

## 5. El poder de los productores

Creación de una red de empresas lácteas en Haití formada por grupos de productores y productoras locales



Niños y niñas de la escuela Limonade, frente a la lechería Lèt Agogo, se acercan a buscar leche fresca esterilizada. ©Suzi O'Keefe/Oxfam

Lèt Agogo, un proyecto iniciado y gestionado por la ONG haitiana Veterimed, ha creado una red de pequeñas empresas lácteas que elaboran leche y queso para el mercado nacional. En el éxito del proyecto ha sido clave la participación de las asociaciones locales de productores y productoras que suministran leche a estas empresas; a cambio, reciben apoyo técnico y material y se benefician de insumos y comercialización colectiva. El resultado ha sido un aumento en sus ingresos, y las mujeres en particular han sido capaces de desempeñar un papel económico más importante. El siguiente paso consiste en ampliar esta red a escala nacional, utilizando un modelo de franquicia que permitirá compartir la propiedad entre los productores, los procesadores y el titular de la marca, transfiriendo la responsabilidad de la gestión de las lecherías a los propios productores y productoras.

## Introducción

Este documento relata la historia del proyecto Lèt Agogo desde sus inicios en 1999 hasta 2009. Puesto que en gran parte se escribió antes del devastador terremoto que arrasó Haití el 12 de enero de 2010, a continuación se resume brevemente el impacto del terremoto para el proyecto, y los planes para sacarlo adelante durante el período de recuperación.

El impacto del terremoto fue enorme. Dejó 238.000 muertos, un millón de personas en refugios de emergencia y medio millón de desplazados internos. Las personas afectadas sufrieron pérdidas personales y en los bienes públicos, así como en sus actividades productivas. Una gran parte de la capital, Puerto Príncipe, resultó destruida. Los daños a las infraestructuras afectaron a la disponibilidad y acceso a servicios básicos. La destrucción de las carreteras restringió el movimiento, el suministro de alimentos y el intercambio comercial. Muchas personas perdieron sus hogares, su capital social y sus redes de apoyo, quedando expuestas a un mayor riesgo de sufrir crímenes y enfermedades al aumentar de la prevalencia de ambos.

El proyecto Lèt Agogo también sufrió como consecuencia del terremoto. Con apoyo de la ONG local Veterimed,<sup>1</sup> el proyecto había creado una red de pequeñas empresas lácteas, con el objetivo de incrementar los ingresos de los pequeños productores. Entre los principales clientes de estas lecherías estaban las escuelas públicas, la mayoría de las cuales se encontraban en Puerto Príncipe. El terremoto destruyó el 80 por ciento de las escuelas en la capital, y el resto cerró durante varios meses, de modo que el proyecto perdió su mayor cliente. Los daños en las carreteras de Puerto Príncipe y alrededores, así como en otras áreas afectadas, impidieron la distribución de leche a otros lugares; al no ser posible vender toda la leche algunos productores tuvieron que vender sus animales. La mayor parte de la leche se había vendido a las escuelas públicas, pero el terremoto dejó a un Estado incapaz de pagar sus facturas.

Mirando hacia el futuro, el terremoto ha sacado a la luz algunas de las debilidades del proyecto, sobre todo su dependencia de un número demasiado reducido de clientes, la complejidad de sus cadenas de adquisición y logística, y su vulnerabilidad ante retrasos en los pagos por parte del Estado. Como parte del proyecto, sin embargo, se habían desarrollado fuertes habilidades de liderazgo. Las organizaciones involucradas han demostrado ser capaces y eficientes, y han sabido reaccionar e innovar frente a unos hechos tan difíciles e inesperados.

Inmediatamente después del terremoto, los socios del proyecto pudieron colaborar con el Programa Mundial de Alimentos (PMA) para desarrollar un programa de ayuda alimentaria de emergencia. A

más largo plazo, participan en un proceso de debate estratégico para diseñar un nuevo plan de negocios que incluirá una revisión completa del modelo de producción del proyecto así como de su modelo de distribución. La segunda fase del proyecto se realizará en 2011 con el apoyo de Oxfam.

Incluso antes del terremoto, Haití era uno de los países más pobres del mundo. La inestabilidad política, la guerra civil, los desastres naturales, la deforestación y las políticas de liberalización económica contribuyeron a una grave pobreza estructural. El país ocupa el puesto 149 de 183 según el Índice de Desarrollo Humano del PNUD; el 72,1 por ciento de la población vive con menos de dos dólares al día y el 54,9 por ciento con menos de 1,25 dólares (PNUD).<sup>2</sup>

