

EL SALVADOR

**Asociación
de
Productores
de Leche
(BIOLACT
DE R.L.)**

Contenido

1. Descripción de la agroempresa	3
2. Principales rubros de producción.....	4
3. Estrategia de comercialización.....	5
3.1. Principales mercados	5
3.2. Innovaciones en la comercialización	6
3.3. Estrategia de precios	7
4. Servicios de apoyo a la comercialización	7
5. Cuellos de botella/problemas	8
6. Factores de éxito	8
7. Lecciones aprendidas	9
ANEXOS	11

INICIATIVA CENTROAMERICANA DE VINCULACIÓN DE PEQUEÑOS PRODUCTORES A LOS MERCADOS

Experiencia de vinculación a los mercados de la Planta Industrial BIOLACT DE R.L. Diciembre, 2010

Nombre de la agroempresa empresa visitada: Asociación de Productores de Leche (*Planta Industrial BIOLACT DE R.L.*).

País: El Salvador

1. Descripción de la agroempresa

La Asociación de Productores de Leche o *Planta industrial BIOLACT de R.L.* es una empresa conformada originalmente por 46 familias de pequeños ganaderos responsables de la elaboración de quesos “gourmet”, con el propósito de sustituir importaciones de Europa al mercado centroamericano y nacional. Las 46 familias están organizadas en el Sistema Económico Social (SES), Micro Región Económica Social (MES) e Iniciativa para el Desarrollo Económico y Social (IDES) de la

Fundación CORDES.

La *Planta Industrial BIOLACT de R.L.* (ver Recuadro), donde se elaboran quesos “gourmet” y yogurt (ideal para acompañar ensaladas y helados de frutas) se ha ejecutado gracias a la cooperación del país vasco, a través de MUDEM.

El objetivo general de la planta de procesamiento de lácteos es contribuir a que las familias rurales sean parte y constructores del desarrollo sostenible, elevando sus capacidades técnicas y de visión empresarial, a fin de adoptar sistemas de producción en armonía con el medio ambiente, mejorando así sus condiciones de vida. Además de la construcción de la planta de procesamiento de lácteos, se ha elaborado el plan de negocios de la lechería y se trabaja constantemente en la búsqueda de nuevos mercados, con la visión de penetrar a los supermercados sobre todo del Gran San Salvador, y de exportar a Centro América.

La Asociación de Productores de Leche BIOLACT DE R.L. fue fundada como cooperativa en 2004 y cuenta actualmente con 45 asociados. La leche se recolecta sólo de 15 asociados porque hay socios que están a distancias muy lejanas y lo que se hace con esa leche es comercializarla. Reciben el apoyo del País Vasco, que proporciona ganado a sus beneficiarios (10 cabezas de ganado por asociado) quienes venden la leche a la cooperativa; sin embargo, también tienen proveedores externos.



Trabajadores de la Planta Industrial BIOLACT DE R.L.
acompañados de Funcionarios del MAG y del IICA

La empresa está ubicada en el Polígono Solidaridad, Cantón El Playón, municipio de Tecoluca, departamento de San Vicente.

2. Principales rubros de producción

Los asociados a la cooperativa producen y procesan la leche en la *Planta industrial BIOLACT DE R.L.* Todos los socios como productores de leche, también se han diversificado con semilla de marañón. El principal rubro de producción de BIOLACT de R.L. son los quesos gourmet, aunque tienen una línea de queso “fresco” (una variedad de queso étnico, es decir, propio del país) y producen también yogurt. La planta produce 5 variedades de queso gourmet (ver Recuadro), pero también queso mozzarella.

