

**Jornada Virtual de la XXXII REAF  
Experiencias de Articulación de  
Productores Familiares a la  
Cadena Láctea en Paraguay**



**REFLEXIONES, DESAFIOS Y  
OPORTUNIDADES PARA LA  
INTEGRACION DE AGRICULTORES  
FAMILIARES EN CADENAS DE VALOR  
COMPETITIVAS, CON BASE A LAS  
TRES EXPERIENCIAS ANALIZADAS**

**17 de junio de 2020**



## Agradecimientos del PDRT (FIDA-COPROFAM)

- - Al Viceministro de Agricultura de Paraguay, Ing. Agr. Santiago Bertoni, y en su nombre a todo el equipo MAG a cargo de la PPTP, por la oportunidad de coorganizar la primera actividad virtual de la REAF Mercosur.
- - Al Viceministro de Ganadería del MAG, Dr. Marcelo González, y a su equipo; al Gerente General de FECOPROD, Economista Blas Cristaldo, y su equipo; a la Ing. Agr. Bettyna Levy y por su medio a la Unidad Ejecutora de Proyectos FIDA del MAG, a su cargo; y a la Secretaría Técnica de la REAF; por toda la colaboración prestada para la preparación y presentación de las experiencias.
- - A los Coordinadores Nacionales de la REAF por su interés en el abordaje del tema, cómo asunto prioritario para la agenda regional de diálogo sobre políticas públicas para la AF.

# Antecedentes

- La temática de “asociativismo y cooperativismo de la AF para su inserción sustentable en cadenas de valor competitivas”, conecta varias líneas de política públicas diferenciadas para la AF, que son materia de trabajo de la REAF.
- En ese marco, se eligió el caso de la Cadena Láctea en Paraguay para el análisis, debido a 3 motivos:
  1. La lechería es una de las actividades en la que con mayor frecuencia se observan AF del MERCOSUR conectados a mercados competitivos.
  2. Es una de las cadenas en que si los actores público-privados consiguen buenos resultados, ellos se reflejan en el conjunto de la sociedad.
  3. Se cuenta con tres experiencias en el país con tiempo suficiente de desarrollo, aplicando diferentes instrumentos de intervención, y consiguiendo resultados diferentes pero alentadores que posibilitan un buen debate entre autoridades y dirigentes de la AF, en la búsqueda de mejores políticas públicas para el sector que aporten al desarrollo de la región.

## Enfoque de las experiencias analizadas en sintonía con contexto regional

- El sector lácteo de América Latina hace una importante contribución a la economía de la región, a la producción y exportación de productos de origen animal de alto valor nutricional, y a la seguridad alimentaria y nutricional de comunidades urbanas y rurales.
- Según la FAO los tamaños medios de los productores de leche en la región van desde los 10-20 litros/día a casi 3.000 litros/día. Se estima que el 12 % de los productores serían de tipo “familiar empresarial o empresarial”, el 57 % de tipo “familiar comercial”, y el resto – 31 % - serían de tipo “familiar no comercial”, es decir, que producen para la subsistencia y el consumo en la finca.
- Un Estudio de la FAO y FEPALE enfatiza la necesidad de mejorar la articulación entre los diferentes eslabones de la cadena producción-transformación-consumo, y en la gran oportunidad de crecimiento y mejoramiento de la calidad y la productividad que se puede lograr a través del fortalecimiento de las cooperativas o experiencias asociativas lecheras y de un mayor acceso de los pequeños productores a la tecnología, el crédito y los mercados.

# Contexto de políticas específicas para el sector lechero

## Contexto generador de las políticas

- La cadena láctea es un sector importante en el desarrollo territorial, social y en la economía local del Paraguay.
- El consumo per cápita de leche en el Paraguay se encuentra aún por debajo de los requerimientos establecidos por la OMS .
- Hay necesidad de alcanzar el abastecimiento pleno del mercado local, contemplando la inserción de una gran cantidad de productores que aún no están vinculados a la industria, aumentando la producción y mejorando su calidad, para calificarla y llegar a exportar.

## Instrumentos de política sectoriales

- Plan Nacional de Desarrollo Sostenible de la Cadena Láctea.
- Ley 5264 - Fomento de la Cadena Láctea, fortalecimiento de la producción nacional y promoción del consumo de productos lácteos.
- Comisión Interinstitucional de Competitividad Láctea (CICLA).
- Programa Fomento de la Cadena Láctea.

