



## Proyecto SIAL

# “Concentración de queserías en las faldas del Volcán Turrialba”

INFORME FINAL

Realizado por:  
Dra. Maricela Cascante Sánchez

*Heredia, Costa Rica  
Febrero 2003*

## **I. Introducción**

Esta investigación sobre Sistemas Agroalimentarios Localizados (SIAL) fue llevada a cabo con el apoyo de la Universidad Nacional de Costa Rica, el PRODAR (Programa Cooperativo para el Desarrollo de la Agroindustria Rural) y la Oficina Costa Rica IICA.

La misma, forma parte de un Programa de estudios SIAL que se llevaron a cabo durante el año 2002 en diversos países de América Latina (Costa Rica, Panamá, Colombia, Ecuador y Perú) con el propósito de validar la metodología de estudio, comprobar la existencia de los SIAL y sus posibilidades de activación futura.

El proyecto contó con la activa participación de los productores de queso de Santa Cruz de Turrialba y en especial, de la Asociación de Desarrollo Comunal de Santa Cruz.

A todos ellos manifiesto mi más profundo agradecimiento.

## 1.1 - Consideraciones teóricas:

Las concentraciones de empresas y servicios ubicadas en ciertas localidades, y los fenómenos ligados a su interacción y desarrollo, han sido objeto de estudio por parte de diversos autores desde hace años.

Como resultado de estas reflexiones se han definido algunos términos aplicables a ciertas realidades productivas y circunstancias muy específicas, tal es el caso del término “distritos industriales”, empleado para describir concentraciones industriales que se benefician de los efectos positivos ligados a fenómenos de proximidad de las empresas observadas. (Marshall, A. 1920)

Becattini y Cappechi aplicaron estos principios para explicar la floreciente economía de ciertas regiones italianas y ampliaron al concepto al de “redes locales de pequeñas empresas”. Ellos lograron demostrar los beneficios derivados de su relación de cooperación-competencia.

La definición del término “cluster”, referido a un agrupamiento de industrias de un mismo sector (Porter, M. 1998), y la noción de H. Schmitz referente a un agrupamiento a nivel de un territorio dado, dieron origen a conceptos apoyados en los fenómenos de proximidad. Este último autor presenta las ventajas pasivas como elementos específicos del territorio y las ventajas activas como la activación de las ventajas pasivas mediante acciones colectivas.

En el marco del estudio de la AIR (Agroindustria Rural<sup>1</sup>), también se han observado “concentraciones de AIR”, basadas en agrupamientos de estas empresas en territorios rurales determinados, alrededor de ciertos productos tales como panela, almidón agrio, quesos, dulces de guayaba, etc. Las concentraciones de AIR se han definido como un agrupamiento de empresas AIR en territorios cuyas condiciones climáticas, de suelos, socioeconómicas y culturales son favorables a su reproducción (Requier-Desjardins, D. 1997).

Igualmente, se ha buscado la forma de considerar y fortalecer los sistemas productivos conformados por redes locales de empresas apoyadas en dinámicas territoriales e institucionales con fuertes interacciones en términos de sus territorios y de la calidad e innovación de sus productos.

Con el propósito de dar respuesta a las formas de producción y consumo globalizado, se ha desarrollado todo un marco teórico-metodológico que define el “*Sistema Agroalimentario Local*” (SIAL) como: *aquel sistema constituido por organizaciones de producción o servicio (unidades agrícolas, empresas agroalimentarias, comercios, etc.) asociados mediante sus características y su funcionamiento, a un territorio específico.*

En el caso del SIAL, el *territorio* es un espacio elaborado y construido histórica y socialmente, marcado culturalmente y en el cual existen regulaciones institucionales.