Características de los quesos “gourmet” del Bajo Lempa

1. **Queso tipo “Camembert”**. De color blanco aterciopelado, textura fina y cremosa. Usado como aperitivo en almuerzos o como acompañante de la comida sobre verduras hervidas, pescados o carnes al horno. Precio: US\$4.50/media libra.
2. **Queso tipo “Munster”**. De corteza húmeda y pegajosa, cremoso al paladar y olor intenso. Se usa como aperitivo de almuerzos o como acompañante sobre verduras hervidas, pescados y carnes al horno. Mejor si se sirve con vino blanco. Precio: US\$4.50/media libra.
3. **Queso fresco tipo “Burgos”**. Origen: Burgos, España. De color blanco mate, textura húmeda y gelatinosa. Usado como aperitivo para acompañar salsas diversas, como postre con jaleas o mermelada de frutas, miel de abeja y concentrado de frutas. Puede acompañarse con vinos blancos y rosados. Precio: US\$2.00/libra.
4. **Queso curado tipo “Manchego”**. Corteza fina, limpia y cerosa de color amarillo, mantecoso en la boca, olor a mantequilla madurada, sabor intenso y dulce; también se usa como aperitivo o acompañante de la comida con pan integral de trigo. Precio: US\$6.50/libra.
5. **Queso semicurado tipo “Manchego”**. Origen: La Mancha. España. De color amarillo, corteza limpia, fina y cremosa. Sabor suave y dulzón, poco ácido. Se usa como aperitivo o como acompañante de la comida, con vinos tintos jóvenes o vinos blancos suaves. Precio: US\$5.50/libra.



Nota: Los Precios no incluyen el IVA.

Fuente: El Diario de Hoy. *Quesos “gourmet”*: “Made in” Bajo Lempa. San Salvador, 23 de enero de 2005.

3. Estrategia de comercialización



Quesos gourmet de la Planta Industrial BIOLACT DE R.L.

Si bien han tenido dificultades en la comercialización de sus productos, BIOLACT DE R.L. han diseñado una estrategia de comercialización que tiene como grupos objetivo los restaurantes y hoteles, principalmente. La estrategia de mercadeo les ha permitido vender a sus clientes más importantes: *Restaurante Tarines, Le Croissant y Tapas y Vinos*. Además, venden a Hotel Real Intercontinental y Hotel Novo.

Con el propósito de cubrir el nicho de mercado del Área Metropolitana de San Salvador (AMSS), a partir del 1 de octubre lanzaron una campaña propagandística con el objetivo de aumentar el consumo de este tipo de quesos en el país. Además, con el propósito de acercarse al “cliente de la calle”, es decir, clientes que acuden a tiendas y almacenes en grandes cantidades, próximamente inaugurarán su primera sala de ventas en Centro Comercial San Luis, en donde además de quesos planean vender vinos y yogurt, entre otros.

Con el propósito de cubrir el nicho de mercado del Área Metropolitana de San Salvador (AMSS), a partir del 1 de octubre lanzaron una campaña

3.1. Principales mercados

Sus mercados principales son la industria de hoteles y restaurantes, tal como se explico anteriormente; pero también venden directamente sus productos los días jueves en el Agromercado del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) en Santa Tecla, La Libertad. Este último le permite a la empresa llegar directamente al consumidor que acude a comprar al MAG. Esta plaza les ha permitido promocionar más sus productos y aumentar su portafolio de clientes.



Trabajadores de la Planta Industrial BIOLACT DE R.L.

3.2. Innovaciones en la comercialización

La Planta industrial BIOLACT DE R.L. no ha sido publicitada hasta hoy. Sin embargo, se le hará publicidad a la planta a través de la última etapa del proyecto del País Vasco que se ejecuta actualmente.

Poco a poco han ido penetrando al mercado, a través de un vendedor que se contempló dentro del proyecto del País Vasco.

Dada la limitante cultural en El Salvador determinada por la costumbre de los salvadoreños de adquirir sólo el tradicional queso étnico en sus diferentes tipos para comerlo con tortillas, la cooperativa ha contemplado que la sala de ventas en el Centro Comercial San Luis servirá para el posicionamiento de la marca de sus quesos en la mente de los consumidores. Ahí se promoverá a BIOLACT DE R.L. como una empresa *productora de quesos gourmet*, pero también como resultado de un *esfuerzo social* en donde se producen además el jugo de marañón y la semilla de este fruto.