# La cadena láctea paraguaya

## ESLABÓN INDUSTRIAL

- Crecimiento sostenido de la producción en los últimos 10 años, alcanzando 800 millones de litros anuales procesados .
- Estructura industrial dominada por empresas cooperativas de productores, que canalizan el 70% de la remisión.
- Nuevas inversiones en capacidad de secado de leche para enfrentar estacionalidad de la producción, y pensar en la exportación.
- Desarrollo de un mix de productos industriales que incluye leche fluida, leche en polvo, quesos, manteca, yogures, helados y postres.
- 

## ESLABÓN PRIMARIO

- 3.000 productores remitentes directos a industrias lácteas.
- 2.000 productores pequeños que entregan en forma asociada a la industria mediante Centros de Acopio zonales o producen quesos con leche propia.
- Dos grandes cuencas de localización en la región Chaco y en la región Oriental.
- Estructura productiva caracterizada por pequeñas explotaciones lecheras con distinto grado de especialización.

# El rubro lechero como opción para la inserción de la producción familiar paraguaya a las cadenas de valor

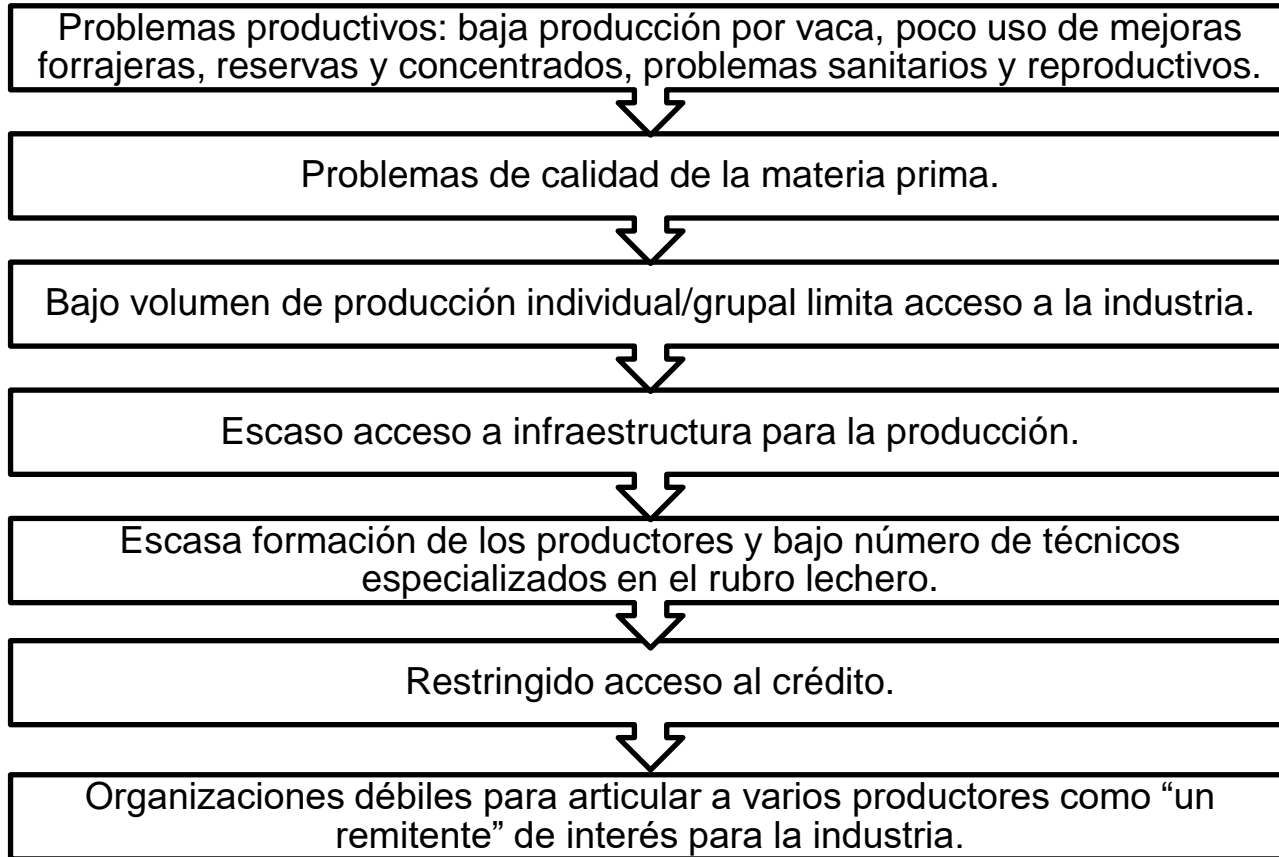
## Ventajas en:

- Mayor estabilidad relativa del mercado respecto de otras actividades (industrias receptoras con interés firme).
- Menor intensidad de competencia por que el destino principal es el consumo local .
- Industria procesadora con sistema de recolección, capacidad instalada y canales para llegar al consumidor.
- Mejor adaptación al riesgo climático en relación a otros rubros.
- Oportunidad de empleo para la familia (mujeres y jóvenes).
- El rubro permite la diversificación productiva y ofrece la posibilidad de flujo continuo de ingresos.
- La lechería tiene un potencial asociativo mayor al de otras actividades.

## Desafíos en:

- Es un rubro con altas y crecientes exigencias de calidad e inocuidad.
- La complejidad del proceso productivo (alimentación, manejo, ordeño, reproducción, cría y recría) es superior a la de otros rubros.
- Hay algunas limitantes ambientales como las altas temperaturas y la falta de lluvias temporales, que afectan el bienestar animal y la productividad.
- Hay necesidades de inversión en infraestructura de ordeño e instalaciones para manejo del rodeo.

Problemáticas presentes que limitan la inserción de la producción familiar a la cadena de valor láctea



Características  
de los/as  
productores/as  
familiares  
beneficiarios/as  
según las  
diferentes  
experiencias  
analizadas

Programa	Superf. Total (Hás)	Superf. Lechera (Hás)	Total Vacas (Nº)	Producción (Its /dia)
PPI (MAG- FIDA)	2 - 20	1,5	2-3	5-15
PFCL (VMG)	-	9 -21	4-6	10-34
FECOPROD CHACO	60-65	20- 25	12-15	50-70
FECOPROD ORIENTAL	5-15	5-15	2-10	10-35

# Variables analizadas en las tres experiencias (1)

Experiencia	Objetivo	Destinatarios	Instrumentos
Proyecto Paraguay Inklusivo (MAG- FIDA)	“Contribuir a incrementar los activos, los ingresos y calidad de vida de la población objetivo, mediante su inserción en forma sostenible en cadenas de valor a través de sus organizaciones sociales”.	Productores familiares para iniciarse en lechería o con producción lechera incipiente integrados a Organizaciones de productores	Facilitación de inversiones colectivas y prediales Acceso a financiamiento Asistencia Técnica Facilitar / apoyar Alianzas público - privadas
Programa Fomento de la Cadena Láctea (MAG – VMG)	“Mejorar la producción, la eficiencia y la calidad de la leche con énfasis en la agricultura familiar a través de asistencia técnica”	Los destinatarios son los pequeños y medianos productores organizados. con potencial de tecnificación e inversión. Las organizaciones deben ser de las zonas más aptas para la producción lechera definidas por el PFCL	Apoyo técnico a Organizaciones Asistencia Técnica en finca y Capacitación grupal en base a 5 áreas temáticas
PROCOLE- USAID (FECOPROD)	«Lograr que la producción de leche familiar sea rentable y competitiva, mediante la implementación de un nuevo e innovador modelo de asistencia técnica»	Productores lecheros familiares integrantes de organizaciones seleccionadas de acuerdo a un proceso de trabajo-	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asistencia técnica gerencial</li> <li>• Plataforma tecnológica multimodal e integrada</li> <li>• Logística para acopio y comercialización optimizada</li> <li>• Sistema de laboratorio de control de calidad unificado</li> </ul>