A pesar de que aproximadamente el 75 por ciento de la población haitiana trabaja en la agricultura o depende de este sector para su subsistencia,<sup>3</sup> la agricultura ha sufrido un grave declive en las dos últimas décadas, con caídas tanto en sus niveles de producción como en el volumen de exportaciones agrícolas.<sup>4</sup> La inestabilidad política permanente y las políticas neoliberales aplicadas a finales de la década de 1980 contribuyeron a un importante descenso en la producción nacional y han agravado la inseguridad alimentaria de las personas pobres y marginadas. En 2007, el PMA estimó que el 25 por ciento de los hogares rurales se encontraba en situación de inseguridad alimentaria.<sup>5</sup> Los aranceles a las importaciones se redujeron o incluso se eliminaron para la mayoría de los productos agrícolas. Como resultado, los mercados locales se vieron inundados de productos subsidiados de los países industrializados, frente a los que los productores locales difícilmente podían competir.<sup>6</sup> En el sector lácteo, todas las fábricas procesadoras de leche de Haití cerraron a mediados de la década de 1990.<sup>7</sup>

Los pequeños productores en Haití suelen trabajar menos de dos hectáreas de tierra, sin riego y con herramientas rudimentarias. Se necesita una fuerte inversión agrícola para aumentar la productividad de los pequeños productores, con el fin de reducir las importaciones de alimentos y sustituirlas con producción nacional. Por lo tanto, promover nuevos sectores de producción local –tales como el sector lácteo– supone una oportunidad clave para impulsar los ingresos e incrementar la seguridad alimentaria.

## La idea detrás de Lèt Agogo

El consumo anual de leche en Haití se calcula en 130.000 toneladas, de las cuales 45.000 toneladas se producen en el país.<sup>8</sup> Sin embargo, con entre 450.000 y 675.000 vacas lecheras, la producción nacional posible se estima en 145.000 toneladas.<sup>9</sup> Debido a la falta de capacidad técnica e infraestructura adecuada para el procesamiento y la comercialización, cada año se desperdician 100.000 toneladas de leche. Algunos productores venden la leche a comerciantes, pero

normalmente los precios son bajos y los mercados inestables. Muchos productores ni siquiera ordeñan sus vacas porque no son capaces de vender la leche inmediatamente o de conservarla. Mientras tanto, la leche y los productos lácteos representan la segunda categoría en las importaciones de alimentos: Haití importa cada año leche evaporada, leche UHT, yogur y queso por valor de más de 40 millones de euros (59 millones de dólares).<sup>10</sup>

La ONG haitiana Veterimed trata de hacer frente a esta situación mediante su proyecto Lèt Agogo, que trabaja para ofrecer un mercado seguro a los pequeños productores de leche. Creada en 1999, Lèt Agogo ha desarrollado una red nacional de 13 pequeñas empresas lácteas que elaboran una variedad de productos -leche esterilizada embotellada, leche pasteurizada, yogures de sabores y queso artesanal- a partir de leche producida por las asociaciones de productores locales. Estos productos se venden en todo Haití a través de varios puntos de venta (puestos de venta callejeros, supermercados y el programa escolar del gobierno). Además de las asociaciones de productores, en el proyecto colaboran otras ONG y agencias (entre ellas Christian Aid, la FAO, la Unión Europea y Veterinarios sin Fronteras) así como grupos de jóvenes y de mujeres, incluyendo el Instituto Africano para Políticas de Desarrollo (AFIDEP). Recibe apoyo financiero de diversas fuentes, pero ha sido apoyada desde su inicio por Oxfam GB.

#### **Recuadro 1: El modelo de trabajo de Lèt Agogo<sup>11</sup>**

Cada día, los productores y productoras y sus hijos e hijas viajan a pie, en bicicleta o en burro para entregar leche fresca a las empresas lácteas de Lèt Agogo en todo Haití. En ellas, el personal somete la leche a pruebas rigurosas para detectar posible dilución o impurezas, garantizando así una alta calidad. Estas empresas lácteas manipulan cerca de 570 litros de leche cada día y están bien adaptadas a la falta de electricidad en Haití, ya que transforman la leche en queso, yogures y leche esterilizada embotellada mediante procesos sencillos que sólo requieren el uso de gas propano y agua corriente.

Estos productos tienen unos márgenes de beneficio promedio de 0,02 dólares por botella de yogur, 0,10 dólares por botella de leche esterilizada y 3,60 dólares por kilo de queso. La leche esterilizada suele llevar añadidos saborizantes de vainilla, chocolate o fresa, y se conserva en botellas resistentes al calor hasta nueve meses sin necesidad de refrigeración.

En algunas regiones, las empresas lácteas constituyen la primera oportunidad de los productores de vender la leche al mercado. Richard Joseph, presidente de una asociación de productores en Terrier Rouge, lo explica así: “Antes de que existiese la lechería, yo tenía vacas en casa pero apenas vendía la leche porque los compradores locales no ofrecían buenos precios. Pero desde que tenemos una lechería en nuestra comunidad, sé que hay un lugar con garantías para vender la leche”.

Las empresas tienen contratos de suministro a escuelas públicas, que antes del terremoto suponían ventas de entre 1.500 y 5.000 botellas de leche cada semana. Esto significaba que podían ofrecer precios fijos a los productores: 0,40 dólares por litro frente a los 0,26-0,37 dólares en la calle.