Trabajador de la Planta Industrial BIOLACT DE R.L.



Planta Industrial BIOLACT DE R.L.

Las expectativas de la innovación en su estrategia de comercialización es que la capacidad ociosa de la planta en la actualidad, sea reducida como resultado de una mayor demanda de sus productos procesados en la misma; la capacidad de producción de la planta es de 3,000 lts. diarios de leche, sin embargo, se utiliza sólo el 10% de su tamaño procesándose únicamente 300 lts./día. Se estableció una planta tan grande porque se encuentra ubicada en una zona lechera y hay suficiente leche para proveer a la planta.

Está con capacidad subutilizada porque sólo se planeó para tipo gourmet. Hubo un estudio de mercado que decía que se necesitaba una planta tan grande. Y por eso la cooperación financió ese proyecto de tal magnitud. El problema se ha dado en vista que en el traspaso a la cooperativa se perdieron muchos contactos. La entrega de producto se hace por llamadas telefónicas que piden productos.

Para penetrar al mercado tuvieron la participación de una persona pagada por la empresa, dentro del proyecto, quien se responsabiliza de la promoción y la comercialización del producto. Tienen competidores de quesos que llegan a los mercados procedentes de Costa Rica y Honduras.

El comprador de quesos paga a los 20 días después de la entrega del producto, la cooperativa debe cargar con el costo financiero, ya que los salarios se deben pagar semanalmente. El fondo rotativo de US\$4500 les permite mantener un flujo de caja. Hay descapitalización de fondo, pero ahora se está retomando el tema. En parte se debe a que la maquinaria terminó su vida útil.

3.3. Estrategia de precios



Cámaras de refrigeración

La estrategia de precios comienza por pagar un precio más alto al productor de leche. La cooperativa paga al ganadero US\$0.35/botella, precio superior al de US\$0.25/botella que paga el mercado.

Por otro lado, los precios de sus quesos que superan los US\$4.50 por unidad, dependiendo del tipo de queso mercado que se venda; dicho precio cubre sus costos de producción, a pesar de la competencia que enfrentan. Sus principales competidores son Dos Pinos de Costa Rica y Sula de Honduras.

4. Servicios de apoyo a la comercialización



Cortina de aire

La cooperativa es propietaria de la planta procesadora de queso y de las instalaciones de las oficinas aledañas. El terreno es de la Alcaldía de Tecoluca, entidad que lo ha dado a 90 años de arrendamiento. El equipo también es propiedad de la cooperativa, así como 4 vehículos y 1 motocicleta. Cada socio tiene sus establos. Todos los insumos de procesamiento son europeos. No se recibe cualquier leche porque la cooperativa tiene sus normas de calidad.

Brindan asistencia técnica al producto a través de capacitación permanente a los asociados y, en especial, a quienes entregan la leche. También

capacitan a los pequeños ganaderos en el manejo de los productos químicos y el filtrado de la leche. Por otro lado, coordinan con el MAG para recibir consultorías en buenas prácticas agrícolas (BPA) y Buenas Prácticas de Manufactura (BPM).

5. Cuellos de botella/problemas

Los principales cuellos de botella de BIOLACT DE R.L. son:

- Lejanía de algunos socios que no pueden abastecer leche para procesar en quesos.
- El producir queso gourmet les cierra mucho mercado (es un arma de doble filo).
- No pueden imprimir la fecha de vencimiento de los productos porque les falta una máquina selladora.
- El nivel de cloro en el agua era un factor que les limitaba la comercialización.
- El problema de sanidad está por superarse en la nueva etapa del proyecto que financiará el País Vasco. El aporte es pequeño y consiste en poner un filtro de cloro.
- Tener tanta capacidad instalada ociosa de procesamiento.
- Los principales problemas son: la no fácil comercialización del producto, falta acceso a financiamiento para centralizar la leche, ya que es una cooperativa dispersa; es decir, los productores se encuentran atomizados siendo la distancia promedio de 5 kms. desde la planta, ubicándose los más lejanos a unos 12 kms.
- Cuando se diseñaron los presupuestos con el cooperante, no se definieron las necesidades que se visualizan actualmente. Se ha planteado a los cooperantes el financiamiento de los centros de acopio.
- No tienen internet ni teléfono fijo, lo que dificulta las tareas de comercialización de sus productos.
- Alta rotación de los gerentes, en 6 años ha habido 9 gerentes y no hay continuidad de las políticas de parte del gerente.

