU., buscando “ser una de las compañías de nutrición de mayor rendimiento en el mundo, comprometida en enriquecer vidas cada día” (Glanbia, 2015: 3).

- Recursos y extensión geográfica

Glanbia tiene una cadena de valor muy integrada que va desde la provisión de insumos para la ganadería (nutrición animal sobre todo) hacia la venta de sus productos a industrias y supermercados. Su principal fuente de ingresos es la venta de ingredientes a la industria alimentaria (caseína, lactosa, suero de leche, leche en polvo, queso, etc.). No obstante, tiene un portafolio muy amplio y diversificado que apunta a consumidores particulares.

Los productores socios de la cooperativa Glanbia representan 4.800 explotaciones quienes remiten su leche a las cinco plantas de Glanbia presentes en Irlanda. A estos productores se suman los productores no socios que se encuentran repartidos entre EE.UU., Europa y China, los que abastecen las plantas de la empresa Glanbia en los países mencionados. Se destacan 10 fábricas de ingredientes y quesos en Estados Unidos, 8 entre Inglaterra, Bélgica y Alemania; una en China. Los asociados se benefician de un precio garantizado establecido por un periodo de 3 años e indexados a un promedio de los costos de producción trienales. A esto se suman contratos de provisión firmados con los clientes industriales a precios garantizados durante un plazo de 3 años también. Lo que hace el sistema “Glanbia Price Volatility Scheme” (GPVS) es entonces relacionar los clientes con los productores, todo beneficiando de precios garantizados a medio plazo.

Desde mayo del 2016 existe un fondo particular que permite asegurar los ingresos de los productores en caso de que bajen los precios. Dotado de EUR 100 millones (US\$ 110,9 millones) el “MilkFlex Fund” ofrece créditos desde EUR 25.000 (US\$ 27.730) hasta EUR 300.000 (US\$ 332.760) cuyas cuotas se adaptan a los precios de la leche. Cuando estos son menores que EUR 0,28/litro (US\$ 0,31/litro) durante 3 meses consecutivos, los productores pueden reducir sus cuotas de reembolso; bajo los EUR 0,26/litro (US\$ 0.28/litro), estas se suprimen. Al contrario, cuando

los precios superan los EUR 0,34 (US\$ 0,37/litro) durante 3 meses consecutivos, las cuotas se reajustan al 3,75% arriba de la tasa de interés del euro con un límite mínimo de 0. Es admisible señalar que no se reembolsa ninguna cuota entre noviembre y febrero; temporada que registra los menores volúmenes de leche. El financiamiento del fondo está proporcionado por el fondo de inversión Rabobank, el Banco Finance Ireland y Glanbia.

Como se ha mencionado, Glanbia está especializada en la producción de ingredientes para la industria, lo que va desde la caseína hasta la proteína de leche, la proteína concentrada de suero de leche, la leche en polvo, la leche enriquecida en polvo, el suero de leche en polvo y la lactosa. Estos ingredientes están segmentados entre una línea dedicada a las ventas internacionales (Global Ingredient) y otra hacia el mercado irlandés (Global Ingredient Ireland). Precisamente desde el 2012 Global Ingredient Ireland pasó a ser filial de la compañía Glanbia, por lo que sus ingresos entran dentro del segmento “*joint venture* y asociados” de los estados contables, lo que está compuesto por otros dos componentes. Por tanto, no se puede apreciar la participación específica de Global Ingredient Ireland dentro de la facturación de la Compañía. Lo que si es que Global Ingredient participó de 44% de dicha facturación en el 2015, lo que evidencia la preponderancia de los ingredientes dentro de las actividades de Glanbia. Al inicio de los años 2000, Glanbia desarrolló una cartera de productos nutricionales y funcionales, como bebidas energizantes y barras de cereales enriquecidas en proteínas. En el 2015 la línea llamada “Glanbia Performance Nutrition” participa de 33% de la facturación de la compañía. En fin, “Dairy Ireland” representa a todos los productos lácteos destinados al consumo. En Irlanda se vende leche fortificada, quesos, mantequilla, crema, sopas frías mientras se exportan leche larga vida y crema. En total, las ventas de “Dairy Ireland” representaron 23% de la facturación.

La compañía Glanbia gestiona todos los segmentos mencionados (Global Ingredient, Glanbia Performance Nutrition, Dairy Ireland) mediante 70 filiales repartidas por todo el mundo y en particular en Irlanda (28), EE.UU. (11) e Inglaterra (8). Además, cuenta con 29 asociaciones (*joint-venture*), destacándose “Glanbia Cheese” ubicada en Inglaterra que produce mozzarella, y “Southwest cheese” que elabora y comercializa quesos en Estados Unidos.

- Gobernanza corporativa

El grupo Glanbia plc. es una sociedad de responsabilidad limitada, cuyo capital social alcanza los EUR 21 millones (US\$ 23,3 millones) de acuerdo con los estatutos adoptados en abril del 2016. Dicho capital es dividido en 350 millones de acciones por un monto de EUR 0,06 (US\$ 0,066) cada una. Al cierre del 2015 Glanbia Co-op Society (la “Cooperativa”) posee el 36,5% de las acciones, mientras el 27,2% es propiedad de titulares individuales, el 14,8% de empresas inglesas y el 12,6% de empresas estadounidenses asociadas. La posición de accionario mayoritario de la “Cooperativa” dentro del capital de Glanbia le otorga el derecho de nombrar a 14 miembros de entre los 26 que cuenta el Consejo de Administración, entendido como el *Board* de directores. Si bien estos establecen la dirección estratégica de la Compañía, validando los planes de los ejecutivos, los directores del “Board” nombrados por la Cooperativa son “no ejecutivos”, es decir, sus opiniones solo tienen un carácter consultivo. Ellos elaboran propuestas para la elaboración de la estrategia, deben aprobar las metas y objetivos planteados por el grupo ejecutivo y monitorean su desempeño. Al contrario, los demás 12 directores “ejecutivos” del Consejo de Administración elaboran la estrategia y aprueban el presupuesto anual, asignando recursos a los distintos segmentos del Comité de los gerentes.

La elaboración de la estrategia así como la aprobación del presupuesto anual de la compañía por el CA incluyen el nombramiento de los gerentes, el monitoreo de sus actividades, el seguimiento del desempeño financiero de la Compañía (aprobación de informes de rendición de cuenta a la mitad de año) y la definición de la política anual de dividendos. Para ello, delegan su poder a los 7 miembros del Comité de auditoría para todos los asuntos fiscales (revisión estados financieros, informes de control interno, sistema de gestión de riesgo, etc.). De entre aquellos 7 miembros, 3 son nombrados por la gerencia de la compañía y el resto por el CA. Los 26 directores del CA, elegidos por 3 años no renovables, dan cuenta de los resultados a los accionistas reunidos en la Asamblea anual mediante un informe –anual también–. En cuanto al desempeño del CA, es evaluado todos los años por un grupo consultor exterior para informar a los accionistas del cumplimiento de las normas de gobernanza, gestión de la Compañía, del riesgo, etcétera.

El grupo de directores ejecutivos es el máximo órgano de entre los segmentos operativos. Compuesto por el Director ejecutivo de la compañía, un Secretario, el gerente de recursos humanos y el gerente del desarrollo corporativo, es responsable de informar al CA por medio de informes regulares acerca de aspectos operativos como el desarrollo estratégico, desempeño financiero relativo al plan de negocios, desarrollo de negocios, responsabilidad corporativa y relaciones con inversionistas. El grupo de directores dirige el Comité de gerentes operativos, quienes tienen la responsabilidad de la ejecución de los planes de negocios anuales del grupo y de las prioridades estratégicas. Aquel Comité se segmenta entre una unidad de administración corporativa y otra de negocios.

Debido a que la información se difunde internamente desde los segmentos operativos hacia la base, mediante distintos órganos internos a los mismos segmentos, se puede caracterizar la estructura de gobernanza de Glanbia como vertical. En efecto, salvo para el CA, ningún órgano de la Compañía es evaluado por una entidad exterior a su propia organización.

- Relación con grupos de interés

Desde el año 2010, junto con el lanzamiento del “Programa de desarrollo sustentable”, la gestión de la empresa está orientada hacia el incremento de la eficiencia energética (reducción uso energía), la reducción del uso de agua en los procesos industriales y la reducción del volumen de desechos de 28% en el 2020. Al respecto, la filial irlandesa Glanbia Ingredient Ireland está logrando su programa “Cero Desechos” reciclando más de 600 toneladas de desechos al año. La compañía tiene varios programas con asociaciones de caridad, como la fundación “Friends against hunger” en EE.UU. y “Feed My Starving Children” (FMSC). Es destacable también el “Glanbia US Cheese Charity Golf Challenge” que recolecta anualmente fondos para apoyar asociaciones del Valle Mágico de Idaho.

## **Capsa (España)**

- Historia y trayectoria

Los orígenes de la Corporación Alimentaria Peñasanta (Capsa) se encuentran en la creación del Grupo Sindical de Colonización de Integración Superior en 1968. Bajo el liderazgo de Jesús Sáenz de Miera y Zapico, el sindicato agrupaba productores ganaderos del principado de Asturias. El mismo año, la presidencia del gobierno de la región otorga al grupo la concesión de

la Central Lechera Asturiana G.S.C. –una empresa pública de transformación de leche cruda–, dando lugar a la fundación de la cooperativa de ganado Central Lechera Asturiana (CLAS) en 1969. El año siguiente la cooperativa inaugura su primera planta en el municipio de Granda (Siero) para la producción de leche pasteurizada. Rápidamente se extiende a productos de mantequilla, yogur y queso mientras se crea la marca, todavía vigente, “Central Lechera Asturiana” en 1971.

Con el crecimiento de sus ventas en la región y después de las nuevas normas adoptadas por el gobierno de España en 1981 (Real Decreto 1776/1981), la Central Lechera Asturiana se convierte en Sociedad Agraria de Transformación (SAT). Sin bien este tipo de sociedades son de finalidad social y agraria, se distinguen de las cooperativas en la medida en que pierden el principio “un socio = un voto”, pues los votos de cada socio son proporcionales a sus aportes (Vargas Vasserot C., 2009). El propósito de la nueva entidad Central Lechera Asturiana SAT sigue siendo la recolección, procesamiento y comercialización de productos lácteos, así como de productos ganaderos de carne. Se empiezan a potenciar los servicios agrarios entre los socios ganaderos (suministro de ganados, abonos, semillas, etc.).

En 1997 la Central adquiere el grupo cooperativo Iberlat, el que, integrado por las cooperativas Larsa y ATO, tenía presencia en las regiones de Cataluña y Galicia. De la fusión nace la Corporación Alimentaria Peñasanta (Capsa) formada tanto por la Central Lechera Asturiana SAT como por Larsa y ATO. Gracias a la entrada en nuevos mercados interregionales, Capsa sigue su proceso de crecimiento y lleva a cabo, en 1999, una importante ampliación de capital que supone la entrada de terceros accionistas –de entre estos se destacan la Compañía Láctea Europea (grupo francés) y las Cajas de Ahorro de Asturias (Cajastur). La captación de nuevos capitales externos permite a Capsa invertir en infraestructura (logística y productiva) y así desarrollar su cartera. Lo ilustra el lanzamiento, en 2006, de la línea para profesionales Food Service Hostelería, dentro de la marca Central Lechera Asturiana. Una línea semejante será integrada tres años después a las marcas ATO y Larsa mientras que, en 2008, ATO inaugura su sello “ATO Natural”.

El 2013 constituye la concreción de una vigorosa proyección internacional con la creación de Capsa Food en sustitución de Corporación Alimentaria Peñasanta (Capsa). Junto con el cambio de nombre, se aumenta el capital social de la empresa para impulsar una diversificación tanto de los productos como una extensión geográfica de sus canales de venta hacia el internacional. Esta estrategia se fundamenta en una valorización de una entidad propia formada por “gente con los pies en la tierra, personas con sentido común que reconocen el valor de lo sencillo” (Capsa Food, 2015: 4). Pese a la integración de las regiones de Galicia y de Cataluña en sus actividades productivas, Capsa sigue reivindicando una cultura asturiana de ganaderos.

- Recursos y extensión geográfica

Siendo el objeto de Capsa la recolección, procesamiento y comercialización de productos lácteos, así como la asistencia técnica y capacitación a los ganaderos asociados, la empresa ha integrado la cadena de valor láctea desde arriba hacia la base.