A diferencia de los compradores callejeros, las empresas lácteas podían ofrecer además ingresos fijos garantizados a los productores. De los productores encuestados, un 89 por ciento declaró que sus ingresos anuales se habían incrementado desde que se integraron en la red Lèt Agogo, mientras que sólo el 26 por ciento de los productores que no participaban en la red declararon incrementos de ingresos similares.

La mayoría de los productores y productoras han utilizado estos ingresos adicionales de la venta de leche para pagar los honorarios escolares de sus hijos. Un productor en Terrier Rouge fue capaz de pagar la matrícula de siete de sus hijos y posteriormente enviar a dos de ellos a la universidad. Dijo, “A no ser por las ventas de leche, no habrían podido asistir a clases”.

Muchos productores reciben sus ingresos después de varios meses de trabajo y los invierten en artículos como motocicletas y ganado, que pueden utilizar para obtener nuevos ingresos. Algunos han podido sencillamente mejorar sus condiciones de vida, reparando el tejado de sus casas o construyendo otras nuevas.

Para construir la red Lèt Agogo, Veterimed ha seguido un modelo de propiedad compartida mediante franquicia. Identifica a posibles inversores para apoyar la construcción de lecherías, la compra de equipo y la contratación de personal. Las lecherías utilizan un equipo básico y fácil de mantener, que resulta adecuado para el contexto local y requiere un desembolso inicial relativamente pequeño. Cada lechería da empleo a entre cinco y 15 personas.

Lo más importante de este modelo es que exige a los productores que vivan en los alrededores formar una asociación, la cual se ocupa de coordinar la producción y entrega de leche para abastecer la lechería. Veterimed ofrece apoyo en desarrollo de capacidades y formación técnica a los miembros de la asociación y, dependiendo de la disponibilidad de fondos, puede además proporcionar insumos como pozos de agua o vacas (las vacas se suministran específicamente para permitir que participen las mujeres). Cada una de las empresas lácteas cuenta con una junta directiva que incluye a representantes de los productores.

Una unidad central de comercialización y compras -la “Unidad Central”-, financiada por Veterimed, coordina la comercialización y las ventas de todas las lecherías, busca clientes para los productos, negocia los contratos y ayuda a las empresas a reponer equipo y material de envasado. Por estos servicios cobra un pequeño porcentaje para cubrir los costes. Cada lechería entrega el producto al cliente de forma individual, se cobra un pequeño porcentaje para cubrir sus propios gastos, y paga una prima a los productores.

Además de elaborar los productos, Lèt Agogo pretende incrementar la productividad de las lecherías mejorando los servicios de sanidad animal y la calidad de la alimentación; reducir las tasas de mortalidad animal; brindar apoyo organizativo a las asociaciones de productores y productoras y promover el consumo de productos lácteos a nivel nacional. Se calcula que las empresas de la red

representan un 0,4 por ciento del mercado nacional de leche, y algo más de un 1,1 por ciento del mercado de leche producida localmente.<sup>12</sup> Hoy en día, los productos de Lèt Agogo son los únicos productos lácteos en el mercado elaborados a partir de leche del país.

## Crear potencial para la ampliación

Se ha promovido un modelo de franquicia para permitir la reproducción de un negocio rentable por todo el país. Para garantizar que el modelo fuera “ampliable”, el personal del programa identificó los siguientes factores clave:

### **Promover un modelo adaptado al contexto local**

El modelo adoptado es sencillo y permite una amplia cobertura geográfica con un gran número de pequeñas empresas lácteas repartidas por todo Haití, en lugar de con un número reducido de unidades centrales más grandes que resultarían inaccesibles debido a las carencias en la infraestructura. Permite recoger fácilmente la leche, al tiempo que se crea una marca nacional, garantizando así apoyo central en la comercialización y economías de escala. La centralización de las compras al por mayor (por ejemplo, de botellas de vidrio) permite a las pequeñas empresas ahorrar costes y acceder a insumos que de otra forma serían inasequibles.

### **Elaborar productos diversos y rentables**

Las estrategias de producción y comercialización pretenden aumentar el mercado potencial de los productos de Lèt Agogo por medio de la diversificación y ofreciendo productos adaptados al gusto local. El logro de un contrato con el gobierno para suministrar leche a las escuelas supuso un gran impulso para los ingresos. Antes del terremoto, las escuelas ubicadas cerca de las empresas lácteas compraban entre 1.500 y 5.000 botellas de leche cada semana, dependiendo del tamaño de la escuela. El precio al por menor de la leche permite obtener un buen margen de beneficio: 10 *gourde* (0,27 dólares) por botella para cada lechería. Mientras que la mayoría de lecherías producen leche esterilizada y yogur, otras elaboran quesos y leche pasteurizada. Un análisis de los productos más rentables permitirá en el futuro tomar decisiones sobre el enfoque de la producción.<sup>13</sup>

#### **Recuadro 2. Establecer asociaciones de productores autosuficientes**

Un elemento central del proyecto Lèt Agogo ha sido la creación de asociaciones de productores locales en torno a cada empresa láctea. Estas asociaciones ofrecen apoyo a los productores y productoras, y una red para el intercambio de conocimientos, como explica un beneficiario en Bon Repos: “Si tengo un problema con uno de mis animales, ahora cuento con una red de personas organizadas a quien puedo consultar para pedir ayuda. Ahora mis vacas enferman con mucha menos frecuencia, y esto me permite producir y vender más leche”.