# Variables analizadas en las tres experiencias (2)

Experiencia	Cobertura	Resultados	Recursos utilizados
Proyecto Paraguay Inklusivo (MAG-FIDA)	En lechería se trabajo con 11 organizaciones y una cobertura de 1103 familias. Acuerdos con 5 industrias	Al cierre diciembre de 2018, los datos acumulados de ventas son de un total de 11.943.000 lts. por un valor equivalente de USD 3.079.274. Al cierre del Proyecto de las 11 OR asistidas, 8 continuaban entregando leche a las industrias 1250-1700 litros/productor/año	1.100.000 U\$S (70% en equipos, maquinaria e infraestructura -11% fondo de garantías – 7% compra de animales – 7% AT).
Programa Fomento de la Cadena Láctea (MAG – VMG)	55 organizaciones asistidas (17, 22 y 55 en 3 años) de zonas de mayor aptitud lechera 1206 productores lecheros atendidos en 2019	En el 2019 un total de 967 productores capacitados y 239 productores asistidos técnicamente 168.000 lts/año/organización 2,016,000 litros producidos en 2019- U\$S 625,000 1965 litros/productor/año	7 técnicos (3 de formación productiva lechera) U\$S 790.000 (2016-2019) destinados a 2068 productores en 3 años a un promedio de U\$S 382 por productor/año.
PROCOLE-USAID (FECOPROD)	Programa de trabajo que se inicia en 2006 y se continua con diferentes cooperantes. Con Proyecto PCVI se atienden a 26 organizaciones y 1093 productores	Grupo de técnicos profesionalizados/ especializados en asistencia técnica gerencial en lechería Intercambio de experiencia entre cooperativas, técnicos y productores 3,643,000 litros producidos en 2019- U\$S 1,114,000 3333 litros/productor/año	60 técnicos de diferentes disciplinas (Vet., Agron, Administr.) Facilitación de AT a productores y organizaciones. Facilitación de inversiones a organizaciones. Facilitación de acceso al crédito a organizaciones- U\$S 650.000 destinados a 26 organizaciones a un promedio de U\$S 595 promedio por productor.

Elementos  
comunes en las  
distintas  
experiencias  
instrumentadas  
con objetivos de  
articulación de  
la producción  
familiar a la  
cadena láctea

Identificación de  
organizaciones  
beneficiarias

Diagnóstico de las  
organizaciones

Fortalecimiento de las  
organizaciones

Contrato con la  
industria

Plan de negocios o de  
asistencia a la  
organización

Capacitaciones  
grupales

Asistencia técnica a  
fincas beneficiarias

**Diferencias del  
proceso de las  
distintas  
intervenciones  
con objetivo de  
articulación de la  
producción  
familiar a la  
cadena láctea**

Criterios de  
selección de  
organizaciones  
y productores

Menú de  
instrumentos de  
apoyo

Modelo de  
capacitación

Grado de  
involucramiento  
de las industrias

Modelo de  
asistencia  
técnica

Sistema de  
información y  
monitoreo

# Estrategia impulsada de desarrollo de organizaciones y unidades productivas familiares

## Apoyo a las Organizaciones Rurales en:

- Funcionamiento participativo
- Formalización de vínculo entre productores y sus organizaciones, y de estas con la industria
- Administración y contabilidad
- Gestión de recibo de leche y mantenimiento de equipos
- Reglamentos y procedimientos definidos
- Planificación y seguimiento de acciones
- Instrumento de acceso a crédito

## Mejorar Sistemas productivos familiares lecheros mediante:

- Planificación de reservas forrajeras
- Mejora de rutina e infraestructura de ordeño
- Aumento del rodeo con vacas y vaquillas para alcanzar estabilidad productiva con un tamaño mínimo de unidad de producción
- Mejora genética progresiva con inseminación

# Factores que explican los diferentes resultados alcanzados (1)

- **SELECCION DE ORGANIZACIONES Y PRODUCTORES FAMILIARES BENEFICIARIOS**

Organizaciones con nóminas «infladas» para acceder al apoyo **versus** Organizaciones integradas por AF con interés lechero

Productores familiares con experiencia lechera **versus** Productores familiares de iniciación lechera

- **ALCANCE DEL MARCO CONTRACTUAL CON EL AGENTE INDUSTRIAL**

Acuerdo de compra-venta de leche **versus** Acuerdo de promoción de cuenca

- **GRADO DE COMPLEMENTACION INTERINSTITUCIONAL PÚBLICO-PRIVADA**

Incorporación de Asistencia técnica lechera **versus** Asistencia técnica generalista