Los 7.413 productores asociados de la cooperativa Central Lechera Asturiana, SAT, deben entregar la totalidad de su producción a la empresa. De acuerdo con los estatutos propios de las Sociedades Agrícolas de Transformación (SAT), la participación del socio en el capital social de la cooperativa es proporcional al volumen que lo entrega, con una participación máxima del 5%

del capital total por productor. En contraparte, se beneficia de un precio garantizado establecido antes de la temporada en concordancia con estándares de calidad (proteína, grasa y UFC). Desde el 2015, tras el fin de las cuotas de producción en la UE, el sistema de pago de Capsa es semejante a lo de Sodiaal en Francia: incluye un precio “A” que corresponde a un precio garantizado por una cierta cuota de volumen asignada por productor y un precio “B” que valora los volúmenes que superen la cuota. El precio A es garantizado y fijado por el directorio de la empresa mientras el precio B es establecido a partir de los precios de leche y mantequilla del mercado nacional. Este sistema de doble precio por volumen fue pensado para frenar la crisis de sobreproducción que suponían la desaparición de las cuotas en la UE.

Además del pago de leche, la cooperativa brinda asistencia técnica a los productores mediante tres filiales: tiene participación del 44% del capital de la Asturiana de Servicios Agropecuarios (ASA) que provee alimentación animal y otros tipos de insumos para la ganadería (vacuno, proteína, etc.). Capsa tiene también la mitad del capital de Aseagro, la que asesora a los productores ganaderos en todos los asuntos administrativos (servicios fiscales, laborales y financieros, seguros agrarios, transferencias de la Política Agraria Común (PAC), etc.). En fin, CLAS Gestión –filial al 100% de la Central Lechera Asturiana– ofrece garantías a sus socios por medio de “CLAS Correduría de Seguros” para que puedan acceder a créditos bancarios.

Capsa recolecta la leche en 5 regiones de España cuya mayor proporción se encuentra en Asturias (43%), Galicia (38%) y Cataluña (11%). Cantabria y Menorca representan 3%, respectivamente. Para el procesamiento de la leche se registran 7 fábricas: 2 en Galicia, 2 en Asturias, 1 en Cataluña, 1 en Madrid, una en las Islas Baleares. Del total de fábricas, 5 de ellas elaboran leche UHT, 2 se dedican a la leche en polvo, yogures y mantequilla y 2 a quesos. La cartera de productos para consumo es bastante amplia (174 productos) y orientada hacia la producción de leche fluida (34,4%), quesos (19%) y yogures (bebibles y regulares, 16,6%). Cuenta con una línea de helados (8%), crema (10,3%), mantequilla (5,7%), postres (3,4%) y leche en polvo (3%). Es admisible notar, respecto de la leche en polvo, una innovación de producto sin gluten introducido al mercado.

Los productos de consumo para el mercado español son segmentados en cuatro marcas: “Central Lechera Asturiana” para la leche líquida y en polvo, mantequilla, yogures, quesos, helados, y leche vegetales; “LARSA” para leche, postres, quesos, crema y mantequilla destinados al mercado regional de Galicia; “ATO” que cuenta con leche fluida, crema, queso, mantequilla para Cataluña; y “Vega de Oro” para la leche desnatada y UHT destinadas al mercado nacional. En el 2015 Capsa Food ha creado en conjunto con la filial portuguesa Celta en España –también procesadora de leche– la empresa Iberleche para comercializar sus productos de marca blanda. La modalidad 50/50 otorga a cada una un peso mayor en la comercialización de sus productos lácteos en España con vistas a contraponer la dominación de Lactalis. Esto ha permitido acercarse a los distribuidores y poner en marcha por ejemplo el sistema “Club de fidelización Central Lechera Asturiana” que ofrece ventajas y descuentos a los consumidores registrados.

Además de los productos de consumo, Capsa Food tiene desde el 2013 una línea de leche en polvo (“MIBE”) destinada a los mercados internacionales. También, el mismo año, lanza “Innova Food Ingredient” que apunta a la industria alimentaria nacional e internacional con productos de leche en polvo, derivados y productos lácteos, ingredientes funcionales, proteínas lácteas y productos lácteos sólidos, pastelería, helados, congelados y carnes. Por tanto, el portafolio de Capsa Food se puede caracterizar como amplio, apuntando tanto a los consumidores como a los profesionales del sector alimentario.

- Gobernanza corporativa

Desde el 2013 Capsa Food es la nueva entidad corporativa de la Corporación Alimentaria Peñasanta (Capsa) que, a su vez, resultó de la fusión en 1997 de la Central Lechera Asturiana SAT con Iberlat (constituida por Larsa y ATO). Capsa Food es una sociedad de responsabilidad limitada cuyo capital es poseído al 81,53% por la Central Lechera Asturiana Ltda. (CLAS) en 2015. Los demás accionistas están compuestos por Liberbank (10,9%) y la Caja rural (6,9%); dos entidades privadas del sector bancario. Capsa Food es la filial industrial de CLAS, utiliza su marca “Central Lechera Asturiana” y le paga una renta anual de EUR 2 millones (US\$ 2,2 millones) por esto.

Los órganos que administran Capsa Food son tres. La Asamblea anual de los accionistas, el Consejo de administración y el Comité de dirección. Las atribuciones de cada uno son semejantes a otras entidades parecidas: los accionistas tienen un derecho proporcional a la cantidad de acciones que tienen, eligen sus delegados (10) que se desempeñan en el Consejo de administración cuyo mandato es de definir el marco operativo de la compañía y nombrar a los directores del Comité de gerencia (1 director general más 9 directores de divisiones operativas). El presidente del Consejo de administración pertenece a la cooperativa CLAS SAT, al igual que 6 consejeros. Dos de los consejeros son representantes de Liberbank (el segundo accionario mayor) y uno de la Caja rural. En este sentido, los productores lecheros administran indirectamente Capsa Food mediante 7 delegados que tiene la cooperativa Central Lechera Asturiana (CLAS) en el Consejo de Administración de la empresa.

Respecto del funcionamiento de la cooperativa, la Junta Rectora es el máximo órgano de decisión en CLAS, la que está compuesta por 11 miembros elegidos por la Asamblea General de los socios. La Junta Rectora se encarga de representar a CLAS en Capsa Food así como de la administración y gestión económica interna a la cooperativa. Sus miembros se reúnen una vez al mes y sus decisiones se toman por mayoría de los miembros presentes. Además ellos gestionan también el ingreso y salida de los socios y definen una política de sanción en caso de faltas al código de conducta interna. La Junta cuenta con dos comisiones semiindependientes. La primera es la Comisión de Gestión que tiene todas las facultades para administrar a CLAS y se compone de cuatro miembros de la Junta Rectora, del equipo directivo de la cooperativa y de un asesor jurídico externo. La segunda Comisión es “de Control”, por lo que tiene facultades específicas de supervisión y seguimiento de las actividades. Está compuesta por cuatro socios productores elegidos en la Asamblea, su ámbito de competencias incluye el seguimiento contable y legal de las operaciones de la cooperativa.

Los socios productores de la cooperativa participan directamente en los 8 Comités de zona en donde eligen 109 representantes de entre sus pares. Aquellos representantes forman la Asamblea general de la cooperativa. Definen la política interna a la organización, eligen los 11 miembros de la Junta Rectora y aprueban sus planes, sus informes y los cambios de estatutos de la cooperativa.

- Relación con grupos de interés

El desarrollo de Capsa se basa en generar estrechos vínculos con su entorno y además tiene convenios con varias universidades de España para la investigación en temáticas de alimentación saludable. A modo de ilustración, patrocina el “Premio Internacional Hipócrates sobre Nutrición Humana”, lo que, como su nombre lo indica, recompensa investigadores destacados

por su avance en la nutrición. Capsa tiene una participación activa en la Reunión Nacional de la Sociedad Española de Hipertensión-Liga Española para la Lucha contra la Hipertensión Arterial (Seh-Lelha) así como en el “World Forum for Nutrition Research: Mediterranean Food on Health and Disease”.

Capsa integra también los principios de gestión ambientalmente sustentable dentro de sus procesos industriales, lo que les ha permitido por ejemplo autogenerar el 97% de su energía consumida en el 2015 o reducir en 7% la cantidad de agua utilizada por litro de leche producida. Tiene distintas acciones solidarias, como donaciones monetarias a la Asociación Española contra el cáncer, patronato de la Fundación Princesa de Asturias y un acuerdo con el Banco de Alimentos de Asturias, por intermedio de este donan más de 30.000 litros de leche al año. Este conjunto de medidas es gestionado por el Comité de Responsabilidad Social Empresarial desde el 2015, que depende directamente de la Dirección General.

### **Fonterra (Nueva Zelanda)**

- Historia y trayectoria

Fonterra Co-operative Group Ltd. resulta de la fusión en 2001 de las dos mayores cooperativas neozelandesas con el organismo paraestatal “Dairy Board”. Actualmente esta compañía agrupa a más del 95% de los productores de leche en Nueva Zelanda y representa un tercio de los intercambios mundiales de productos lácteos. Fonterra conserva una entidad propia “cuyas raíces son firmemente implantadas en las tierras de Nueva Zelanda” (Fonterra, 2015: 8). La frase hace referencia a una combinación de hierba verde, cielos azules, agua limpia y vacas saludables que permitiría a Fonterra “ser la fuente más confiable del mundo en nutrición láctea” (*Ibid*: 9). Su trayectoria estrechamente vinculada al mercado internacional se enfoca hoy en el aumento de los volúmenes procesados (hasta 30 mil millones de litros al año), en el incremento de su eficiencia productiva y en la maximización de sus márgenes brutos.

La historia empieza en 1923 con la creación del “Dairy Export Control Board” como organismo paraestatal que agrupaba a la gran mayoría de los productores lecheros de Nueva Zelanda con el fin de regular la disponibilidad interna de productos lácteos. En efecto, desde las primeras exportaciones de quesos en Australia en 1846, los productores de Nueva Zelanda solían exportar una parte significativa de su producción a Inglaterra, sobre todo. La dinámica, en concordancia con los precios internacionales era fluctuante, pero podía provocar una escasez dramática algunos años (Evans, L., 2004). Por tanto, los actores del sector se reunieron en 1923 con las autoridades públicas para coordinar los flujos externos de productos lácteos. Diez años después, el gobierno recién elegido toma el control de las exportaciones de leche mediante el “Dairy Board”. El órgano continúa estando compuesto por productores pero es presidido por las autoridades, quienes toman las medidas. Luego de un intenso proceso de concentración de las cooperativas en el sector, el “Dairy Production and Marketing Board” (1961) abre la ruta hacia Asia con la inauguración de su primera fábrica en Singapur. Los años sesenta estuvieron marcados por una rápida expansión de la industria láctea neozelandesa, junto con la participación del “Dairy Board” en la regulación del mercado interno.

En 1987 el “Dairy Board Act” reforma los estatutos del organismo. Entre otras medidas, el “Board” se vuelve independiente de los recursos financieros del gobierno. Pocos años después (1992) el gobierno lleva a cabo una profunda desregulación del mercado de la leche, dejando su

participación de los organismos del sector. No obstante, el “Dairy Board” continúa activo, agrupando cerca de 80 filiales en 1995. A fines de los noventa, los líderes de la industria elaboran un Plan que propone fusionar las 2 cooperativas más grandes de Nueva Zelanda –la New Zealand Dairy Group (NZDG) y la Kiwi Co-operative Dairies– con la New Zealand Dairy Board. Luego de 3 años de negociaciones el plan de fusión fue adoptado por los socios de las cooperativas en 2001. Es posible señalar al respecto que tal fusión no hubiese sido posible sin una reforma profunda del sector lácteo en el país. En efecto, la agrupación de los 3 mayores actores de la industria significaba la concentración de 80% de los recursos productivos del país, lo que no concordaba con las leyes antimonopolio (Conforte, D. *et al.*, 2008). Es así que se adoptó “Dairy Restructuring Act” (2001), lo que ha consagrado la desregulación total del sector.

En sus primeros años Fonterra ha tratado de expandir sus actividades en el mundo mediante varios acuerdos y asociaciones con empresas externas. A modo de ejemplo, se asocia a Nestlé en el 2003 para elaborar y comercializar productos lácteos en el continente americano mediante el “Dairy Partners América”. Hoy el gigante neozelandés es un actor ineludible en el mercado lácteo mundial impulsando los precios y volúmenes producidos a todos los operadores en el mundo.

- Recursos y extensión geográfica

Buscando “aumentar los volúmenes, mejorar el *mix* de ventas, lograr más eficiencias, maximizar las márgenes brutos, siendo una cooperativa global” (Fonterra, 2015: 10) Fonterra ha integrado todos los segmentos de la cadena de valor láctea. Sus actividades incluyen la provisión de insumos para la producción, la recolección de leche por medio de contratistas, el procesamiento de la materia primaria así como la venta directa e indirecta. Desarrolla una estrategia “multihub”, que consiste en complementar la provisión de leche neozelandesa con producción afuera (China, Australia, Chile, Europa, sobre todo) para productos de leche infantil y suero.