Asociados al territorio pueden identificarse los *fenómenos de proximidad* que son resultado de la cercanía de los actores y comprenden tres elementos claves: un aspecto *tecnológico* en busca de *soluciones técnicas y organizacionales*, un *crecimiento endógeno* fundamentado en las *externalidades de capital humano* y la *confianza entre los actores* (Requier-Desjardins, 1997)

La eficacia de las actividades económicas en el territorio están fuertemente condicionadas por las relaciones de proximidad y de pertenencia a este espacio caracterizadas por una historia común. La constante interacción entre los actores puede dar origen a *acciones colectivas*, que son aquellas en que los individuos se movilizan para lograr algunos fines compartidos. Además, el concepto del territorio está unido al elemento “*terruño-territorio*” que es un espacio de relaciones muy estrechas entre los habitantes y sus raíces territoriales, y a un sistema local de innovación.

Dentro de ese territorio se combinan los productos, las personas, las instituciones, su saber hacer, sus redes de relaciones, sus costumbres alimentarias, etc., para producir una forma de organización agroalimentaria en un espacio determinado. La territorialidad es el efecto del territorio visto como *recursos estratégicos* de los actores económicos integrando a un espacio de proximidad. Está fundamentada en

---

<sup>1</sup> Se entiende por AIR aquella empresa localizada en zonas rurales dedicada a la cosecha, empaque o transformación de productos agrícolas, alimentarios, forestales, acuícolas o artesanales, cuyo valor agregado permanece en zonas rurales.

cuatro elementos que son el sentido de pertenencia, la transmisión de conocimientos tácitos, el efecto permanente y la fuerza de los actores individuales.(ver: Resúmenes de comunicaciones, Colloque Les systèmes agroalimentaires locaux, 2002)

Las concentraciones de AIR pueden caracterizarse por tener *ventajas pasivas* que son elementos específicos del territorio, y *ventajas activas* que se obtienen de la activación de las ventajas pasivas mediante acciones colectivas. La activación del SIAL se basa precisamente en la “activación” de las ventajas pasivas identificadas mediante la concepción y puesta en marcha de estrategias y planes de desarrollo formulados de forma participativa con los actores.

Se ha demostrado la existencia de elementos comunes entre el planteamiento de los sistemas productivos locales y de la AIR entre los que cabe mencionar: el énfasis en el valor agregado en una determinada zona; el tratarse de varias actividades vinculadas en la cadena de producción; el carácter espontáneo de la aparición de la AIR, la dinámica de su economía campesina y sus procesos de construcción y la referencia a un conjunto de instituciones y empresas involucradas en el proceso de desarrollo.

Por su parte, el SIAL considera la concentración en áreas rurales relacionadas con caseríos y pueblos donde existen articulaciones entre lo rural y lo urbano; dentro del SIAL se consideran más cadenas productivas que grupos exclusivos de empresas.

Todo lo anterior hace pensar que las concentraciones AIR podrían constituir en sí un SIAL por lo que todos estos elementos se han conjugado en una novedosa estrategia metodológica que permite su análisis en algunos casos SIAL en la América Latina.

## **1.2- Hipótesis, cuestionamientos y objetivos de estudio:**

Este estudio se propone comprobar la siguiente hipótesis:

*“La concentración de queserías AIR ubicadas en las faldas del Volcán Turrialba en Costa Rica constituye, existe en, un Sistema Agroalimentario Localizado susceptible de activación para su desarrollo”.*

Esta hipótesis se comprueba dando respuesta a los siguientes cuestionamientos:

- Existe una historia común entre los productores de queso ligada a un territorio, a sus recursos específicos y a valores comunes?
- Existen redes relacionales entre los actores dentro de la concentración de AIR y fuera de ella?
- Se basan estas relaciones en fenómenos de proximidad, originan acciones colectivas, de inclusión y exclusión?
- Existen ventajas pasivas y activas ligadas al territorio?
- Es posible la activación del SIAL mediante propuestas concretas?

Los objetivos del proyecto son:

1. Analizar la red de relaciones existente en la concentración AIR de queserías en las faldas del Volcán Turrialba.
2. Valorar la existencia de un Sistema Agroalimentario Localizado con todas sus características en un territorio establecido.
3. Proponer la activación del SIAL de forma participativa con sus actores.