Articulación de capacidades específicas en los territorios

Infraestructura de acopio central y de producción en finca

## Factores que explican los diferentes resultados alcanzados (2)

- **DIMENSIONAMIENTO DE METAS Y RECURSOS A APLICAR**

Adecuación entre metas de cobertura de beneficiarios y recursos disponibles

Estructura y capacidades de Unidad Ejecutora acorde a objetivos y metas

- **CONTENIDOS DEL FORTALECIMIENTO DE LAS ORGANIZACIONES**

Construcción de Capacidades de gestión **versus** Incorporación de Activos

- **AMPLITUD DE LOS INSTRUMENTOS APLICADOS**

Asistencia técnica (tecnología, gerenciamiento y gestoría de apoyo)

Crédito a la producción (inversiones e insumos)

# Selección de Organizaciones y productores AF

*Sin perjuicio de acciones posteriores de fortalecimiento que son claves del proceso de articulación de la AF a cadena de valor competitivas, los resultados de las diferentes experiencias analizadas sugieren la conveniencia de priorizar algunas cuestiones:*

- a) homogeneidad en cuanto a la vocación productiva lechera
- b) potencial de llegar en el corto y mediano plazo al volumen de acopio requerido por las industrias para recolectar la leche
- c) antecedentes de la organización que evidencia compromiso y respecto al funcionamiento asociativo

## **Riesgos destacados:**

- Criterios de priorización política (nacional o gobernaciones) para seleccionar organizaciones que no tengan en cuenta condiciones
- Demanda de requisito de asociados para acceder a apoyos promueve la incorporación de productores no motivados o inadecuados
-

# Capacitación y coordinación de Asesores Técnicos

- La cobertura de asesoramiento técnico a Organizaciones y productores de la AF en proceso de articulación no es garantía suficiente de sustentabilidad del mismo, por tanto es relevante recoger las mejores metodologías de las experiencias desarrolladas en cuanto a :
  - a) perfil de especialización técnica combinando conocimiento lechero y de gestión gerencial ( de Organizaciones y de fincas lecheras)
  - b) coordinación regular y centralizada de los servicios técnicos para intercambio de experiencias (Casos) y generar estrategias compartidas de proceso de cambio técnico y desarrollo de las Organizaciones

## Riesgos

- *Selección de asesores técnicos sin proceso de capacitación con evaluación de aprendizaje que asegure el nivel requerido.*
- *Aislamiento de los asesores técnicos y escaso respaldo para enfrentar una tarea orientada a resultados en las fincas y en la acumulación de capacidades en las Organizaciones.*

# Asesoría a Organizaciones y productores AF

- En el proceso de fortalecimiento de las Organizaciones combinando capacitación y acompañamiento técnico a su funcionamiento y toma de decisiones, las experiencias han alcanzado mejores resultados cuando :
  - a) Se han establecido en el proceso metas de incorporación de prácticas de gestión y éstas han sido evaluadas
  - b) Se han instalado en la dirigencia capacidades de negociación que permiten conseguir negocios convenientes, que hacen que los socios valoren la importancia de su Organización
  - c) Se ha logrado formalizar de las relaciones entre asociados y la Organización con obligaciones y compromisos de pertenencia
  - d) La asesoría técnica lechera y de gerenciamiento a las fincas de la AF tienen continuidad y adecuada frecuencia.

## Riesgos

- *Generación de acostumbramiento y dependencia de la asesoría sin desarrollo de capacidades propias de la Organización.*
- *Las Organizaciones se transforman en ámbitos laxos con bajas e incorporaciones continuas que no permiten estabilizar procesos de mejora, dificultan planificación y debilitan a las mismas ante la industria.*
- *En sistemas productivos lecheros muy frágiles en su fase inicial cualquier contratiempo sanitario o reproductivo puede afectar la permanencia.*

# Acceso al Crédito bajo la orientación de la Asistencia Técnica

- En algunas de las experiencias de articulación de la AF se ha demostrado que el acceso al crédito para inversiones e insumos es un paso importante para el financiamiento del plan de producción porque :
  - a) Permite diseñar y cumplir un plan de reservas forrajeras y de pasturas que es relevante para producir a costos que generen márgenes favorables e ingresos mayores a los productores
  - b) Facilita la introducción del flujo de fondos financieros como concepto importante para la estabilidad en la gestión de las fincas (forrajes, medicamentos, etc.)