Fonterra recolecta la leche ante más de 16.000 productores en el mundo, cuyos 10.753 asociados se encuentran en Nueva Zelanda. Estos ingresan a la cooperativa por medio de un contrato de suministro que, entre otras cláusulas, incluye una participación del productor dentro del capital social de la empresa. Se señala que su participación es proporcional al volumen de leche entregado, una acción corresponde a un litro de leche. El productor tiene 3 años para comprar sus acciones en el “Fonterra Shareholders Market” –el mercado interno en donde se intercambian los títulos–. El contrato de provisión es de exclusividad, lo que quiere decir que el productor tiene que vender la totalidad de su producción a la cooperativa. El artículo 2.1 de los estatutos de la empresa precisa que el suministro de leche a la Compañía por parte de cualquier persona es una decisión irrevocable. El productor firma una solicitud ante la Asamblea general que incluye su nivel de producción y los plazos de entrega. Este debe producir por lo menos 1.000 kg de leche al año (lo que equivale a 1.000 acciones detentadas por el productor) para poder ingresar en la cooperativa. Por tanto, pueden hacerlo de forma individual o colectiva (una explotación que agrupa a varios productores). El programa “My Milk” permite a productores vender su leche a la empresa sin entrar en la cooperativa. Es un contrato de un año renovable por 5 veces. La leche que tenga este origen no debe exceder el 15% del total recolectado.

El sistema de pago de la leche se hace en efectivo. Incluye un precio garantizado establecido anualmente (el *Farmgate Milk Price*) más un dividiendo para los asociados. El conjunto corresponde al precio final (*Final Cash Payout*). El sistema de precio garantizado se basa en cuotas “A/B/C”

que incluye una bonificación por contenido en grasa de 4,2% (A), otra para el contenido de proteína de 3,35% (B) y un ajuste a base de los volúmenes entregados (C). En 2015 el *Farmgate Milk Price* promedio alcanzó los NZD\$ 4,40/kgMS (US\$ 3/kgMS) mientras el precio “final” los NZD\$ 4,65/kgMS (US\$ 3,2/kgMS).

Aparte del pago de la leche, los productores asociados a Fonterra se benefician de una serie de servicios para la producción, en 67 puestos de venta repartidos a lo largo de Nueva Zelanda, el *Fonterra Farm Source* ofrece todos los insumos necesarios para la ganadería (alimentación, semillas, vacuno, etc.) a precios preferenciales. Además otorga también ciertas facilidades de créditos en temporada difícil como por ejemplo sequía. La red del *Fonterra Farm Source* está compuesta por técnicos agrónomos y veterinarios supervisados por un asesor regional. Se difunde información de interés, así como datos meteorológicos, volúmenes entregados, precios, etc., por medio de la aplicación móvil *Fonterra Farm Source App* directamente accesible por los productores. Ellos cuentan también con otra aplicación, la *Estimated Tanker Arrival* (ETA), que les permite ajustar su producción en función de las previsiones de producción de la cooperativa.

El procesamiento de la leche por Fonterra cuenta con 52 plantas, repartidas entre Nueva Zelanda (33 plantas), Australia (8), China (3), Asia del Sur (4 en India, Malasia, Sri Lanka), Brasil (1) y África del sur (1). Es sustancial precisar también que por medio de varias asociaciones con empresas externas, Fonterra participa del procesamiento de leche en otros países. Se hace mención a “Clover Fonterra Ingredient” (CFI) con la empresa Clover en África del Sur; a “DFE Pharma” con Friesland Campina (Holanda) para la elaboración de dosis sólidas y fórmula en polvo para abastecimiento de la industria farmacéutica; a “Dairy Partners Americas” (DPA) que, junto con Nestlé, produce y vende productos líquidos, refrigerados, así como leche en polvo desde el año 2003 gracias a 15 plantas en América Latina. Adicionalmente se destacan otros acuerdos, como con “Dutch cheese producer” y “Dairy Crest and Abbot” en Estados Unidos; con “Fast Forward Ltd”, A-ware Food Group” y “Rokiskio Suris AB” en Europa. Las asociaciones y acuerdos mencionados forman lo que se había mencionado como la estrategia “multihub” de Fonterra la que le permite integrar múltiples segmentos de producción y abarcar una cobertura geográfica muy amplia.

El portafolio de Fonterra se compone de 225 productos, siendo los quesos los de mayor proporción (43,5%) seguido por los helados (22,6%) y los yogures (8,4%). La leche fluida (saborizada, biológica, regular) representa 9% de la cartera mientras la leche en polvo el 5%. Todos los productos cuentan con el sello “Trusted Goodness” que es un sistema de certificación interna que acredita por ejemplo que la vaca destine el 90% de su tiempo a pastar y que el 85% de sus alimentos sean pastos, ensilado o forraje. La cartera está segmentada entre 5 marcas que corresponden cada una a cierta línea de productos, cierta zona geográfica o un grupo diferenciado de clientes. Por ejemplo, “Anchor” es la marca de productos de consumo de Fonterra que distribuye leche líquida, en polvo, yogurt, queso, mantequilla, crema en los cinco continentes, mientras que la marca “Alene” solo se oriente a la nutrición ósea para los mercados de Asia y Nueva Zelanda. “Anchor” tiene también una filial que se dedica a la producción de alcohol y etanol para la industria neozelandesa. La marca “NZMP”, por su lado, vende proteína, leche en polvo, queso al por mayor a profesionales de la restauración en todo el mundo mientras que “Fronterra Foods Service” agrupa a los productos para profesionales en Asia y Oceanía. Finalmente, la línea “Ingredientes” provee fracciones de grasas y proteína a la industria alimentaria y farmacéutica en Oceanía, Europa y América Latina.

Si bien la participación de cada línea de productos dentro de la cartera global de Fonterra revela una especialización hacia quesos y helados, los productos de consumo y de “Food Service” solo representan el 35,5% de los ingresos del 2015 (24% en el 2014). En realidad, la especialidad de Fonterra es la elaboración de ingredientes para la industria alimentaria en todo el mundo. Este segmento participó del 76% de los ingresos en 2015 (87,7% en 2014) y es fuertemente orientada hacia el exterior (más del 94% de su producción en Nueva Zelanda es exportada). Para reducir los costos asociados al transporte de sus productos al extranjero, Fonterra ha firmado un convenio de mercancías con la compañía neozelandesa Silver Fern Farms para la gestión del flete desde 2011. Llamada “Kotahi”, la asociación reúne hoy la gran mayoría de exportadores e importadores de Nueva Zelanda.

- Gobernanza corporativa

Fonterra Co-operative Group Limited (Fonterra) es una sociedad de responsabilidad limitada cuya capitalización se desprende de entre dos instrumentos financieros. Primero, las acciones –1.597 millones en el 2015– poseídas por los productores asociados. Cada una de ellas otorga un derecho económico al titular sobre la facturación de la empresa y corresponde a un litro de leche remitido por productor –siendo 1.000 litros (1.000 acciones) la participación mínima del asociado en la cooperativa–. Existe un límite máximo, establecido cada año por el CA de la empresa. Ajustando los títulos a los litros de leche remitidos, Fonterra se asegura de la participación del 100% de los productores lecheros en su capital social. Ellos pueden comprar y vender sus derechos económicos en el mercado de los productores de Fonterra (“Fonterra Shareholders’ Market”) obteniendo así el valor de su inversión en la cooperativa sin necesidad de dejar su participación en la cooperativa. El segundo instrumento que utiliza Fonterra para captar capital es un fondo de inversión en donde la empresa emite derechos y adquiere títulos. Desde noviembre del 2012 Fonterra Shareholders’ Fund participa del mercado bursátil neozelandés (NZX Main Board). De este modo, el fondo es una vía para que actores externos puedan invertir en la cooperativa sin tener derecho a voto en ninguna asamblea. En efecto, los títulos que se venden por medio del fondo son títulos de deuda, por lo que solo se revierte una tasa de interés sobre el desempeño de Fonterra.

Las cuotas del capital social de la empresa otorgan a los productores el derecho a nombrar directamente a los gerentes. En este caso, el voto es proporcional al número de cuotas. Dentro de los Consejos de distritos, eligen de forma convencional a 35 representantes que se desempeñan en el Consejo de los socios (“Shareholders’ Council”), lo que actúa como Consejo de administración de la cooperativa. En efecto, los delegados establecen el presupuesto anual y la política de compra de leche (precio y control de volúmenes) así como los planes estratégicos de largo plazo, además ellos velan porque los directores ejecutivos cumplan con las metas establecidas monitoreando tanto sus actividades como la ejecución presupuestaria. El directorio de la gerencia está a cargo de la administración y gestión cotidiana de la empresa, 9 de sus 13 miembros son elegidos directamente por los productores socios (vía postal) mientras los otros 4 son nominados por el directorio después que la Asamblea anual los apruebe. El directorio tiene una relación bastante directa con los socios productores, dos veces al año se reúnen en un “encuentro de productores” para discutir de temas de relevancia para la cooperativa. Cada socio puede proponer un tema a tratar en la próxima reunión por medio de una carta dirigida al Directorio. La Asamblea anual tiene un fin más bien informativo. Allí se presentan los resultados del informe del “Consejo de los socios” con presencia del directorio.

Un Comité de Auditoría y Finanzas asiste al Consejo en el cumplimiento de sus responsabilidades de gestión financiera y de control interno de Fonterra, además examina la información financiera difundida por el directorio, así como cualquier otro asunto que le remita el Consejo.

- Relación con grupos de interés

La estrategia de sustentabilidad de Fonterra contempla una fuerte dinámica hacia las asociaciones con empresas externas, con el fin de proveer y procesar materia prima en todo el mundo. A esto se suma un trabajo continuo con organizaciones académicas, como la Fundación Internacional de Osteoporosis (IOF) o el Centro de conocimientos “Annum” que agrupa a muchos investigadores de la nutrición en el mundo. Otro elemento destacable es el financiamiento de un programa de investigación y desarrollo para la mejora y extensión de pastos en Nueva Zelanda. En cuanto a su estrategia ante la sequía, la cooperativa está marcadamente comprometida en la gestión del agua, reduciendo en 2% la cantidad utilizada por tonelada de leche producida. Además reutiliza 6% del agua dentro de sus procesos industriales, lo que le ha permitido reducir 8% sus costos de producción. Finalmente, mencionar que Fonterra tiene un programa de donaciones que beneficia a 1.468 escuelas tanto en Nueva Zelanda como en Sri Lanka.

#### **4.4. Identificación de buenas prácticas internacionales**

La evaluación de desempeño de las anteriores 12 cooperativas lácteas internacionales ha permitido destacar Dairy Farmer of America (DFA) y Fonterra como casos de buena práctica en términos de resultados económicos propiamente tal. En efecto, registran los mayores volúmenes procesados tanto en comparación al conjunto estudiado como a las demás empresas lácteas internacionales. Si bien Fonterra es la más competitiva con el 85% de la leche cruda procesada en Nueva Zelanda, DFA lidera también el mercado de la leche cruda en Estados Unidos con el 29,2%. Las mismas cooperativas cuentan además con los mayores niveles de facturación del conjunto estudiado –DFA participando de 38% del PIB lácteo nacional–. Los resultados mencionados se revierten en productividad bruta mayor para DFA y Fonterra, con USD\$ 2/kilo y USD\$ 1,4/kilo, respectivamente.

#### ***Sobre la base de los resultados enunciados se puede preguntar qué fundamenta el éxito de DFA o Fonterra***

Primero, una larga experiencia acumulada. Tanto DFA como Fonterra son el resultado de la fusión de las mayores cooperativas lácteas nacionales cuyas raíces se remontan hacia el fin del siglo XIX. Por medio de las distintas fusiones se han podido beneficiar del arraigamiento territorial de las cooperativas que las componen. Es así que DFA y Fonterra recolectan la leche ante más de 10.000 productores repartidos en todo su país respectivo. Han podido también integrar sus distintos segmentos productivos desarrollando por tanto una cartera muy amplia de productos (alrededor de 600 para DFA y 225 para Fonterra). Las dos cooperativas procesan en mayor proporción quesos y helados para el gran consumo y han desarrollado líneas específicas para la industria alimentaria, farmacéutica y profesionales de la restauración. Tienen una cadena de valor muy integrada que va desde la provisión de insumos para la producción hacia la distribución. Es posible mencionar al respecto que no venden sus productos de forma directa, sus clientes

son compradores al por mayor, organismos públicos y la industria alimentaria. Su modelo está fuertemente orientado hacia el mercado internacional, sobre todo para Fonterra que exporta el 90% de su producción de Nueva Zelanda.

Existe una estrategia de marcas más pronunciada en el caso de DFA que cuenta con 14 marcas de gran consumo. Fonterra, por su parte, tiene 7 marcas en total. En ambos casos, la marca corresponde a un segmento específico de productos o a una región del mundo (ej: la marca “Anchor” de Fonterra solo se distribuye en Asia, África y Nueva Zelanda). Para poder gestionar sus actividades internacionales, tanto DFA como Fonterra desarrollan lazos estrechos con actores externos que pertenecen al sector –ya sean cooperativas o no–. La dinámica se traduce en convenios, toma de participación, creación de empresas bajo una modalidad 50/50 (*joint-venture*) y numerosas filiales en todo el mundo que los permiten actuar directamente a fuera. Con respecto al modelo de gestión interna, la participación de los socios es más bien directa en Fonterra, ya que eligen directamente al directorio de la empresa. Eligen también delegados en distritos (35), quienes les representan en el Consejo de administración de la empresa. En DFA, la estructura de la gobernanza corporativa es vertical bajo un modelo de democracia indirecta.