### 1.3- Metodología:

Como punto de partida para esta investigación SIAL, se identificó una serie de concentraciones de AIR presentes en Costa Rica, con base en estudios previos del PRODAR, el Consejo Nacional de la Producción (CNP) y una investigación doctoral (Cascante, M. 2000). A partir de estas concentraciones alrededor de productos tales como la panela (tapa de dulce), los quesos artesanales, y el empaque de raíces y tubérculos, se eligió el caso de las queserías ubicadas en las faldas del Volcán Turrialba por ser una zona de basta tradición quesera.

La metodología propuesta para la presente investigación participativa considera las siguientes etapas:

**a)- Diagnóstico rápido:** una vez identificado el sector o actividad de interés sobre la cual se quiere investigar sobre la existencia de un SIAL, se procedió a efectuar un diagnóstico rápido sobre la concentración de AIR, mediante visitas de comprobación al sitio. Éste tuvo como fin la comprobación de dos elementos básicos: la existencia de una relación entre las empresas que de origen a un capital social, y la posible “delimitación” del “territorio” en los términos antes expuestos. Además, este primer acercamiento debe brindar información sobre los actores principales y secundarios presentes.

**b)- Recolección de información básica:** aplicando la técnica de entrevista abierta a una muestra al azar del 10% de los actores más importante del SIAL, o sea las empresas queseras AIR. En este caso se entrevistó a 16 encargados de queserías de la zona (Ver anexo A).

Esta entrevista tenía por propósito: identificar los tipos de empresas presentes, sus orígenes, las relaciones que mantienen con otros actores, el tipo de producto que elaboran, su saber hacer, su percepción sobre las ventajas y desventajas locales, la integración en acciones colectivas, etc. (ver cuestionario base en el Anexo B.).

**c)-Historia común:** con el propósito de identificar la historia común del SIAL, la forma en que se estableció la elaboración de queso como actividad económica principal, las ventajas activas y pasivas del SIAL, la historia de las acciones colectivas, etc., se llevaron a cabo otras entrevistas abiertas a los dirigentes de las fuerzas vivas locales, a personeros de instituciones gubernamentales que brindan servicios en el territorio, a actores “secundarios” del SIAL, a personajes de mayor edad y con amplio conocimiento de las zona, etc.

**d)- Redes comerciales:** a partir de las informaciones anteriores se construyeron las redes relacionales. Para el análisis de las redes comerciales, construcción de precios y destino del valor agregado, se complementó la información con entrevistas a otros actores de la cadena, tales como comerciantes y consumidores locales y fuera del SIAL en las áreas de comercio y consumo del queso.

**e)- Definición del “territorio”:** con la suma de todos estos elementos anteriores y la ayuda de mapas y herramientas se efectuó la delimitación del territorio y posicionamiento geográfico de los actores principales del SIAL.

**f)- Taller de mapeo participativo:** toda la información anterior se sometió a juicio de todos los actores del SIAL mediante la presentación de un primer informe sobre los resultados en un Taller Participativo de Activación. La finalidad de este Taller era la confrontación de los diversos actores ante la realidad construida mediante el método de espejo, así como la valoración y corrección de los resultados mismos por medio de una construcción participativa. Un objetivo primordial del Taller de Activación fue, precisamente, la elaboración de propuestas de activación para el propio SIAL (Ver Cascante, M. 2002. Informe del Taller de Activación).

La metodología de estudio del SIAL se encuentra en actual construcción y validación mediante el análisis y discusión de nueve casos SIAL en América Latina.

La sistematización de la información obtenida mediante aplicación de esta metodología, ha permitido un primer análisis de este caso SIAL. Algunos de sus resultados, en términos de la definición del territorio SIAL, sus actores y relaciones, se presentan a continuación.