## Riesgos

- *El financiamiento en base a donaciones puede ser necesario al comienzo de la producción lechera de la AF, pero si se prolonga como fuente y no es sustituido por el crédito adecuado a la capacidad de repago, no se generan condiciones de sustentabilidad en estos sistemas productivos.*
- *La Asistencia técnica que no ayuda a incorporar soluciones al financiamiento, tiene escasas posibilidades de incorporar cambios sustantivos en los sistemas productivos lecheros de AF.*

# Algunos desafíos y oportunidades emergentes de las experiencias analizadas

## Desafíos y oportunidades

### **DEFINICION DE METAS DE COBERTURA COMPATIBLE CON RECURSOS DE EJECUCIÓN**

- AJUSTE DE DISEÑO DE LAS INTERVENCIONES PARA OPTIMIZAR RESULTADOS DE ARTICULACION SOSTENIBLE DE LA AF

### **MEJORA DE LA CALIDAD DE LOS ACUERDOS O CONTRATOS CON LAS INDUSTRIAS**

- PROCESOS DE NEGOCIACION PARTICIPATIVOS Y CON APOYO TECNICO GERENCIAL
- COMPROMISO DE LA INDUSTRIA EN PROMOCIÓN Y MEJORA DE LA CUENCA

### **AVANZAR EN ARREGLOS INSTITUCIONALES POR TERRITORIOS O CUENCAS**

- ASEGURANDO DISPONIBILIDAD DE ESPECIALIZACIÓN LECHERA
- ASEGURANDO ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN DE ORGANIZACIONES Y FINCAS

### **DIFERENCIAR ESTRATEGIAS DE APOYO A LA PRODUCCIÓN (INSTRUMENTOS Y MODALIDADES)**

- PRODUCTORES AF CON POTENCIAL DE CRECIMIENTO
- PRODUCTORES AF CON LIMITACIONES ESTRUCTURALES

### **INSTRUMENTAR LINEAS Y ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN ESPECÍFICAS**

- PRODUCTORES: ENFASIS EN ALIMENTACION Y MANEJO, REGISTROS Y COSTOS)
- ASESORES TÉCNICOS: ENFASIS EN TECNOLOGÍA LECHERA, ANALISIS DE INFORMACIÓN Y GESTION

# Ideas fuerza emergentes para trabajar en la promoción de la inserción de la AF en las cadenas de valor a partir del análisis de las experiencias lecheras (1)

1. Cadenas productivas integradas con buena institucionalidad y con una buena demanda potencial de producto, habilitan mejor la implementación de programas de inserción de agricultores familiares.
2. Sin embargo se debe tener en cuenta lo siguiente:
  - El éxito de estos programas está íntimamente ligado a la naturaleza y proceso productivo del complejo que se trate.
  - La existencia de un adecuado marco institucional es un elemento catalizador y potenciador del desarrollo de estas experiencias (no solo referido a la presencia de un marco legal sino también a la existencia de políticas de apoyo en organización e innovación, políticas de formación, etc.).
  - Trabajar estas temáticas supone para las instituciones de apoyo, un buen conocimiento de las bases de la generación de valor del rubro, Por lo que cobra importancia estratégica involucrar como aliados en su implementación a aquellos actores institucionales que tienen la “experticia” del negocio.

## Ideas fuerza emergentes para trabajar en la promoción de la inserción de la AF en las cadenas de valor a partir del análisis de las experiencias lecheras (2)

3. Es reconocido el aporte de la herramienta asociativa como instrumento de inclusión productiva, económica y social de los sectores de la producción rural más pobres o de menores recursos.
4. Sin embargo es importante tener en cuenta lo siguiente:
  - Las organizaciones que mejor pueden cumplir con esa función son aquellas que tienen las capacidades de administración y gestión mínimas suficientes para lograr alcanzar los requisitos de volumen, homogeneidad y calidad del producto que se trate; así como tener una base de socios comprometidos y convencidos con el proyecto y el funcionamiento asociativo.
  - Lo anterior es un criterio clave a la hora de seleccionar las organizaciones con las cuáles se trabajarán.
  - Es importante que los apoyos al fortalecimiento de las capacidades de las organizaciones tengan una visión holística y de proceso. En este sentido es importante relacionar el acompañamiento en la mejora de la gestión, capacidad de negociación y prestación de servicios con los apoyos en inversiones y manejo crediticio. De igual forma las organizaciones transitan por etapas o momentos de maduración que deben guardar relación con su capacidad de administrar bienes y servicios.