Sin embargo, el modelo destacado tiene sus límites. En efecto, tanto DFA como Fonterra son poco solventes en comparación a Glanbia, Conaprole o Capsa. Son también notoriamente dependientes de capitales externos para financiar sus actividades productivas. Fonterra ha implementado por ejemplo un fondo especial para emitir títulos de obligaciones. Administrado por una estructura a parte, el fondo participa del mercado bursátil neozelandés desde el 2012. Si bien los inversionistas externos no son socios de la cooperativa, el fondo abre la vía a una dependencia mayor de la empresa ante fuentes de ingresos externos. Con el control parcial de las finanzas, los titulares de obligaciones pueden llegar a incidir en las decisiones de la cooperativa. La tendencia no es propia de los casos mencionados, sino que de la mayoría de las grandes cooperativas del mundo. Lo que se considera aquí como problema es relevante, porque pone en cuestión los fundamentos básicos del modelo cooperativo que tienen que ver con el control democrático de la empresa en el marco del principio “un hombre = un voto”<sup>35</sup>.

### *Aplicabilidad y dilemas que enfrentan las grandes cooperativas lácteas*

La experiencia internacional revisada indica con claridad la importancia del modelo cooperativo en el desarrollo de la industria láctea en el mundo. No solo es el modelo de negocio preponderante en las grandes empresas lecheras (una excepción es la suiza Nestlé), sino que se trata de un modelo arraigado ya desde hace más de un siglo y que ha sabido adaptarse a diferentes contextos nacionales y de mercado.

También resulta significativo considerar la variedad de soluciones que se han ido encontrando en las diferentes experiencias para cada uno de los ámbitos que se han analizado, sin que se pueda considerar un modelo único para ello. Vale decir, las cooperativas también muestran un importante grado de flexibilidad y capacidad de aprendizaje a lo largo del tiempo.

---

<sup>35</sup> A. Michael Andrews lo precisa: “Muchas cooperativas en todo el mundo se han convertido en empresas capitalistas, ya sea gradualmente a través de la adquisición del control por parte de inversores no-socios en una estructura de tipo Coop-Plc (Irlanda) o a través de la transformación directa en otro tipo de empresa” (Andrews A. Michael, 2015: 23).

Por último, es necesario considerar los contextos políticos y legislativos que afectan a las cooperativas en los diferentes países y a lo largo de su extensa historia. No todas las decisiones que se han tomado dependen únicamente de sus socios, también la legislación ha influido a favor y a veces en contra –como ocurrió en Chile a partir de 1975– del sistema cooperativo. Pero por otra parte, ello indica también que el modelo es compatible con diferentes políticas económicas y culturas políticas en los países considerados, entre los que se pueden apreciar grandes diferencias (Estados Unidos, países europeos, Nueva Zelanda, países latinoamericanos).

Es por ello que, más allá de los resultados económicos que hemos destacado como buenas prácticas y que distinguen a algunas de las experiencias analizadas, creemos que todas ellas entregan elementos a considerar si se quiere avanzar en el ámbito asociativo de los productores chilenos. No solo la ya de por sí interesante experiencia de Colun, sino también cada una de las otras 11 que aquí se han presentado, ofrecen soluciones a diversos problemas que también en Chile se enfrentan.

Por último, la experiencia de las cooperativas estudiadas permite identificar varios dilemas que se identifican actualmente en el desarrollo de estas.

De forma no exhaustiva, mencionaremos tres dilemas que son de mayor importancia para el funcionamiento de las cooperativas: i) el dilema especialización/diversificación; ii) el dilema de la exportación; y iii) el dilema extensión/participación directa de los socios.

- El dilema especialización-diversificación

Especializarse en un cierto segmento productivo permite centrar sus inversiones en procesos productivos y así lograr mayor productividad por unidad de producto. Esta visión proporciona las economías de escala como fundamento para la competitividad de una entidad productiva. La base analítica se encuentra en el costo unitario de un producto que obtiene una empresa incrementando su producción. Se habla de economía de escala cuando cada uno de los productos cuesta menos mientras aumentan las cantidades producidas o vendidas. En otras palabras, se trata de una relación inversamente proporcional entre volúmenes producidos y costos unitarios de producción. La demostración sustenta la teoría de las “ventajas comparativas”.

Al contrario, los defensores de la diversificación económica plantean que el incremento de los segmentos productivos por una misma entidad conduce a aumentar los intercambios interindustrial de tal manera que crezca el desarrollo económico (Leontief, 1963). No obstante, la principal ventaja de la diversificación productiva se basa en su capacidad de distribuir los riesgos que ocurren con eventos exógenos. Basando su portafolio en varios segmentos intersectoriales, una entidad productiva se vuelve menos sensible a variaciones coyunturales cuando las variaciones que afectan los distintos segmentos no son perfectamente interrelacionados positivamente. Es decir, que es más resistente a un choque coyuntural no previsto.

Aunque el debate no esté resuelto, la conclusión de la diversificación tiene su importancia al considerar la naturaleza volátil del sector lácteo a nivel mundial. Los resultados del estudio han demostrado que las cooperativas que cuentan con una gran especialización (tales como Conaprole, Fonterra, entre otros) son más dependientes de las coyunturas y, por tanto, más vulnerables a cambios exógenos. Por eso, desde los 2000, varias cooperativas estudiadas han integrado otros segmentos productivos no lácteos, reestructurando sus procesos productivos frente a las variaciones importantes que hubo en el sector lácteo desde hace 20 años. Se hace referencia por ejemplo a Colanta que ha integrado productos de carne, DFA y Colun que ofrecen

una cartera de jugos de fruta y otras bebidas, así como Glanbia que se ha centrado en la producción de cereales.

- El dilema de la exportación

Una de las ventajas de vender una parte de su producción afuera es extender sus oportunidades comerciales. En países donde el mercado interno es reducido –en términos de población, capacidad de compra de los consumidores nacionales, masiva concurrencia, oligopolio, etc.– la posibilidad de valorizar sus productos en el mercado internacional permite a numerosas empresas seguir desarrollándose. En este contexto numerosas cooperativas lácteas a lo largo del mundo han privilegiado la exportación. Se hace referencia particularmente a Fonterra en Nueva Zelanda y Conaprole en Uruguay. La primera exporta 90% de su producción en todas las regiones del mundo mientras los ingresos brutos de la segunda se basan en 60% en ventas al exterior.

Ser dependiente del mercado exterior puede volverse un problema crítico, sobre todo en el mercado lechero, cuyos precios internacionales son muy volátiles. A modo de ilustración, junto con la caída de los precios de los principales productos lácteos entre el 2014 y el 2015, la facturación de Conaprole ha disminuido 16% respecto del año anterior. La situación es aún más crítica para una cooperativa que no tiene la posibilidad de influir en la fijación de los precios –debido a su carácter de tomador de precios–. Al contrario, cooperativas que cuentan con poca participación de las ventas internacionales dentro de sus ingresos –como Colanta en Colombia por ejemplo– han mantenido un crecimiento constante de sus ventas.

- El dilema extensión/participación democrática (directa)

En fin, un último dilema destacable tiene que ver con el control democrático de la cooperativa. Como se ha visto, en la gran mayoría de los casos estudiados la participación de los socios en la administración de la cooperativa es indirecta. Eligen delegados que van a representarles en las instancias de gobierno –en el Consejo de Administración de la cooperativa en la mayoría de los casos–. Están ampliamente documentados los problemas que genera el modelo de democracia representativa en cuanto a los retos de la participación social. La crítica se centra en el sistema de mandato representativo, lo que otorga a una persona el derecho de representar a un grupo social sin que este pueda ejercer un control concreto en las actividades de su delegado. Se trata de una cierta desconexión entre los delegados y su electorado que se refleja por ejemplo en el hecho de que son las clases superiores las que suelen gobernar en las democracias modernas.

La historia de las mayores cooperativas del mundo demuestra que si bien es cierto los socios controlan de forma directa la estructura a sus inicios, el control se vuelve indirecto al ampliar sus actividades así como el número de socios. Puede aún desaparecer en ciertos casos por la entrada de capitales exteriores. En Europa, por ejemplo, las reformas legales de 1980 han permitido a las cooperativas captar capitales de otras fuentes distintas a sus socios con el fin de darles la capacidad de seguir desarrollando sus actividades. Resulta que, hoy, inversionistas exteriores a la cooperativa controlan la empresa en detrimento de sus propósitos fundamentales. Es así que una cooperativa de gran tamaño no se diferencia tanto del modelo empresarial tradicional. La experiencia de Francia, Alemania, Holanda e Irlanda lo demuestra: “a lo largo de distintas evoluciones, los productores de leche que pertenecen a cooperativas medianas y grandes han perdido

la capacidad de ejercer una influencia factible y no se pueden beneficiar de ingresos suficientes desde la comercialización y transformación de leche cruda por medio de su cooperativa. Hoy su situación no se distingue tanto de los productores que remitan su leche a empresas privadas” (Koning, N. *et al.*, 2012: 28). En suma, el dilema que plantea el crecimiento continuo de la cooperativa es la factibilidad del control democrático de sus órganos de administración y la preservación de su entidad corporativa.



## 5. A MODO DE CONCLUSIÓN. ASOCIATIVIDAD EN EL SECTOR LECHERO. LA CLAVE ESTÁ EN EL POTENCIAL CAPITAL SOCIAL QUE SE PUEDA DESARROLLAR

El proyecto “Propuesta de Modelo de Gestión asociativo...” tuvo como objetivo fortalecer la capacidad competitiva de los productores de leche mediante la identificación de las brechas que afectaban el desempeño del sector, las que se relacionaban con la productividad relacional. Entendemos productividad relacional como aquella que permite generar vínculos con el capital social. Es decir, el capital que permite que la gente coopere para lograr objetivos en común sobre la base de un conjunto de normas y valores compartidos. Para que esta cooperación tenga lugar deben existir relaciones de confianza. El capital social es un componente fundamental para el desarrollo económico de cualquier sector productivo. En el sector lácteo en particular es un enfoque casi inexistente a nivel de estudios que contribuyan a explicar las brechas de competitividad que surgen por no lograr experiencias asociativas exitosas. Por tanto, es un proyecto inédito en su tipo y en este contexto releva cuatro elementos claves para entender qué tipo de asociatividad necesitan los productores lecheros de la región.

### 5.1. Aprendiendo de las experiencias de fracaso y éxito

Primero entender que la asociatividad requerida actualmente no es la misma que tenía lugar hace cuarenta años. Aquí podemos analizar dos casos de cooperativas. Una que no fue capaz de adaptarse a los cambios que imponía el libre mercado y otra que entendió que el modelo cooperativo debía adaptarse a las nuevas reglas del juego. **En cuando al primer caso**, existe un caso emblemático en la provincia de Osorno, nos referimos a la Cooperativa Agrícola Lechera de Osorno-CALO (**La joya del pasado**). Esta cooperativa data desde los años 30 y a juicio de los productores lecheros sucumbió principalmente por gobiernos corporativos que realizaron una mala administración que se caracterizó por la falta de control y profesionalismo en áreas estratégicas como gestión gerencial. Además los directorios se caracterizaron por tomar decisiones de manera intuitiva especialmente relacionadas al plan de inversiones de la cooperativa, lo que generó una deuda que la cooperativa no fue capaz de enfrentar. El sistema cooperativo de CALO no generaba compromiso con la organización al ser muy flexible, no existían grandes requerimientos para entrar o salir y la participación de los socios en las decisiones era poco común dentro de la administración de la cooperativa. Estas últimas eran tomadas por un directorio poco especializado, sin mucha experiencia en materia de administración de empresas. En este sentido, los productores mencionan que existieron las condiciones propicias para la presencia y arraigo de

un oportunismo cortoplacista, lo que incidió en una ausencia de compromiso a largo plazo con la cooperativa. En concreto, el desarrollo de capital social entendido como la capacidad de un grupo de personas para cooperar y trabajar en equipo no fue una característica de CALO. Esta cooperativa con este modelo de negocio inestable vio su vulnerable situación agudizada con la apertura económica que exigía adaptarse a la libre competencia, la desregulación del sector y el abandono de prácticas proteccionistas por parte del Estado. Hoy esta negativa experiencia del pasado genera desconfianza en el modelo cooperativo. No obstante, es necesario que los productores de leche generen aprendizajes respecto de los desaciertos de este modelo de gestión para no repetir los errores del pasado.