En Limonade, al nordeste de Haití, donde se estableció en 2002 la primera lechería de Lèt Agogo, las asociaciones de mujeres han brindado formación sobre equidad de género a sus socias, lo que les ha ayudado como productoras y en el hogar. Muchas mujeres saben ahora que las decisiones no deben tomarlas sólo los hombres, y que ellas también deben desempeñar un papel importante en este proceso.

A través de las asociaciones, Veterimed ha lanzado un programa de mejora de los cultivos para forraje y ha promovido la construcción de pozos para mejorar la calidad y disponibilidad de alimento y agua para el ganado. También ofrece servicios veterinarios.

El objetivo a largo plazo de Veterimed es ceder el control de las lecherías de Lèt Agogo a las asociaciones de productores, y por eso también les proporciona formación sobre aspectos legales, gestión y administración, y otros temas, con el fin de crear entidades autosuficientes que puedan asumir la gestión total de las lecherías en un plazo de entre dos y cuatro años desde su creación. Hasta la fecha, sin embargo, sólo una de las 13 lecherías en funcionamiento, la de Limonade precisamente, ha pasado a ser propiedad de los productores. El objetivo es desarrollar la estructura de gobierno de Lèt Agogo/Veterimed, de forma que otras lecherías puedan seguir el mismo camino durante la vida del proyecto.

### **Trabajar en todo el sistema de mercado**

El objetivo de Oxfam GB y Veterimed es asegurar que Lèt Agogo sea capaz de trabajar a lo largo de toda la cadena de valor del sector lácteo, desde los pequeños productores hasta los establecimientos comerciales del sector privado (como los supermercados), además de facilitar el acceso a servicios e incidir políticamente para crear un entorno propicio.

Por ejemplo, con el fin de apoyar el acceso a servicios, Veterimed ha movilizado recursos de Intervet, una red nacional de profesionales en veterinaria,<sup>14</sup> y ha firmado un acuerdo con el Ministerio de Agricultura para ofrecer asesoría a las organizaciones de productores afiliadas a diversas lecherías. Oxfam también apoya a la Unidad Central para que brinde servicios de desarrollo empresarial a las lecherías. Con el fin de desarrollar un contexto político más propicio, la estrategia de Veterimed consiste en trabajar con las asociaciones de productores y con organizaciones como la ONG Agropresse, una agencia nacional de información agrícola.<sup>15</sup> Con ello se pretende dar voz a los productores y productoras y garantizar que las decisiones políticas apoyen al sector lácteo.

### **Crear una red nacional**

La marca Lèt Agogo es gestionada actualmente por Veterimed. El objetivo último es integrar a las lecherías en una red nacional de franquicias dirigida por las asociaciones de productores, que ayude a las empresas a acceder a insumos clave (como todos los materiales que precisan: botellas, tapones de botellas, etiquetas, etc.) y a participar en los mercados locales utilizando técnicas modernas de comercialización. El diseño final de la red incluirá a representantes

de las empresas lácteas, las asociaciones de productores y la Unidad Central. Una vez que se haya consolidado esta estructura, la gestión de la marca se transferirá a la propia red. El objetivo es desarrollar un modelo de propiedad que incluya a los pequeños productores y productoras en la toma de decisiones, así como en las estructuras de reparto de beneficios.

## Apoyar el crecimiento del negocio

Lèt Agogo comenzó en 1999. En 2008, una evaluación del impacto del modelo realizada por Oxfam demostró que los productores de Lèt Agogo habían aumentado su producción de leche en casi un 67 por ciento, en comparación con un descenso declarado por productores de leche que no participaban en el proyecto. Además, el incremento en los ingresos de productores que suministraban leche a las lecherías de Lèt Agogo era aún mayor. El proyecto ahora ha avanzado a una segunda fase y recibe financiación de varias organizaciones, incluyendo el nuevo Programa de Desarrollo Empresarial de Oxfam (*Enterprise Development Programme, EDP*), que busca vincular empresas del mundo en desarrollo con proveedores de financiación, conocimiento y asesoría.

El objetivo de la segunda fase es ampliar la red de lecherías de 13 a 25 unidades, con el apoyo de otros donantes. Al duplicar el número de lugares de procesado, Veterimed y Oxfam pretenden incrementar la cuota del mercado nacional de Lèt Agogo desde un 0,4 por ciento a un 5 por ciento, beneficiando a 2.000 familias productoras rurales en Haití. La contribución de Oxfam a esta expansión será adicional al presupuesto que se solicite para recuperar la capacidad de Lèt Agogo tras el terremoto de 2010.