6. Factores de éxito

Los principales factores de éxito que pueden mencionarse son los siguientes:

- La empresa produce quesos de alta calidad.

- Se cuenta con liderazgo de los productores, hay madurez en este tema.
- Se hace uso de mano de obra local, generándose empleos en la comunidad.
- La cooperativa brinda apoyo a los productores. Hay hasta 43 beneficiados de la cooperativa.
- Existe reconocimiento de que es la única cooperativa que produce quesos gourmet.
- La empresa cuenta con mano de obra calificada y muy especializada.

7. Lecciones aprendidas

Existe una diversidad de lecciones aprendidas de la experiencia de ARSAGRO, presentándose a continuación las más relevantes, así:

- En el contexto de solidaridad fundamentada en el desarrollo humano, organizativo y empresarial, CORDES ha impulsado una empresa sui generis en el país, con resultados positivos en el desarrollo de capacidades y mejoras en el procesamiento de quesos de la planta *BIOLACT de R.L.*
- La innovación tecnológica transmitida a los agricultores que laboran en *BIOLACT de R.L.* ha permitido a las familias favorecidas mejorar sus niveles de ingreso y, con ello, sus condiciones de vida.
- El caso estudiado comprueba que no existen barreras para desafiar la pobreza si a las personas, aun teniendo limitadas condiciones de educación inicial, se les prepara adecuadamente y se les dota de las herramientas del conocimiento para potenciar su desarrollo personal.
- La sostenibilidad del negocio de quesos “gourmet” y yogurts en el Bajo Lempa, parece estar siendo correctamente visualizada en términos tecnológicos para la producción a nivel de finca, en la planta y abordaje del mercadeo.
- El financiamiento adicional por parte de la cooperación del País Vasco ha permitido a *BIOLACT de R.L.* continuar operando, superando los cuellos de botella que enfrenta y, con ello, garantizando el empleo y la seguridad alimentaria a sus trabajadores.
- El presente caso demuestra la importancia del fortalecimiento organizacional y del capital humano, como mecanismos para impulsar proyectos productivos dinamizadores del empleo e ingreso rural.
- A nivel regional se induce la consolidación de la organización productiva, contribuyendo a fortalecer un polo de desarrollo alternativo en los municipios de Tecoluca (San Vicente) y Zacatecoluca (La Paz), con perspectivas de crecimiento regional y replicabilidad nacional.

- En la esfera socio económica se experimentan mejoras en el nivel de vida del productor y su familia, por medio del incremento en los ingresos por mayores ventas de leche, además del mejoramiento de la seguridad alimentaria/nutricional de las familias.
- Es necesario que se involucren los comités de la cooperativa para supervisar, pero su participación debe ser equilibrada.
- Las cooperativas se deben volver eficientes bajo un enfoque empresarial y con función social.
- Se debe dar continuidad a las políticas de los asociados, es decir, que ellos manejen los procesos y el manejo de la planta.
- Es necesario crear capacidad entre los socios para que no haya fugas y que todos los beneficios queden en la zona.

ANEXOS

Anexo 1

Participantes en la reunión de registro de la experiencia 22 de septiembre de 2010

- Hugo Díaz, Gerente de BIOLACT DE R.L. (Celular 7393-1980).
- Oscar Valladares, Presidente de BIOLACT DE R.L. (Celular 7939-3778).
- José Simón Alas, Presidente de la Junta de Vigilancia de la cooperativa. (Celular 7246-9492).
- Hugo Díaz, Cooperante local, apoyo del País Vasco