**En cuando al segundo caso**, tenemos la experiencia cooperativa de Colun (**la niña bonita del sector**), líder en el mercado en cuanto a recepción de leche de sus productores. Su éxito se asocia a buenas decisiones en materia económica debido a buenas administraciones, pero también a su tamaño/escala en la época más compleja del sector, y a su aprovechamiento de los espacios comerciales que dejó el repliegue de las otras cooperativas. Al ser más pequeña que sus competidoras logró sortear con menor endeudamiento el término del financiamiento estatal, la crisis económica y la llegada de nuevos actores tras la apertura del mercado en los años 80. Hoy Colun se constituye como el principal *benchmark* de las nuevas prácticas asociativas. Destacan su transparencia, dinamismo en toma de decisiones y una profunda división de funciones entre productores y área comercial. Todo esto, según los productores, generaría el compromiso que la mantiene, y mantuvo, funcionando hasta ahora y que la ha convertido en líder del mercado lácteo.

## 5.2. Los productores y su cultura individualista. Mito o realidad

Los productores de leche construyen en una primera instancia una imagen de agricultor como una persona individualista, adverso a proyectos asociativos. Reconocen a los otros productores como sujetos desconfiados, que buscan su beneficio personal, desleales, egoístas. **Todas estas características, identificadas como parte de la idiosincrasia del chileno y del agricultor-empresario, según los entrevistados, constituyen una de las principales, sino la principal, piedra de tope para avanzar hacia una real asociatividad en el sector.** Esta construcción de la **identidad antiasociativa de los productores de leche** no deja de llamar la atención. La idea de productores individualistas y oportunistas contrasta con que, históricamente, la Región de Los Lagos ha sido modelo de asociatividad en materia agrícola. Por ejemplo, la Sociedad Agrícola y Ganadera de Osorno (SAGO) fue fundada como una cooperativa en 1917, materializándose así prácticas asociativas casi inéditas para la realidad chilena. En efecto, a lo largo de su historia esta incidió en el plano político y tuvo un rol preponderante en la creación de cooperativas como Calo y Colun. A causa de lo anterior, es necesario preguntar ¿Qué cambió? ¿Qué generó el debilitamiento de este germen asociativo presente en el territorio desde principios del siglo XX? La respuesta es compleja y multidimensional. Estamos frente a un contexto moldeado por diversos acontecimientos históricos, modelo económico aperturista y diferentes decisiones políticas. El trauma de las malas experiencias del pasado, sus problemas estructurales, las políticas de los gobiernos de turno (o la ausencia de estas), el modelo económico y el marco de acción que determina, los intereses de las nuevas generaciones, entre otros, influyen en el estado actual de la asociatividad en el sector.

Por último, es interesante mencionar que los productores al mismo tiempo que condenan estas conductas individualistas y plantean la necesidad de una colaboración basada en el compromiso, proponen que se debe dejar espacios de movilidad para que los “legítimamente” individualistas puedan transitar por las asociaciones según conveniencia y comodidad. Quizás el acomodar esta condición, que por momentos se sugiere como algo inherente al productor-empresario, permita generar espacios asociativos a la medida de los potenciales asociados actuales.

### **5.3. Defensa y enjuiciamiento a la industria láctea. La principal paradoja del sector**

De manera transversal existe una condena moral a las prácticas antiasociatividad llevadas a cabo por la industria. Se critica ampliamente su nulo interés de participar en el desarrollo tanto de los productores como de la comunidad, territorio y país (en el caso de las dominadas por capitales extranjeros como Nestlé y Soprole) en el que se insertan. Sin embargo, acompañando el relato de las diversas y cuestionables acciones en contra de los productores, de las acciones en contra de los proyectos asociativos y de sus malas prácticas productivas, existe una silenciosa justificación por parte de los productores de leche. Para ellos, la conducta de la industria responde a los límites de acción impuestos por el sistema actual. Así, en términos empresariales, “ese es su negocio” y quizás bajo esas mismas condiciones ellos actuarían de la misma manera. Ahora bien, reconocen que esas no son sus condiciones ni intereses y que por tanto hay que dar un valor social agregado a sus propias actividades empresariales.

En general existe una crítica a ciertas conductas, prácticas o imposiciones del sistema, pero todo es parcializado por su adhesión a las reglas del juego: el libre mercado, la libre competencia y el dinamismo económico garantizado por el libre tránsito y un mercado tibiamente regulado.

Llama la atención que poco o nada se dice de la distribución láctea que en Chile está en manos de los supermercados y que se están apropiando de la mayor parte del excedente generado por la cadena láctea.

### **5.4. La asociatividad que necesita el sector lechero en la región. Motivaciones y potencialidades**

Se requiere un nuevo paradigma en el sector que fomente una asociatividad 2.0 fundada en una construcción compartida que promueva una cultura de cooperación bajo plataformas de aprendizaje colaborativo. Ahora bien, toda iniciativa asociativa que incorpore a productores de leche debe considerar su diversidad en cuanto a dimensión e intereses que debe dejar espacios de movilidad para que los “legítimamente” individualistas puedan transitar por las asociaciones según conveniencia y comodidad. Existen distintos modelos asociativos de acuerdo con el perfil de productor que se trate. Existirán productores que tengan objetivos de mejoramiento de precio de producción final e insumos y otros que quieran transitar hacia un modelo cooperativo mayor que les permita construir mayor autonomía frente a los otros eslabones de la cadena. No existe una receta para todos los productores. Dependerá del objetivo estratégico empresarial de cada grupo el modelo asociativo elegido.

Finalmente, se puede mencionar que existe un grupo importante de productores que realiza una valoración positiva respecto del futuro, factibilidad y posibilidades de prácticas asociativas en el sector. En términos generales, se observa que los productores identifican que el rubro se encuentra en una constante crisis. Malos precios, falta de regulación, un país atravesando serios cambios estructurales, ausencia de una política sectorial que garantice un fomento, desarrollo y robustecimiento de la cadena láctea generan una sensación de crisis que invita a la unión en pos de adquirir una mayor fuerza y notoriedad para enfrentar estos fenómenos. Tanto hoy como en el pasado, las crisis han sido una de las mayores impulsoras de instancias de asociatividad. Queremos que este proyecto impulse una asociatividad con sentido, una asociatividad vigorosa, que permita que los productores se proyecten en el tiempo mediante la construcción de redes sólidas y de confianza en el presente.

## 6. BIBLIOGRAFÍA

- Abarca, J. (2016): Cooperativas y estado subsidiario en el Chile posdictadura 1990-2015. *Revista Idelcoop*, N° 218, pp. 135-153.
- Andrews, A. Michael (2015): "Investigación sobre capital cooperativo", Alianza Cooperativa internacional, USA.
- Bourdieu, P. (2008): *La distinción. Criterios y bases sociales del gusto*, Taurus, Madrid, España.
- Capsa Food (2016): Memoria anual responsabilidad social corporativa, España.
- Chung, M.; Labianca, G. (2004): "Group social capital and group effectiveness", *Academy of Management Journal*, vol. 47, N° 6, EE.UU.
- Colanta (2016): Informe anual 2015, Medellín, Colombia.
- Colun (2016): Reporte de sustentabilidad 2015, Santiago.
- Conaprole (2016): Memoria anual 2015, Uruguay.
- Coneval (2015): "Informe de la evaluación específica de desempeño 2014-2015. Liconsal", 2016, México.
- Conforte, D. *et al.* (2008): "The Key element of success and failure in the NZ dairy industry", Research Report N° 313, Lincoln University, Wellington, Nueva Zelanda.
- Cropp, B. y Graf, T. (2001): "The history and role of dairy cooperatives in the US", EE.UU.
- Dairy Farmer of America Inc. (2015): Code of conduct, EE.UU.
- Dairy Farmer of America Inc. (2016): DFA reports 2015 financial results, EE.UU.
- Dairy NZ (2016): New Zealand Dairy Statistics 2015-16, Nueva Zelanda.
- Dalberg Consultores, 2010. *PMC Lácteo-Región de Los Ríos. Informe de Diseño*. Santiago: Programa de Agencias Regionales de Desarrollo Productivo.
- Delamaza, G. (2016): *El sector lechero y la asociatividad territorial en Los Lagos y Los Ríos ¿cluster, atomización o redes de cooperación?* Informe para el proyecto Bicentenario "Desarrollo en Ocho Territorios Tipo", Universidad de Chile.
- Evans, L. (2004): "Structural reform: the dairy industry in New Zealand", NZ Institute for the Study of Competition and Regulation, University of Wellington. New Zealand.
- Fonterra Co-operative group limited (2016): Annual Review 2015, Nueva Zelanda.
- FrieslandCampina N.V. (2016): Annual Report 2015, Holanda.
- GESTA (2012): Informe estudio caracterización de los productores lecheros, usando bases de datos disponibles. Osorno: GESTA/Consortio Lechero.
- Glanbia plc (2016): Annual Report and Account 2015, Irlanda.

- Gobierno de Chile (2015): Cuenta Pública. Santiago: Gobierno de Chile. [http://www.gob.cl/cuenta-publica/2015/sectorial/2015\\_sectorial\\_ministerio-agricultura.pdf](http://www.gob.cl/cuenta-publica/2015/sectorial/2015_sectorial_ministerio-agricultura.pdf)
- Gobierno Regional de Los Lagos (2009): Estrategia Regional de Desarrollo 2009-2010. Puerto Montt: Gobierno Regional de Los Lagos.
- Goldsmith Weil, Jael (2014): "Striving for Services: Citizen-State Relations in Chile's Changing Economic, Political and Welfare Regimes, 1954-2010". PhD, Political Science, Northwestern University.
- Goldsmith Weil, Jael (2017): "Milk Makes State: The Extension and Implementation of Chile's State Milk Programs, 1901-1971". *Historia* 50(1).
- Helgason, S. (1997): "International Benchmarking. Experiences from OECD Countries", Copenhagen, Suecia.
- IFCN (2015): World Dairy Map 2015, EE.UU.
- Industrial Organisation of Industrial and Service Cooperative (Cicopa) (2014): "Las cooperativas como constructoras del desarrollo sostenible", International Cooperative Alliance, EE.UU.
- Institut de l'élevage (2012): "Les Allemagnes laitières. Voies divergentes et avenir contrastés", N° 426, julio-agosto, Paris, Francia.
- International Cooperative Alliance (2016): "The 2016 world cooperative monitor", EE.UU.
- Koning, N. *et al.* (2012): "Cooperatives. Between myth and reality", European Milk Board, Hamm, Alemania.
- Landry, R.; Amara, N. y Lamari, M. (2002): "Does Social Capital Determine Innovation? To What Extent?", *Technological Forecasting & Social Change*, 69, 681-70.
- Leenders, R.; Gabbay, S. (1999): *Corporate Social Capital and Liability*, Boston, Kluwer Academic Publishers, EE.UU.
- Liconsá (2015): Programa institucional 2016, México.
- Lusthaus, C.; Adrien, M-H.; Anderson, G.; Carden, F. & Montalvan G. P. (2002): *Organizational assessment: a framework for improving performance*, International Development Research Centre. Ottawa, Canada.
- Ministerio de Economía. División de Asociatividad y Economía Social (2015a): *Panorama y proyecciones de la economía social y cooperativa en Chile*. Santiago: Minecon.
- Ministerio de Economía. División de Asociatividad y Economía Social (2015b): *Estudio de caracterización del sector agroalimentario de la economía social y cooperativa*. Informe Final. Santiago: Minecon.
- Muñoz, J. (2016): *Aproximaciones históricas a las cooperativas lácteas en Chile. Estudio de las relaciones gremiales y políticas de la Sociedad Agrícola y Ganadera de Osorno (SAGO) durante sus primeras seis décadas de existencia (1917-1975)* (Manuscrito comunicado personalmente por el autor).
- Nayan, P. (2012): *Situación actual del cooperativismo agropecuario en Chile*. Santiago: UNAF/FIDA.
- North, D. (1990): *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, Cambridge University Press, USA.
- Odepa (2011): *Caracterización y propuestas de mejoramiento en el ámbito del fomento a la asociatividad productiva en la agricultura en Chile*. Informe Final. Santiago: Odepa.
- Odepa (2016): *Estudio Desafíos de Políticas Sectoriales para una Agricultura Competitiva y Sostenible al año 2030-Visión Desde las Regiones*. Santiago: Odepa. <http://www.odepa.cl/estudio/estudio-desafios-para-una-agricultura-competitiva-inclusiva-y-sostenible/>
- OIT (2002): *Recomendación N° 193*, Roma, Italia.