El impacto del terremoto en el programa fue enorme. La oficina de Veterimed en Puerto Príncipe resultó destruida y dos empleados murieron. Dos lecherías locales resultaron también gravemente dañadas y se rompieron 45.000 botellas. La necesidad de dar cobijo a las personas desplazadas supuso una fuerte presión sobre los recursos financieros y el tiempo de los productores, y algunos edificios afectados fueron saqueados.

Veterimed trabaja con otros socios para reconstruir sus bienes y poner en marcha su plan de negocios. De momento, la red tiene 11 lecherías en funcionamiento, dos de ellas gravemente dañadas, y cinco en proceso de unirse a la red. La segunda fase se llevará a cabo, sobre la base del modelo existente, mediante:

- **Apoyo a los productores:** Incluye formación técnica sobre mejor manejo del ganado, provisión de animales y suministros, así como otras actividades. Concretamente, Oxfam está aportando financiación para la entrega de vacas a mujeres productoras.



- **Fortalecimiento de las asociaciones de productores y productoras:** El proyecto brindará formación para el desarrollo de capacidades a las asociaciones de productores nuevas y a las ya existentes. Se espera que para el cierre del proyecto las asociaciones sean capaces de gestionar por sí mismas todos los aspectos de producción y procesado de leche.
- **Desarrollo de lecherías:** Se crearán nuevas instalaciones lecheras y se fortalecerá la capacidad de producción en las lecherías existentes. Oxfam está aportando financiación para equipamiento nuevo. Se espera que las 13 lecherías existentes aumenten su capacidad de producción, y que 12 nuevas lecherías procesen al menos 200 litros de leche diarios cada una. En total, el equipo de proyecto espera que la red llegará a procesar aproximadamente dos millones de litros de leche al año, con mejor calidad y mayor capacidad de almacenamiento para satisfacer la demanda de nuevos clientes.
- **Fortalecimiento de la comercialización de productos lácteos:** La capacidad de comercialización y de asistencia de la Unidad Central será fortalecida, de modo que pase de depender de Veterimed y de la financiación de donantes a ser una empresa de comercialización y suministro autosuficiente, con una base de clientes más amplia.
- **Fortalecimiento de la incidencia política en el sector lácteo:** Existen limitaciones clave en el contexto político que limitan la producción láctea, por lo que resulta esencial para el éxito del modelo ejercer presión sobre el gobierno para garantizar los derechos de los productores a la tierra para el pastoreo, mejorar su acceso al crédito estatal y restringir las importaciones de productos baratos.

La segunda fase también está comprometida con la mejora de la equidad de género en las comunidades locales, facilitando a las mujeres el acceso a vacas y la participación como productoras, creando asociaciones de mujeres productoras en algunas comunidades, y en otras integrando a mujeres en asociaciones mixtas. El objetivo del programa es asegurar que el 30 por ciento de nuevos miembros de las asociaciones de productores sean mujeres, y que éstas ocupen al menos el 40 por ciento de los puestos de liderazgo.

## Resultados e impactos hasta la fecha

Tras diez años de existencia del proyecto, los resultados logrados por Lèt Agogo demuestran que los pequeños productores y productoras pueden ser competitivos en el sector lácteo, y que el desarrollo del sector puede ofrecer a las mujeres y hombres que viven en la pobreza importantes oportunidades para aumentar sus ingresos. Los principales resultados del proyecto hasta la fecha incluyen los siguientes:

- Se ha diseñado un modelo de producción láctea innovador, aplicando tecnología sencilla y apropiada para un contexto donde la leche se produce de forma dispersa y la infraestructura es básica. El número de lecherías ha crecido de forma sostenida desde que abrió la primera en 2002 en la ciudad de Limonade, al nordeste del país. En 2003 había cinco lecherías, en 2004 siete, en 2007 diez y en 2008 doce. En 2009 había 13 lecherías en funcionamiento, a las que suministraban leche más de 1.400 productores.
- La marca está bien posicionada a nivel nacional. Las personas que quieren invertir en la franquicia (según el modelo desarrollado como parte del proyecto) y usar la marca deben respetar las condiciones establecidas por Veterimed. Éstas incluyen una participación mínima del 30 por ciento de los productores en las estructuras de toma de decisiones; la existencia de una junta directiva que gestione cada lechería; el respeto de los estándares de calidad e higiene; el uso de un empaquetado acordado con la red; y participación en las campañas de comercialización de Lèt Agogo.
- El proyecto ha logrado atraer el interés de diversos actores, como ONG, asociaciones de jóvenes, asociaciones de mujeres y personas particulares, para invertir localmente en el sector lácteo. Cada vez son más los grupos que desean invertir en el negocio, ya sea creando nuevas lecherías con su propio capital o bien con el apoyo del Estado o de los donantes. Los inversores individuales también han mostrado interés en participar.
- Lèt Agogo se ha asegurado un importante cliente institucional al convertirse en proveedor del programa nacional de comedores escolares del gobierno de Haití. El programa es el mayor cliente de la red, y representa aproximadamente el 70 por ciento de las ventas. Una parte esencial del plan de crecimiento consiste en desarrollar el mercado institucional y vender, por ejemplo, a las escuelas de fuera de la capital. Un beneficio adicional importante para los niños de las escuelas es que la leche Lèt Agogo es una mejor fuente de nutrientes que la leche en polvo.
- De los beneficios que obtiene cada lechería, el 65 por ciento se destina a fortalecer la economía local: un 40 por ciento para los productores de leche y un 25 por ciento para los trabajadores de las lecherías. Resulta favorable cuando se compara con el porcentaje promedio que ganan los productores de leche en los países en desarrollo.
- Se han obtenido resultados concretos gracias a las iniciativas de incidencia política: por ejemplo, en el nordeste de Haití los productores de leche han logrado la titularidad legal de 1.070 hectáreas de pastos. Un beneficiario de Terrier Rouge lo explicaba así: “El trabajo de la asociación tiene sentido para nosotros, pues sería mucho más difícil movilizarnos individualmente para conseguir tierra o agua”.