# Anexo: Preguntas realizadas en el Taller (1)

## Pregunta:

- ¿La asistencia técnica suministrada en las experiencias tenía un costo para los beneficiarios?

## Respuesta:

- En las tres experiencias la asistencia técnica era gratuita para los beneficiarios.
- En algunas experiencias se requirió contrapartida de las Organizaciones (movilidad, alimentación) y en otras no.

## Pregunta:

- ¿Cómo afecta la pandemia del COVID 19 a las organizaciones de productores?

## Respuesta:

En realidad el impacto de la Pandemia no fue analizado en el trabajo. Sin embargo se pueden hacer las siguientes consideraciones:

- La importancia de la organización asociativa para hacer frente a problemas como la pandemia y sus efectos. Pero en realidad la respuesta asociativa frente a crisis siempre es mejor especialmente en economías de menor escala.
- La cadena láctea siguió funcionando durante la pandemia lo que le permitió a los productores seguir produciendo y comercializando sus productos. Esta es una ventaja de la integración a la cadena.
- El aporte en capital social de las organizaciones en los territorios.

# Anexo: Preguntas realizadas en el Taller (2)

**Pregunta:** ¿Cuáles barreras o limitantes presenta el rubro lechero respecto a la mujer?

**Respuesta:**

En realidad la actividad lechera suponen para la mujer mayores oportunidades laborales que otras actividades y no se observan barreras ni limitantes para su participación.

Existe una cierta distribución del trabajo en el proceso productivo lechero en que las mujeres aprovechan sus mayores aptitudes, especialmente en llevar adelante procesos que requieren prolijidad para ajustarse a detalles y a una rutina de cuidados : manejo del rodeo, operaciones de ordeño, etc.

Ello se ha visto reflejado en la composición de la participación de las experiencias analizadas; en todos los casos entre un 40 al 50 % han sido beneficiarias mujeres .

**Pregunta:** ¿Cuáles son los posibles ingresos que podría generar la lechería para la Agricultura Familiar?

**Respuesta:**

Potenciales ingresos varían según el nivel productivo que se esté considerando. Pero asumiendo que se trata de un productor familiar que se inicia en el rubro, con 15-20 lts./día de remisión y un precio de la leche de U\$S30 ctv./lt., podría estar generando un ingreso bruto en el entorno de los U\$S 150 mensuales. Si bien existen costos asociados, la actividad lechera incorpora un ingreso complementario interesante.

**Pregunta:** ¿ De qué forma está previsto seguir incorporando productores familiares a estas experiencias?

**Respuesta:**

Las intervenciones en curso como el Programa de Fomento (VMG) y el PROCOLE (FECOPROD) se mantienen abiertos a la incorporación de nuevos productores lecheros familiares sólo condicionado a que se presenten en el marco de organizaciones y que los recursos y capacidades disponibles puedan asistirlos de acuerdo a sus necesidades. No es posible crecer ilimitadamente sin comprometer la calidad de la intervención y sus resultados. Obviamente las nuevas incorporaciones deberán ajustarse a los criterios definidos en cada Proyecto. En el caso del PPI la intervención ha finalizado y se encuentra otro proyecto en fase de implementación.

## Anexo: Preguntas realizadas en el Taller (3)

**Pregunta:** ¿Cuáles son los requisitos / formalidades para las organizaciones que quieran participar?

**Respuesta:**

Existen diferentes niveles formalidades según la experiencia y el tipo de destinatario.

Cuando los apoyos son de AT y capacitación lo más importante es la constatación de la existencia de la organización y el compromiso de esta de producción y remisión (acuerdo con la industria).

El caso de FECOPROD incorpora además de la AT, ciertos apoyos en activos colectivos y en una fase avanzada el componente crediticio.

Dónde existe mayores requisitos de formalidad es en el PPI dado que el proyecto transfiere recursos monetarios a las organizaciones. Por ende se requieren ciertas capacidades administrativas que pueden operar como barreras de acceso a algunas organizaciones.

**Pregunta:** ¿Qué valoración o nivel de satisfacción respecto al accionar del PPI se pudo identificar?

**Respuesta:**

Para contestar esta pregunta se van a mencionar algunos datos que pueden dar una idea:

El 70% de los productores y Comités participantes del proyecto continúan remitiendo leche a las industrias en función de los acuerdos comerciales.