- Olivera, G. (2012): "Cultura cooperativa y gestión empresarial en la cuenca lechera cordobesa-santafesina. Argentina, fines del siglo XIX a 1970", Universidad de Córdoba, Córdoba, Argentina.
- ONU (2015): Resolución N° 70/128, EE.UU.
- Pablo Marti J. (2013): "Cooperativa nacional de productores de leche de Uruguay. Su creación analizada desde las políticas públicas", *Am. Lat. Hist. Econ.*, año 20, núm. 3, septiembre-diciembre, pp. 90-113.
- Pardo-Martínez, L. P. y Huertas de Mora, M. V. (2014): "La historia del cooperativismo en Colombia: hitos y periodos", *Cooperativismo & Desarrollo*, 104 (22), 21-33, Colombia.
- Pérez, E.; Radrigán, M. y Martini, G. (2003): Situación actual del cooperativismo en Chile. Santiago: ProAsocia, Universidad de Chile.
- Pinto, J. y Órdenes, M. (2012): Chile, una economía regional en el siglo XX. La Araucanía, 1900-1960, Osorno: Ediciones Universidad de La Frontera.
- Rabobank (2016): Global Dairy Top 20, Holanda.
- Ríos, S. (2008): Los impactos del modelo económico chileno en el sector lácteo. El caso de los pequeños productores de la cuenca lechera de la Región de Los Lagos. Ponencia presentada al Seminario de Ecocrítica, Bilbao.
- Ronald H. Coase (1960): The Problem of Social Cost. *J. Law & Econ.* 3, EE.UU.
- Sancor (2015): Reporte de sostenibilidad 2014-2015, Buenos Aires, Argentina.
- Sedesol (2015): "Contraloría social de Liconsa", México.
- Sedesol (2015): "Matriz de indicadores de resultados 2015, Programa PASL", México.
- Sodiaal Union (2016): Rapport d'activité 2015, Paris Francia.
- Sparrowe, R. T.; Liden, R. C.; Wayne, S. J.; Kraimer, M. L. (2001): "Social networks and the performance of individuals and groups", *Academy of Management Journal*, vol. 4, N° 2, pp. 316-325.
- UDEDEC (2013): Alternativas y oportunidades para el uso de la leche como ingredientes para otros alimentos e industria. Santiago: Odepa/Agrimundo.
- Vargas Vasserot, C. (2009): "Las sociedades agrarias de transformación en España. Defectos legales y ventajas operativas", *Estudios Agrarios*, Procuraduría Agraria, México.
- Von Bertalanffy, V. (1968): *General System theory: Foundations, Development, Applications*, George Braziller, New York, USA.
- Zemelman, H. (1972): "Factores determinantes en el surgimiento de una clase campesina". En D. Lehmann y H. Zemelman, *El campesinado: clase y conciencia de clase*, Buenos Aires, Editorial Nueva Visión, pp. 9-67.



## **ANEXO 1. RESUMEN EJECUTIVO ACTIVIDADES DEL PROYECTO**

Las actividades de vinculación propuestas por el proyecto tuvieron el objetivo la creación y fortalecimiento de redes. En esta etapa se desarrollaron actividades que involucran a los actores de la propuesta (productores, responsables públicos, académicos) en una dinámica de encuentros locales periódicos, definidos según objetivos precisos para intensificar las relaciones y producir los resultados deseados.

### **Reuniones Comité Consultivo Regional.**

#### **Constitución del CCR - 30 marzo 2016**

Este Comité ha quedado conformado de la siguiente manera.

Secretaria Ejecutiva: Dra. Sandra Ríos (ULAGOS)

Seremi de Agricultura (Pamela Bertín)

Seremi de Economía (Carmen Gloria Muñoz)

Un académico de la Universidad Austral de Chile (Profesor Juan Lerdon)

Un representante del GORE (José Plaza)

Presidente de Aprovecho (Dieter Konow)

Presidente de Agrollanquihue (Rodrigo Lavín)

#### **Segunda reunión CCR - 6 julio 2016**

Con la asistencia de

Secretaria Ejecutiva: Dra. Sandra Ríos (ULAGOS)

Seremi de Agricultura (Representado por Iván Davis)

Un representante del GORE (José Plaza)

Un académico de la Universidad Austral de Chile (Profesor Juan Lerdon)

Presidente de Aprovecho (Representado por Gerente Michel Junod)

Presidente de Agrollanquihue (Representado por Gerente Alexis Fuentes)

#### **Tercera reunión CCR - 18 enero 2017**

Secretaria Ejecutiva: Dra. Sandra Ríos (ULAGOS)

Seremi de Agricultura (Representado por Iván Davis)

Un representante del GORE (José Plaza)

Presidente de Aprovecho (Reemplazado por Gerente Michel Junod)

Presidente de Agrollanquihue (Representado por Gerente Alexis Fuentes)

#### **Cuarta reunión CCR - 12 abril 2017**

Secretaría Ejecutiva: Dra. Sandra Ríos (ULAGOS)

Un representante del GORE (José Plaza)

Seremi de Agricultura (Representado por Iván Davis)

Presidente de Aproleche (Representado por Gerente Michel Junod)

Presidente de Agrollanquihue (Representado por Gerente Alexis Fuentes)

#### **Quinta reunión CCR - 4 mayo 2017**

Secretaría Ejecutiva: Dra. Sandra Ríos (ULAGOS)

Seremi de Agricultura (Representado por Iván Davis)

Presidente de Aproleche (Representado por Gerente Michel Junod)

Presidente de Agrollanquihue (Representado por Gerente Alexis Fuentes)

Participación en XIV Congreso Panamericano de la Leche organizado por la Federación Panamericana de Lechería (Fepale). La Dra. Jael Goldsmith participa de este congreso que de manera excepcional se realizó del 25 a 29 de abril de 2016 en Puerto Varas, Chile. En esta ocasión se reunieron productores, expertos y representantes de organizaciones gremiales de toda América Latina. El equipo académico de este proyecto aprovechó la instancia para asistir y conocer a líderes internacionales y aprender de experiencias asociativas relevantes en otros países.

### **Visitas de expertos nacionales e internacionales**

#### ***Expertos internacionales***

Delfín González

Miembro Junta Directiva Cooperativa Dos Pinos, Costa Rica.

Pablo de María

Experto Zonal de Cooperativa Nacional de Leche (Conaprole), Uruguay.

Enrique Malcuori

Subgerente de la división de productores de la Cooperativa Nacional de Leche (Conaprole), Uruguay.

#### ***Expertos nacionales***

Lumier Zúñiga

Presidente Cooperativa Vitivinícola Loncomilla.

James Báez

Gerente de Desarrollo e Innovación Cooperativa Capel.

Oscar Melo

Académico de la Facultad de Agronomía e Ingeniería Forestal de la Universidad Católica de Chile.

Mario Radrigán

Director del Centro Internacional de Economía Social y Cooperativa y académico del Departamento de Gestión y Políticas Públicas de la Universidad de Santiago de Chile.

Jean Baptiste Carpentier

Sociólogo, Universidad París 1-Panthéon Sorbonne.

Guy Boisier

Académico Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad Austral de Chile.

## Talleres de trabajo

### **Primer taller. LA IMPORTANCIA DE LA ASOCIATIVIDAD PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD DEL SECTOR LECHERO**

Fecha: 18 mayo 2016. Lugar: Teatro del Lago, Frutillar.

Participaron productores participantes del eslabón primario asociados en Aproleche y Agrollanquihue. En esta instancia se realizaron dinámicas y se discutieron tanto los impedimentos como las potenciales beneficios y estrategias de una mayor asociatividad en el sector.

### **Segundo taller. LA EXPERIENCIA DEL MODELO DE GESTIÓN ASOCIATIVO DE DOS PINOS, COSTA RICA. APRENDIZAJES PARA EL CASO CHILENO**

Fecha: 8 septiembre 2016. Lugar: Hotel Sonesta, Osorno.

El 8 de septiembre se realizó el taller “La experiencia del modelo de gestión asociativo en el contexto internacional. Aprendizajes para el caso Chileno” en el Hotel Sonesta de Osorno. En esta ocasión el experto internacional expuso una ponencia titulada “Asociatividad en el Sector Lácteo de Costa Rica: Caso Cooperativa Dos Pinos”. Para este taller se contó con la participación de diversas organizaciones y gremios lecheros incluyendo Torrencial Lechero, la Red de la Carne y la Leche, Sociedad Volcanes del Sur y los gremios que nos acompañan: Agrollanquihue, Aproleche. También participaron algunas autoridades locales incluyendo la Seremi de agricultura, Sra. Pamela Bertín.

Durante su visita, el Sr. González también participó de diálogos y reuniones con los dirigentes de las organizaciones gremiales lácteas Aproleche, Agrollanquihue y Fedeleche; fue entrevistado por el equipo académico y visitó una explotación lechera –oportunidad en la que se reunió con productores de una experiencia asociativa regional, el grupo Torrencial Lechero, de la provincia de Osorno.

El experto nos deja un mensaje alentador, que enfatiza los beneficios del cooperativismo y la importancia de dejarle un legado asociativo a las futuras generaciones de productores.

### **Tercer taller. LA POLÍTICA PÚBLICA COMO ELEMENTO DINAMIZADOR DE LA ASOCIATIVIDAD EN EL SECTOR LÁCTEO DE LA REGIÓN DE LOS LAGOS**

Fecha: 29 agosto 2016. Lugar: Hotel Sonesta, Osorno.

Este taller tuvo como propósito realizar un diagnóstico de la política pública existente a nivel regional para fomentar la asociatividad en el sector lácteo y además conocer experiencias de otras regiones al respecto. En esta oportunidad se contó con la presencia de representantes del

Gobierno Regional de la Región de Los Ríos que compartieron la experiencia de elaboración participativa de la política regional silvoagropecuaria.

#### **Cuarto taller. EL ROL DE LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA EN FORTALECER ASPECTOS ASOCIATIVOS EN EL SECTOR LÁCTEO DE LA REGIÓN DE LOS LAGOS**

Fecha: 30 agosto 2016. Lugar: Hotel Sonesta, Osorno.

Este taller tuvo como finalidad conocer la experiencia de investigación científica de los centros de investigación en la región. Asistieron representantes del Instituto de Investigaciones Agropecuarias INIA, Dr. Andrés Carvajal y los académicos Jorge Riveros y Guy Boisier de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Austral de Chile. En este taller se dieron a conocer los principales proyectos relacionados con la asociatividad. Especial interés tuvo reflexionar en torno a las experiencias de los GTT (Grupos de Transferencia Tecnológica) del INIA y de los proyectos internacionales con la Unión Europea que ha tenido la Universidad Austral de Chile. En Especial el proyecto Neruda, acrónimo de de Nuevas Empresas Rurales y Desarrollo Agrícola donde participaron países como Chile, Brasil, Uruguay, Costa Rica, Cuba, Francia, España y Suecia.

#### **Taller de integración final. MODELO COOPERATIVO: PRINCIPALES DESAFÍOS PARA LOS PRODUCTORES DE LECHE EN EL SUR DE CHILE**

Fecha: 4 mayo 2017. Lugar: Hotel Sonesta, Osorno.

Este seminario tuvo como objetivo principal cerrar el proyecto antes mencionado con dos hitos importantes. Primero, la entrega de resultados del proyecto que será socializado con los asistentes y entregados a los gremios lecheros. Segundo, la participación del experto internacional en cooperativas lácteas, Enrique Malcuori de Conaprole Uruguay que socializará con los asistentes los principios básicos que deben concurrir para que exista un modelo cooperativo competitivo y que fomente una mejora de la calidad de vida de los productores que la practican. La intervención del Sr. Malcuori se tituló Principios básicos de funcionamiento de una cooperativa láctea, principales fortalezas y debilidades. ¿Qué ventajas tienen sobre otras formas de organización empresarial?

#### **Días de campo. EL ROL DE LA MUJER EN LA LECHERÍA Y SU DISPOSICIÓN A TRABAJAR ASOCIATIVAMENTE**

Fecha: 11 de abril. Lugar: Fundo Crucero Viejo, Purranque, comuna de Osorno.

Fecha: 3 de mayo. Lugar: Fundo El Calabozo, Frutillar, Comuna de Llanquihue.

Como una actividad complementaria pero importante se organizó junto con Aproveche dos días de campo donde se analizó en conjunto con las protagonistas el Rol de la mujer en la lechería. Se realizaron visitas a dos campos liderados por mujeres. El primero, al Fundo Crucero Viejo, en Purranque, gestionado por Andrea Schilling. El segundo, el Fundo "El Calabozo", de propiedad de Sylvia Richards. En esta instancia las mujeres que comparten la labor de gestión lechera con su familia reflexionaron acerca de los desafíos de la mujer emprendedora en la producción lechera regional. En este sentido, el rol de la asociatividad fue un concepto clave que trataron en esta oportunidad.

## **Desayunos tecnológicos**

### **Primer Desayuno Tecnológico INTERCAMBIO DE EXPERIENCIAS ASOCIATIVAS EN EL SECTOR LECHERO**

Fecha: 9 junio 2016. Lugar: Hotel Sonesta, Osorno.

Este desayuno tuvo como propósito conocer las experiencias asociativas existentes en el sector, intercambio de aprendizajes y fortalecimiento de vínculos entre productores. Se invitaron a las siguientes experiencias asociativas: Futurolac de Llanquihue, Prosector, Volcanes del Sur, Lecherías Unidas de Osorno. Además de representantes de Agrollanquihue y Aproleche Osorno.