Se han hecho esfuerzos para aumentar la participación económica de las mujeres. Un ejemplo es la entrega de vacas a mujeres (ver el Recuadro 3), que les permite convertirse en miembros de las asociaciones de productores y obtener ingresos de la producción de leche. Entre 2006 y 2008 se entregaron más de 120 vacas sólo en el distrito de Limonade. Esto permitió incrementar la participación de mujeres en la asociación de productores de Limonade, APWOLIM, desde cero a un 32,5 por ciento en 2008.

Oxfam y Veterimed también han empezado a promover la reflexión sobre asuntos de género en una asociación de productores en Limonade. Se pretende desarrollar la confianza de las mujeres y animar a los hombres de la asociación a reflexionar y cuestionar sus actitudes y comportamiento hacia las mujeres, así como apoyar actividades que ayuden a replantear el rol de la mujer. Esta actividad ha sido bien recibida por los hombres en Limonade, y se replicará en otras organizaciones en el futuro.

### **Recuadro 3. Mamá Vaca: apoyar la autonomía de las mujeres**

Veterimed ha apoyado a las mujeres de Limonade, en el nordeste de Haití, a través del programa de distribución de vacas “*Mama Boeuf*” (Mamá Vaca). Hasta la fecha, se han entregado a las mujeres de la zona 127 vacas, un bien valioso que fortalece tanto su posición económica como su estatus social de frente a sus semejantes. Una de las mujeres beneficiarias, Elise Elbeau, dice, “Esto ha sido un regalo increíble y un comienzo estupendo para mí. Tener una vaca es todo. Yo he podido ser una de las primeras en demostrar lo que una mujer puede hacer. He sido una pionera.”

El programa ha permitido a las mujeres contribuir económicamente en sus hogares y sus comunidades. Según Elise, con la leche de su vaca puede ganar 60 *gourde* (1,6 dólares) al día, suficiente para enviar a sus hijos a la escuela. Añade además que los ingresos que obtiene de la vaca le aportan seguridad. Otra mujer beneficiaria, Marie-Thérèse, gana ahora 420 *gourde* (11 dólares) adicionales a la semana. Esto le ha permitido pagar los honorarios escolares, haciendo posible que cinco de sus seis hijos vayan a la escuela.

Según el consultor en gestión de Veterimed, Gerard Grandin, el programa Mamá Vaca ha tenido un gran impacto sobre las relaciones económicas y sociales en la comunidad. “Realmente ha ayudado a las mujeres a adquirir mayor independencia. Habitualmente, la cría de vacas era considerada labor de hombres, pero ahora las mujeres pueden demostrar a la comunidad que son igualmente capaces de asumir esta responsabilidad y generar ingresos.”

Los resultados de la evaluación llevada a cabo muestran también que en torno al 65 por ciento de los entrevistados considera que la obtención de ingresos ha impulsado la participación de las mujeres en la toma de decisiones en el hogar. Las participantes en un grupo focal en Limonade comentaron acerca de los cambios en sus propios hogares, entre otros mayor respeto hacia las mujeres y menor incidencia de conflictos y abusos.

## Desafíos a superar

El modelo de negocio de Lèt Agogo se ha convertido en una referencia nacional para los productos agrícolas procesados. No obstante, aún queda mucho por hacer para consolidar y reproducir el modelo y lograr así una ampliación aún mayor, entre otras cosas:

- **Estructura de gobierno:** La estructura de gobierno de Lèt Agogo necesita mejorar. Cada lechería cuenta con un consejo administrativo, o junta directiva, que debe incluir a algunos representantes de los productores, y a nivel de la red existe una confederación de asociaciones de productores, pero no está bien organizada. Por ese motivo no todas las lecherías están bien gestionadas, y los productores no tienen la influencia, la voz o la representatividad que se pretendía en un principio.
- **Participación de los productores y productoras:** Un problema considerable reside en resolver cómo integrar a los productores en las estructuras de toma de decisiones. La agrupación de productores y productoras facilita el acceso a recursos y formación. Sin embargo, muchos miembros opinan que su participación en las estructuras de gestión y toma de decisiones en sus asociaciones es sólo limitada. Es más, algunas lecherías aún no han establecido asociaciones de productores.
- **Capacidad de la Unidad Central:** La Unidad Central, actualmente gestionada por Veterimed, no cuenta con capacidad suficiente para dar apoyo de comercialización de calidad a todas las franquicias. Además, depende enormemente de la financiación de donantes, y debe por tanto buscar garantías de autofinanciación mediante la provisión de insumos y la replicación del modelo de franquicia.
- **Propiedad de la marca:** Hasta la fecha, la marca Lèt Agogo es propiedad de Veterimed, a quien corresponde su gestión. El problema para la ONG es cómo transferir la marca a la red de franquicias de lecherías, y a la vez retener la capacidad para vigilar el cumplimiento de las condiciones de uso de la misma. Para lograrlo, será necesario fortalecer la gestión de cada lechería, la Unidad Central y la estructura de toda la red, además de formalizar la estructura de la franquicia, garantizando que todos los actores estén representados. El riesgo de comprometer la calidad de la marca es muy alto, y por eso Veterimed debe garantizar los estándares de calidad. Una forma de hacerlo sería controlando el uso de la marca, de manera que solamente iría asociada a los productos que cumplan los criterios de calidad establecidos.
- **Enfoque de las inversiones:** Las oportunidades de obtener financiación hoy para establecer nuevas lecherías provienen de fondos del Estado o de ONG, que conceden prioridad a grupos de

mujeres o de jóvenes productores que aún no poseen vacas.<sup>16</sup> Esto podría retrasar el proceso para fortalecer la participación de los productores en la gestión del negocio, tanto a nivel de lechería como de la red. Podrían surgir otras oportunidades de financiación de bancos comerciales o de desarrollo, así como de otras instituciones financieras. Los inversores privados también se perciben como posibles actores clave.

- **Diversificación de la base de clientes:** La comercialización del producto es crítica para la red Lèt Agogo. Hoy, la promoción sólo se realiza a través de la Unidad Central, y es gestionada por Veterimed. Las propias lecherías también comercializan los productos localmente, pero hasta ahora ha habido pocas actividades de promoción coordinada a nivel regional. Las lecherías que se encuentran cerca de grandes ciudades venden a través de los supermercados. El grueso de la producción (el 70 por ciento del total) se destina al contrato con el programa de comedores escolares.<sup>17</sup> Sin embargo, esta situación es arriesgada, pues el programa se financia principalmente de fondos de donantes que se renuevan cada año, y su continuidad en el futuro no está garantizada.
- **Compras por parte del sector privado:** Los supermercados son un canal de distribución importante para los productos de Lèt Agogo, pero muchos de ellos no comparten su visión de negocio, dan prioridad a productos importados o tienen prácticas de compras que perjudican a Lèt Agogo. Veterimed y las asociaciones de productores deben desarrollar campañas adecuadas para hacer crecer el interés de actores clave como el sector de los supermercados por apoyar el desarrollo agrícola en Haití.

## Conclusión

El Estado es un actor clave para el éxito de una empresa como Lèt Agogo. Además de la inversión en infraestructura –como carreteras que conecten a los productores de las áreas rurales con los mercados urbanos–, los pequeños productores y productoras necesitan acceso a servicios e insumos asequibles. El gobierno debería también aplicar aranceles y cuotas para proteger el sector lácteo nacional y apoyar la producción local. Las ONG pueden jugar un papel clave movilizándolo a la sociedad civil y presionando al gobierno de forma que se cree un entorno propicio para el crecimiento de la producción nacional.

El desarrollo de actividades empresariales por parte de los pequeños productores y productoras no podrá darse sin que existan alianzas innovadoras entre los productores, el sector privado y grupos de apoyo técnico. Las ONG tienen un rol importante que desempeñar, facilitando el proceso e intermediando entre los diferentes actores. Sus funciones clave incluyen ofrecer asesoría y orientación técnica y

apoyar el desarrollo de las asociaciones de productores. El intercambio de lecciones aprendidas es también esencial.

A pesar de los muchos retos que existen, el proyecto Lèt Agogo ya ha logrado éxitos en varias áreas clave. Al ampliar la red y avanzar hacia un modelo de propiedad colectiva basado en franquicias, el proyecto busca dar mayor autonomía a las comunidades rurales a través de la propiedad de empresas productivas, viables y sostenibles.

## Notas

<sup>1</sup> Establecida en 1991, Veterimed trabaja ayudando a los pequeños productores y productoras haitianos a incrementar sus ingresos y mejorar su calidad de vida a través de la formación, la investigación y el apoyo técnico. En un inicio se centraba en salud animal, pero ahora también apoya a las organizaciones de productores para impulsar su productividad, y por tanto sus ingresos, mediante el uso de métodos de producción mejorados y sostenibles. Para más información, ver <http://www.veterimed.org.ht>

<sup>2</sup> Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (2009) Informe de Desarrollo Humano. Estadísticas para 2000-07.