La producción por productor y a nivel de la organización aumentó.

Las industrias mantienen su interés en firmar acuerdos de remisión con las organizaciones.

Existe un marco de políticas explícito en seguir fomentando/ apoyando este tipo de alianzas.

# Anexo: Preguntas realizadas en el Taller (4)

## Pregunta :

- ¿ La orientación exportadora de la cadena láctea implicará cambios en el Programa de Fomento y la articulación con la Agricultura Familiar ?

## Respuesta :

- La exportación de leche en polvo estaba en la estrategia para afrontar los excedentes estacionales y evitar lo que se sufría con grandes silos de leche sin poder ser procesadas. Las plantas de leche en polvo de las Cooperativas trajo una solución al problema de excedentes. Pero es importante destacar que exportar leche significa vender a menor precio comparando con el mercado local que es más atractivo. Se necesitará cada vez mayor competitividad del productor para producir a menor costo. Se seguirá invirtiendo para la mejor inclusión de productores, bajo la modalidad de Centros de Acopio conectados con las industrias lácteas a través de grupos organizados que seguirán recibiendo capacitación. El MAG seguirá canalizando acciones hacia la AF para potenciarla, integrando la pecuaria con la agricultura para diversificar y mejorar ingresos y aumentar la estabilidad de sus sistemas productivos. La exportación es clave para canalizar excedentes y permite seguir creciendo.

## Pregunta :

- ¿Cuáles son las mejores herramientas de Comités, Asociaciones y Cooperativas en el marco de los acuerdos con las industrias lácteas para incorporar productores de la AF con menor tradición lechera ?

## Respuesta :

- El factor clave de éxito en la experiencia de articulación de pequeños productores a la cadena láctea fue el rediseño de la Asistencia Técnica y su digitalización que permite asistir a productores de distinto tamaño y dispersos. ¿ Cómo incorporar más productores sin aumentar costos ? ¿ Cómo ser eficiente con productores de menos experiencia productiva ? La apuesta de FECOPROD fue a la plataforma digital y a la tecnología con lo cual se pudo lograr un costo unitario decreciente de apoyo a los pequeños productores lecheros. Se procesó un cambio de enfoque en lo medular del apoyo técnico pasando a un foco en gerenciamiento del tambo, más allá del extensionismo tradicional concentrado en la productividad, sanidad, etc. La clave ha sido la vinculación con las plantas industriales lácteas facilitado porque en el Paraguay se verifica un alto posicionamiento de las empresas cooperativas en este sector.

# Preguntas realizadas en el Taller (5)

## Pregunta :

- ¿ Cómo es la conexión entre el Programa inicial de Fortalecimiento de la Organizaciones de AF y el Plan de Negocios financiado por el PPI a las mismas ?

## Respuesta :

- En el Plan de Fortalecimiento inicial las Organizaciones pasan por la ejecución de un conjunto de acciones en que se abordan los puntos débiles identificados. Si las Organizaciones no logran mejorar a través del Plan de Fortalecimiento no pasan a la etapa de inversión (Plan de Negocios). El nivel en que se encuentra cada Organización se mide a través de la aplicación de un índice de Madurez que involucra aspectos productivos, comerciales, administrativos. Si este índice alcanza los valores exigidos la Organización podrá llegar al Plan de Negocios. En algunos casos las Organizaciones no tienen visión de negocio, de mercado o cadena, sino sólo una mirada productiva. El hecho de que la industria participe del Plan de Fortalecimiento de la Organización es muy importante. Los casos en que la Organización recién al final del proceso termina decidiendo la contraparte industrial, el acuerdo comercial resultó más complejo.

## Pregunta :

- ¿ Hasta adónde el MAG, el VMA y el VMG, van a intentar conectar otros Comités sin acción comercial conjunta con las cadenas en su menú de apoyos a la AF ?

## Respuesta :

- El MAG sólo apoya a los productores cuando se encuentran bajo formas asociativas que los nuclean. Es habitual que los productores se vayan insertando o articulando de manera simultánea a varias cadenas y ganan en resiliencia frente a fenómenos climáticos. Es muy importante seguir de cerca la evolución de la demanda de los consumidores respecto a los productos, especialmente en la post pandemia pues pueden darse cambios en el sentido de mayor exigencia de calidad e inocuidad de los productos.