### **Segundo Desayuno Tecnológico LA EXPERIENCIA COOPERATIVA DE CONAPROLE (Uruguay)**

Fecha: 18 noviembre 2016. Lugar: Hotel Sonesta, Osorno.

Pablo de María, ex-Responsable Zonal de Conaprole con más de 35 años de trabajo en la cooperativa láctea más importante de Uruguay. El experto internacional comenzó diciendo que Conaprole es una madre para los productores. En el desayuno dio a conocer el funcionamiento de la cooperativa tratando temas como funcionamiento general de la organización láctea, entrada de nuevos productores, pautas de precios y pago a productores, filiales relacionadas y seguimiento satelital de pasturas.

La presencia de Conaprole es tan importante en Uruguay que las grandes transnacionales no han tenido éxito en su incursión en el mercado lácteo. Intentos fallidos han sido los de la suiza Nestlé, la italiana Parmalat, luego comprada por el grupo peruano Gloria, y Scriber de USA que también se fue. Actualmente está Lactalis que compró la marca Parmalat pero en la época de crisis, por el mal precio que pagaba, hizo cerrar muchos predios.

De María destacó los desafíos del cooperativismo actual, los que están relacionados con la integridad y transparencia, respeto, trabajo en equipo, dinamismo y foco en la innovación, profesionalismo en la gestión cooperativa. Finalmente confirmó que la única salida para mejorar la posición de competitividad de los productores es la asociatividad, trabajemos juntos es la consigna y el único camino posible considerando la volatilidad del mercado y de un cambio climático manifiesto.

### **Tercer Desayuno Tecnológico LA EXPERIENCIA COOPERATIVA LONCOMILLA (Chile)**

Fecha: 30 noviembre 2016. Lugar: Sala de reuniones Vicerrectoría de Investigación y Postgrado, Universidad de Los Lagos.

La Cooperativa Vitivinícola Loncomilla se fundó en 1959 y fue formada por un grupo de visionarios viticultores de la zona de San Javier y Villa Alegre, Región del Maule. Desde sus inicios la cooperativa ha atravesado cuatro crisis importantes y la clave del éxito para salir de ellas ha sido el compromiso y fidelidad de los cooperados. “Nuestros socios nos han acompañado en las buenas y en las malas”, por tanto, se puede percibir que existe un espíritu cooperativo.

Lumier Zúñiga manifestó que la clave del éxito de una cooperativa es contar con un buen gobierno corporativo, con un directorio y un gerente sintonizados. Este gobierno corporativo debe vibrar con los intereses de los cooperados, tener en el ADN lograr objetivos comunes, el bien supremo es el bien de la cooperativa sobre los intereses personales. En este sentido es vital tener una buena estructura financiera y una eficiente gestión comercial. Para ello se debe contar con profesionales con capacidad para generar planes estratégicos a largo plazo que permitan velar por la sostenibilidad de la cooperativa en el tiempo.

#### **Cuarto Desayuno Tecnológico ASOCIATIVIDAD EN EL SECTOR LECHERO REGIONAL: ¿DÉBIL O FUERTE? LA EXPERIENCIA COOPERATIVA DE CAPEL (Chile)**

Fecha: 9 marzo 2017. Lugar: Hotel Sonesta, Osorno.

Este taller tuvo dos propósitos fundamentales:

Primero, explorar sinergias y desafíos de colaboración entre las agrupaciones comerciales existentes invitadas al desayuno con la finalidad de apoyar a Aproleche y Agrollanquihue en el camino de fortalecimiento de asociatividad en el sector lechero.

Segundo, conocer la experiencia cooperativa de Capel como ejemplo de asociatividad fuerte. En el desayuno, los participantes pudieron conocer por medio del gerente de Desarrollo e Innovación de Capel, James Báez, la experiencia interna de esta cooperativa, como ejemplo de asociatividad fuerte. “En todos los mercados lo que ha ocurrido es que los productos tienden a diversificarse, por lo que en una cooperativa debe adaptarse a estos modelos, ya que a final de cuenta este cambio genera una ganancia para todos sus asociados. Pasando a ser una experiencia y un giro traumático en un principio, a un éxito a largo plazo. El factor clave es siempre ver el mercado de las tendencias y no ser ciegos a este”.

La decisión de los productores de leche de retirarse del Consorcio se ha fundamentado principalmente en que no ven reales beneficios de participar en este especialmente por una falta de coordinación con las asociaciones gremiales regionales en la realización de actividades. A esto se suma que ha existido una negativa permanente de parte del consorcio para abordar temas relacionados a la competitividad del sector industrial. Los productores han entregado mucha información referente a la gestión de sus sistemas productivos y la industria no ha tenido esa misma apertura. Si se considera además que ambos actores tienen posiciones de conflicto permanente en el mercado a la hora de estimar el precio de la leche. Todo lo anterior desencadenó un problema de confianza importante que provocó el quiebre entre productores e industria.

## ANEXO 2

PÁGINA 10

CAMPO SUREÑO

LUNES 10 DE ABRIL DE 2017

▶ visión técnica

## Las cuatro brechas clave que dificultan la asociatividad en el sector lechero



**DRA. SANDRA RÍOS NÚÑEZ**  
Directora Proyecto Asociatividad  
CEDER U. Los Lagos

El proyecto "Propuesta de modelo de gestión asociativo que fortalezca la competitividad de la Cadena de Valor Láctea de la Región de Los Lagos a través del vínculo Sector Productivo-Sector Público-Universidad con un enfoque inclusivo y territorial", tuvo como objetivo fortalecer la capacidad competitiva de los productores de leche a través de la identificación de las brechas que afectaban el desempeño del sector las cuales se relacionaban con la "productividad relacional".

Esta iniciativa fue generada por el Centro de Estudios del Desarrollo Regional y Políticas Públicas (Ceder) de la Universidad de Los Lagos, financiado por el Programa Regional de Conicyt y con el apoyo de la Asociación Gremial de Productores de Leche de Osorno (Aproleche) y la Asociación de Empresarios Agrícolas de la Provincia de Llanquihue (Agrolanquihue).

Entendemos "productividad relacional" como aquella que permite generar vínculos a través del capital social. Es decir, el capital que permite que la gente coopere para lograr objetivos en común sobre la base de un conjunto de normas y valores compartidos. Para que esta cooperación tenga lugar, deben existir relaciones de confianza.

En el sector lácteo en particular, este es un enfoque casi inexistente a nivel de estudios, siendo un proyecto inédito en su tipo.

Entrando en la etapa final del proyecto, destacamos cuatro elementos clave para entender qué tipo de asociatividad necesitan los productores lecheros de la región.



ARQUELHE OSORNO

### Aprendiendo de las experiencias de fracaso y éxito:

Primero es necesario entender que la asociatividad requerida actualmente no es la misma que tenía lugar hace cuarenta años atrás. Aquí podemos analizar dos casos de cooperativas: unas que no fueron capaces de adaptarse a los cambios que imponía el libre mercado y otras que entendieron que el modelo cooperativo debía adaptarse a las nuevas reglas del juego.

En cuanto al primer caso, existe un caso emblemático en la provincia de Osorno, nos referimos a la Cooperativa Agrícola Lechera de Osorno - Calo.

Esta cooperativa data desde los años 30, y a juicio de los productores lecheros, sucumbió principalmente por gobiernos corporativos que realizaron una mala administración, demostrando falta de control y profesionalismo en áreas estratégicas como gestión gerencial. Hoy esta negativa experiencia del pasado genera desconfianza en el modelo cooperativo. No obstante, es necesario que los productores de leche generen aprendizajes

Primero es necesario entender que la asociatividad requerida actualmente no es la misma que tenía lugar hace cuarenta años atrás. Aquí podemos analizar dos casos de cooperativas: unas que no fueron capaces de adaptarse a los cambios que imponía el libre mercado y otras que entendieron que el modelo cooperativo debía adaptarse a las nuevas reglas del juego.

sobre los desajustes de este modelo de gestión para no repetir los errores del pasado.

En cuanto al segundo caso, tenemos la experiencia cooperativa de Colun, líder en el mercado en cuando a recepción de leche de sus productores. Su éxito se asocia a buenas decisiones en materia económica debido a buenas administraciones, pero también a su tamaño/escala en la época más compleja del sector, y a su aprovechamiento de los espacios comerciales que dejó el repliegue de las otras cooperativas.

Destacan su transparencia, dinamismo en toma de decisiones y una profunda división de funciones entre productores y área comercial. Todo esto, según los productores, generaría el compromiso que la mantiene, y mantuvo, funcionando hasta ahora y que la ha convertido en líder del mercado lácteo.

### Los productores y su cultura individualista: Mito o realidad.

Los productores de leche construyen en una primera instancia una imagen de agricultor como una persona individualista, adverso a pro-

yectos asociativos. Reconocen a los "otros productores" como sujetos desconfiados, que buscan su beneficio personal, desleales, egoístas. Todas estas características, identificadas como parte de la idiosincrasia del chileno y del agricultor-empresario, según los entrevistados constituyen una de las principales, sino la principal, piedra de tope para avanzar hacia una real asociatividad en el sector.

Esta construcción de la identidad antiasociativa de los productores de leche no deja de llamar la atención. Es interesante mencionar que los productores al mismo tiempo que condenan estas conductas individualistas y plantean la necesidad de una colaboración basada en el compromiso, plantean que se debe dejar espacios de movilidad para que los 'legítimamente' individualistas puedan transitar por las asociaciones según conveniencia y comodidad.

Quizás el acomodar esta condición, que por momentos se plantea como algo inherente al productor-empresario, permita generar espa-

lechería

Se apunta a analizar las brechas que dificultan el trabajo conjunto de los lecheros

# El proyecto que busca fortalecer la asociatividad entre los productores



Creemos que la asociatividad es un camino a largo plazo, que consta de diferentes etapas las cuales hay que superar, y así lograr una asociatividad mucho más sustentable en el tiempo”

Sandra Ríos, Investigadora del Centro de Estudios del Desarrollo Regional y Políticas Públicas de la Universidad de Los Lagos

es de la máxima relevancia para todos los productores.

“El apoyo que damos a este proyecto nos ayuda a obtener un diagnóstico de la problemática existente entre los productores a la hora de poder reunirse, con propuestas concretas para avanzar en estas áreas, donde el cooperativismo y otras figuras comerciales han demostrado tener buenos resultados”

Aseguró que es fundamental contar con el aporte de la Universidad, con instrumentos y elementos sociológicos, que ayuden y apoyen a los Grupos Comerciales, a mantener y potenciar la unión de sus integrantes.

“La importancia de la asociatividad en estos casos, guarda relación con la incorporación de talentos en las organizaciones, que ayuden con el tema económico y comercial, así mismo, con la formación de Capital Social en esta área, que asegure el futuro de las empresas”, dijo Konow.

Finalmente, Eduardo Schwert, presidente de Agrolanquihue sostuvo que el enfoque de este proyecto asociativo busca beneficiar la productividad y el negocio de los productores.

“Este trabajo generado por Ceder en conjunto con las Asociaciones Gremiales Lecheras de la región, permite hacer un llamado a los productores a generar asociatividad y cooperativismo, y participar de este modelo de negocio. Esto permitirá abrir nuevos mercados y alianzas, generando sinergias para lograr una mejor fórmula, con miras a mejorar la rentabilidad de los productores lecheros”.

CAMPO SUREÑO

La iniciativa liderada por el Ceder de la Universidad de Los Lagos, Aproleche y Agrolanquihue, identificará las principales brechas que dificultan la asociatividad en los productores de leche de la zona sur.

**E**n una reunión de trabajo llevada a cabo en las oficinas de Agrolanquihue en Puerto Montt, se avanzó en las etapas finales del proyecto “Propuesta de modelo de gestión asociativo que fortalece la competitividad de la Cadena de Valor Láctea de la Región de Los Lagos a través del vínculo Sector Productivo-Sector Público-Universidad con un enfoque inclusivo y territorial”.

Esta iniciativa generada por el Centro de Estudios del Desarrollo Regional y Políticas Públicas (CEDER) de la Universidad de Los Lagos, con el apoyo de la Asociación Gremial de Productores de Leche de Osorno (Aproleche) y la Asociación de Empresarios Agrícolas de la Provincia de Llanquihue (Agrolanquihue) es financiada por Conicyt y tiene como objetivo analizar las principales brechas que dificultan la asociatividad en los productores de leche de la Región de Los

Lagos.

**INVESTIGACIÓN**

Esta primera investigación, que lleva más de un año de trabajo con los actores del sector, y que termina en abril, ha contado con diferentes paneles y charlas, junto con expertos nacionales e internacionales en el área de asociatividad. En esta etapa final, se consideran dos actividades para presentar los resultados de este proyecto: un desayuno tecnológico, a realizarse en los próximos meses; y un seminario, donde se mostrarán

los resultados a la comunidad.

Sandra Ríos, investigadora del Centro de Estudios del Desarrollo Regional y Políticas Públicas de la Universidad de Los Lagos y directora de esta iniciativa, comentó que este proyecto busca conocer por qué el modelo de asociatividad no se ha instaurado en el sector lechero.