<sup>3</sup> Arché Jean (2008) *The Role of Agriculture in the Economic Development of Haiti Why Are the Haitian Peasants So Poor? (Second Edition)*, Authorhouse.

<sup>4</sup> Por ejemplo, las exportaciones de alimentos cayeron desde el 28 por ciento de las exportaciones totales en 1981 a sólo un 6 por ciento en 2004. <http://www.veterimed.org.ht>

<sup>5</sup> Programa Mundial de Alimentos (2008) 'Comprehensive Food Security and Vulnerability Analysis (CFVSA) – 2007/2008'. <http://documents.wfp.org/stellent/groups/public/documents/ena/wfp197128.pdf>

<sup>6</sup> UNCTAD (2010) 'Rebuilding Haiti: A New Approach to International Cooperation', UNCTAD Policy Brief. <http://www.unctad.org/templates/Download.asp?docid=13002&lang=1&intltemID=2068>

<sup>7</sup> Michel Chancy (2005) 'Identification de creneaux potentiels dans les filières rurales haitiennes', Ministerio de Agricultura, Recursos Naturales y Desarrollo Rural. [http://www.veterimed.org.ht/colloque/Filieres\\_elevage\\_final\[1\].doc](http://www.veterimed.org.ht/colloque/Filieres_elevage_final[1].doc)

<sup>8</sup> Ibid.

<sup>9</sup> Ibid.

<sup>10</sup> Los mayores proveedores de productos lácteos importados son la UE y Canadá. Ibid; New Agriculturalist (2008) 'Making a splash: milk for the masses in Haiti', <http://www.new-ag.info/developments/devItem.php?a=589>

<sup>11</sup> Oxfam GB (2009) 'Stories of Change. Project Evaluation Report: Haiti – Lèt Agogo', Abril de 2009.

<sup>12</sup> Ibid.

<sup>13</sup> El queso es el producto más reciente de Lèt Agogo, y ofrece varias ventajas clave respecto a los productos líquidos: requiere relativamente pocos insumos; puede almacenarse durante largos períodos de tiempo sin refrigeración y es una buena forma de "almacenar" el exceso de leche durante largos períodos, evitando el desperdicio en momentos de abundancia. Además, el margen de beneficio promedio es más alto en comparación con el del yogur: 4 dólares/kg en comparación con 0,02 dólares/botella. Oxfam GB (2009) 'Stories of Change', op. cit.

<sup>14</sup> Intervet (o Entèvèt) es una organización profesional nacional de trabajadores en salud animal en áreas rurales, a la cual Veterimed ayudó a

---

establecerse. Cuenta con más de 1.000 miembros en todo Haití. Para más información (en francés), ver: <http://www.veterimed.org.ht/Entevet.html>

<sup>15</sup> Agropresse contribuye al desarrollo rural por medio de la difusión de información sobre lecciones aprendidas de los proyectos y oportunidades en el sector agrícola. Para más información (en francés), ver: <http://www.agropressehaiti.org>

<sup>16</sup> Para ejemplos, ver Oxfam GB (2009) 'Stories of Change', op. cit.

<sup>17</sup> Para más información sobre esta iniciativa, ver: [http://www.veterimed.org.ht/actualite\\_ecole\\_lait\\_2007.htm](http://www.veterimed.org.ht/actualite_ecole_lait_2007.htm)

© Oxfam GB, marzo de 2011

Este documento ha sido escrito por Luc Saint Vil. Agradecemos la colaboración de Hugo Sintés, Emma Donne, Claire Harvey, David Wilson, Abigail Humphries Robertson y Kirsty Wilson en su producción. Forma parte de una serie de documentos escritos para contribuir al debate público sobre políticas de desarrollo y humanitarias. El texto se puede usar libremente con fines de campaña, educación e investigación, siempre que se cite la fuente de forma completa.

Para más información, por favor enviar un correo electrónico a [publish@oxfam.org.uk](mailto:publish@oxfam.org.uk) o visitar <http://publications.oxfam.org.uk>

ISBN 978-1-84814-845-1 Este documento forma parte de la serie **Pequeños Agricultores, Grandes Cambios: Ampliar la magnitud del desarrollo de la pequeña agricultura.**

## Oxfam GB

Oxfam GB es una organización de desarrollo, ayuda de emergencia y campañas que trabaja con otros para buscar soluciones duraderas a la pobreza y el sufrimiento en todo el mundo. Oxfam GB es miembro de Oxfam Internacional.

Oxfam House  
John Smith Drive  
Cowley  
Oxford  
OX4 2JY

Tel: +44.(0)1865.473727  
Correo electrónico: [enquiries@oxfam.org.uk](mailto:enquiries@oxfam.org.uk)  
[www.oxfam.org.uk](http://www.oxfam.org.uk)