Esto, principalmente “porque el modelo de gestión asociativa es un modelo exitoso a nivel internacional, y en el sector lácteo de esta región no es una característica masiva, por lo tanto queremos responder el por qué

los productores no se quieren o no logran asociarse”, dijo.

Añadió que gracias a este trabajo, se han realizado talleres con productores, con el sector público, con centros de investigación, los cuales han contado con la presencia de expertos internacionales, principalmente, para impartir y comunicar qué es el modelo cooperativo en un mundo globalizado.

“Creemos que la asociatividad es un camino a largo plazo, que consta de diferentes etapas las cuales hay que superar, y así lograr una asociatividad mucho más sustentable en el tiempo. En el mundo de los negocios la competitividad de un sector está directamente relacionada con la capacidad de cooperar de los actores involucrados. Para que esa cooperación se lleve a cabo tenemos que conocernos, confiar y creer en el otro”.

Dieter Konow, presidente de Aproleche Osorno, mencionó que la importancia de generar metodologías y proyectos en torno a la asociatividad,

Actualidad

EL AUSTRAL DE OSORNO | Viernes 30 de marzo de 2017 | 5

# Cooperados de Capel aconsejan a lecheros enfrentar unidos periodos de crisis y bonanza

**REUNIÓN TÉCNICA.** Los ejecutivos de la firma de la Región de Coquimbo se reunieron ayer con socios de Aproleche y Agrollanquihue, cita donde también expuso una investigadora de la ULagos.

Paola Rojas  
paola.rojas@castrilosornof.cl

**A**nte la crisis por la que atraviesa el sector lechero y que lleva años afectando a los productores, una de las soluciones que plantean los gremios es el concepto de asociatividad, por lo cual ayer se realizó un encuentro de carácter técnico que reunió a productores para conocer las brechas que tiene el rubro, además de analizar la experiencia de una de las cooperativas agrícolas más exitosas del país, como es la Pizquera Capel.

Este modelo se ha visto enfrentando a problemas muy similares a los que sufren los productores lecheros con las plantas procesadoras, ya que Capel debe competir con industrias transnacionales de destilados, además de los desafíos que implica salir a los mercados internacionales.

En la reunión, que fue organizada por Aproleche Osorno, Agrollanquihue y el Centro de Estudios Regionales (Ceder) de la Universidad de Los Lagos, también participó una experta de dicha casa de estudios, quien expuso sobre las debilidades que presenta el rubro lechero, que se relacionan principalmente a la falta de unidad y acuerdos entre productores.

## MODELO EXITOSO

James Báez es el gerente de producción e innovación de la Cooperativa Capel y explicó que la clave del éxito del modelo con que trabaja la empresa se debe en primer lugar a que está integrada por miles de agricultores que forman parte de una sociedad sin fines de lucro, con el objetivo que es mejorar la calidad de vida de estos pequeños productores.

Indicó que gracias al destila-

## 1938

en Palhuano, 25 socios constituyeron la Cooperativa Agrícola Pizquera Elqui Limitada, Capel.

do que producen, la calidad de vida de los cooperados ha mejorado notablemente, por lo que comparten el modelo en el país.

Una de las claves del éxito, según Báez, está en la necesidad de competir. Capel es una cooperativa, que comparativamente no tiene grandes recursos económicos, que debe enfrentarse a grandes empresas y a grupos internacionales con grandes capitales financieros para comprar marcas, por lo que Capel ha resuelto este problema en base al ingenio y la asociatividad, buscando redes para competir con estos conglomerados.

"El modelo está dando resultados y la necesidad que surgió por un problema por competir ha generado el ADN de la compañía, que es la innovación y asociarse con distintos tipos de 'stakeholders' o público objetivo para ir compartiendo las ganancias y asegurar la tendencia en el tiempo", dijo Báez.

Sobre la similitud del problema que el pisco debe enfrentar, con el de la leche, explicó que en este caso para el consumidor beber pisco con una bebida cola o la misma combinación con ron, es una experiencia muy parecida, por lo tanto, el fuerte de la compañía no es la venta de pisco, sino que bebidas alcohólicas en general.

Así, el pisco pasó de un 90% a un 30% de participación en el mercado. Este fenómeno no es particular de Chile, sino que ocurre en todos los países, porque entran otras alternati-



PRODUCTORES LECHEROS Y EXPERTOS SE REUNIERON EN UN DESAYUNO TÉCNICO JUNTO AL ALTO EJECUTIVO DE CAPEL Y LA EXPERTA DE LA ULAGOS.

vas y para ello Capel se adapta al mercado, a pesar de las aprehensiones de los cooperados, elaborando el producto que es tendencia en los consumidores como por ejemplo las bebidas espumantes o las cervezas, pero siempre poniendo el énfasis en las bebidas derivadas de la uva.

Además, una de las formas de la compañía para competir en el mercado son los circuitos turísticos que muestran desde la extracción de la materia prima, que es la uva, hasta la producción de los destilados.

"Tenemos centros turísticos en el Valle de Elqui, que son visitados por unas 80 mil personas en el año y cuando ven la empresa se dan cuenta de que somos una cooperativa que entrega las ganancias no solo a uno, sino que a muchas perso-

nas. Conocer que es un negocio justo da tranquilidad y los consumidores saben que están comprando un producto de alta calidad", concluyó.

## BRECHAS

Sandra Ríos es directora de postgrado de la ULagos y dirige el proyecto que consiste en identificar las brechas que tiene el sector lácteo en cuanto a lograr una asociatividad real.

Señaló que el modelo asociativo genera competitividad a nivel internacional, pero a nivel local no ha proliferado.

Dentro de las detecciones preliminares del estudio está la imagen que tienen los productores de un modelo cooperativo, que correspondería al de los años '70, el cual fracasó en el país por no adaptarse a los mercados globales, como es el

caso de la Calo.

"Estamos tratando de cambiar esa idea y decirle a los productores que la asociatividad es una herramienta para generar ventajas competitivas", dijo.

Otra brecha importante es la necesidad de que el sector cuente con líderes que generen confianza, que puedan poner los intereses del grupo por sobre los individuales para proyectarse en el tiempo.

"Estamos conociendo la experiencia cooperativa de Capel, que una de las dos más grandes de Chile, luego de Colun. Vemos que tienen un gobierno cooperativo profesional, comprometido con la filosofía cooperativa, con una visión a largo plazo y en los momentos de crisis priorizan los objetivos de la cooperatividad", finalizó.

Alejo Fuentes, gerente de

Agrollanquihue, señaló que este modelo de cooperativa podría calzar bajo las condiciones de cada actividad para poder obtener mayor rentabilidad para los productores, es decir que puedan ser socios de las ventas de materia prima y no solamente captadores de precios.

También el gerente de Aproleche, Michel Jusod, dijo que el modelo de Capel es similar al que busca esa asociación, la diferencia es que acá falta alcanzar una madurez para observar a los mercados en su contexto y eso es a lo que apuntan ahora, con visitas a otros países como China, con las capacitaciones con expertos extranjeros, además del trabajo con la Universidad de los Lagos, que investiga ser alternativas a los productores lecheros locales. **CF**

Actualidad

## Estudio determina que falta de confianza entre lecheros impide que formen cooperativas exitosas

**AGRO.** La investigación, realizada por el Ceder de la Universidad de Los Lagos, encontró además que existe una brecha para que los agricultores pasen a niveles superiores, como la comercialización y procesamiento de la leche.

Paola Rojas  
paola.rojas@australosorno.cl

Con la conclusión de que existen cuatro brechas que impiden el éxito en iniciativas de cooperación entre productores lecheros de la zona, el Centro de Estudios del Desarrollo Regional y Políticas Públicas de la Universidad de Los Lagos (Ceder), en conjunto con Apreleche y Agrollanquihue, entregó los resultados de la investigación de la propuesta de un modelo de gestión asociativo para el sector.

Entre los factores que determinan estas brechas está la anulación de las experiencias pasadas, la forma de relacionarse con la industria, la falta de cultura de cooperación y la carencia de financiamiento estatal para las asociatividades exitosas.

### ESTUDIO

Sandra Ríos, directora del proyecto de Asociatividad en el sector lácteo, explicó que el estudio tiene como objetivo identificar las brechas que afectan a la competitividad del sector lechero a nivel de productores, asociadas con el capital social que debe estar en cualquier ecosistema productivo.

Por ello, el proyecto tiene una orientación sociológica, que entrega una serie de factores cualitativos que afectan la competitividad, relacionados a la capacidad de cooperar que tienen los actores de un sector productivo para competir.

La profesional detalló que entre las limitantes que tienen los lecheros se distingue la falta de aprendizaje desde experiencias pasadas, específicamente en los fracasos, ya que son vistos como algo no deseable y negativo, pero para lograr el éxito los lecheros deben cambiar su mentalidad y ver los errores como una oportunidad de aprendizaje, para crecer y no repetir los mismos



EL URUGUAYO ENRIQUE MALCUORI EXPUSO SU EXPERIENCIA DE 35 AÑOS EN LA COOPERATIVA CONAPROLE.

gresos estables en el tiempo.

En tercer lugar, hoy los productores se asocian bajo una visión cortoplacista, motivados solo por el tema de los precios, mientras que una asociatividad exitosa se relaciona a una cultura cooperativa, anclada a una filosofía, donde los objetivos del grupo primen sobre los intereses individuales y cuyo objetivo final sea mejorar la calidad de vida de los productores.

En cuarto lugar están los instrumentos de fomento estatal, ya que los que están actualmente en uso impulsan una asociatividad débil en primera instancia, porque una vez que estas organizaciones logran mejorar sus precios, solo se encuentran con líneas de financiamiento individuales.

### GREMIOS

El gerente de Apreleche Osorno, Michel Junod, señaló que frente a los resultados del estudio las personas que lideran los equipos de productores deben

mo hacer que los fracasos del pasado sean un fundamento de lo que viene para el futuro y que ayude a cimentar los proyectos", dijo Junod.

Indicó que entre las dificultades con que los asociados de Apreleche se han enfrentado, está la falta de confianza y el tiempo que entregan para conversar de negocios, ya que son exitosos en términos de producción y competitividad, pero por años han dejado dormida su capacidad comercial.

El presidente de Agrollanquihue, Eduardo Schwerter, se refirió a la asociatividad entre productores de esa zona, como la herramienta más cercana para resguardarse y resolver los problemas de mal funcionamiento del mercado, con pocas industrias compradoras, por lo que una cooperativa es la posibilidad de integrarse al eslabón del procesamiento en la cadena láctea.

"Creo que ya llegó la hora de reflotar las cooperativas y es

**4 brechas** se identifican en el estudio que impedirían el éxito de la asociatividad entre lecheros de la zona.

por eso que desde nuestra asociación gremial hemos estado fortaleciendo el tema", manifestó Schwerter.

### EJEMPLO EXITOSO

En la presentación también expuso el experto uruguayo en cooperativismo lácteo de la cooperativa Conaprole de ese país, Enrique Malcuori, quien aseguró que la clave del éxito de esa experiencia está en que desde hace más de cuarenta años se transformó en una empresa exportadora, que envía más del 70% de su producción al extranjero, enfrentando así las vicisitudes del mercado internacional, todo ello a partir de la capitalización de los mismos productores.









*“El tema asociativo es algo que nos quita el sueño, cómo lograr juntar más agrupaciones para que hagan más cosas y ése es el motivo que nos llevó a aceptar el desafío junto con la Universidad de Los Lagos. Por lo tanto, somos los más interesados en que se formen más agrupaciones, más fuertes, más potentes para intentar equilibrar el tema comercial que la industria procesadora nos tiene sobre la mesa.*

*Hoy día no podemos salirnos del marco que impone la industria, estamos convertidos simplemente en proveedores de una materia prima que es de primerísima calidad. Sin embargo, la industria hace muchos años que esa calidad para lo único que le interesa es para potenciar sus propias marcas, no para potenciar la marca Chile, la marca Sur, la marca Pradera, la marca Vacas felices. No, ellos quieren nuestra excelente leche para potenciar sus propias marcas y eso cuando uno se da cuenta es triste porque uno es un eslabón de la cadena de ellos, ellos tienen el rollo completo, nosotros somos un eslaboncito más.*

*Y eso a nuestro juicio, hay que romperlo de alguna manera a través de asociaciones, de agrupaciones como las que hacen cada uno de las agrupaciones comerciales y nosotros como asociación, lo único que pretendemos es potenciarlas y crear más. Así es que estamos muy contentos de poder ayudar, lo que podamos a los productores, a constituir nuevas agrupaciones comerciales” (Representantes APROLECHE OSORNO y AGROLLANQUIHUE-Primer Desayuno tecnológico, 9 junio 2016).*



UNIVERSIDAD DE LOS LAGOS



PROYECTO  
ASOCIATIVIDAD  
ENTRE LECHEROS