#### **1.4- Generalidades sobre el sector y la zona de estudio:**

El cantón de Turrialba se encuentra ubicado a 64 Km de la capital San José, con 1642.7 Km<sup>2</sup> y 72,437 habitantes en 1999. La cabecera del cantón está a 646 msnm mientras que el distrito de Santa Cruz se encuentra a 1475 msnm y más. (Miguel Salguero, 2000:116 ss)

Al norte del Distrito Central de Turrialba se eleva el Volcán Turrialba como parte de la Cordillera Volcánica Central del país. Las faldas del Volcán Turrialba constituyen un área montañosa localizada al noreste del cantón central de Turrialba. Sus suelos son de origen volcánico y cuentan con una topografía muy accidentada. Estas condiciones han dado lugar al florecimiento de una cultura de ganadería lechera desde hace más de un siglo.

Actualmente, la mayor parte de los productores lecheros de esta zona se concentran en los alrededores del Distrito de Santa Cruz de Turrialba y han diversificado su producción mediante la elaboración de subproductos de mayor vida útil, siendo el queso el más importante de ellos desde el punto de vista económico. (Ivankowich, C. y Aguilar, F. 1989).

El sistema productivo de esta zona está constituido por la ganadería y la elaboración de quesos, donde se pueden encontrar fincas-queseras grandes, medianas y pequeñas, pero estas últimas suelen ser las más numerosas y artesanales (tamaño promedio actual 7 Ha).

La actividad agroindustrial y comercial concentrada en esta zona es conocida en todo el resto del país por la calidad y originalidad de sus productos. Se ha estimado que un 70% del queso fresco más popularmente consumido a nivel nacional proviene de los alrededores del Volcán Turrialba. (Boucher, F. y Blanco, M. 1991)

## **II. La construcción del SIAL y su evolución**

### **2.1- Referencia histórica y trayectoria:**

Sobre el desarrollo histórico de esta zona, algunos escritos mencionan por vez primera a Turrialba en el año 1564. Se presume que su nombre deriva del idioma nativo *turire* que significa fuego y *aba* o río, o bien del nombre dado por los españoles, que deriva de Torre alba o Torre blanca, en referencia al Volcán del mismo nombre que se rige sobre la ciudad principal.

Según algunos datos de este cantón, para el año 1700, su población era de solamente 55 indios ya que las pestes y migraciones habían diezclado sus pocos habitantes. Para entonces era una región húmeda y selvática donde no muchos colonizadores se arriesgaban a permanecer.

Después de esta fecha se inició la colonización que incluyó nacionales y extranjeros, atraídos por la bondad de sus tierras y su clima. (Salguero, M. 2000)

En el año 1866 se reportó la última erupción del Volcán Turrialba, aunque ha presentado cierta actividad en los últimos años. El volcán puede ser visitado por turistas a través de un sendero de 20 Km, que nace desde el centro de Santa Cruz de Turrialba

A principios del siglo 20, la zona de las faldas del Volcán de Turrialba constituía una zona de montaña y de selva nubosa donde la colonización agrícola iniciaba su acción. Hace 100 años existían en la Pastora y Santa Cruz dos tipos de producciones claramente diferenciadas: fincas de subsistencia dedicadas a la siembra de maíz y la ganadería de doble propósito, y las fincas de mayor altura y cercanas al volcán que constituían grandes latifundios dedicados a la ganadería extensiva de leche.

Con el tiempo la zona creció y especializó su producción hacia la ganadería de leche en la parte superior y el cultivo de café en la parte más baja de las montañas. Además, las fincas se volvieron cada vez de menor tamaño. (Jiménez, R. 1996)

El Ing. Rolando Pacheco recuerda que su abuelo contaba sobre la forma en que inició la producción de leche alrededor del año 1903. Para 1917, su finca se había ampliado y se daban los primeros pasos en la elaboración de queso en La Pastora de Santa Cruz, al pie del Volcán que para entonces era una zona inhóspita sin vías de comunicación. - Solo un “trillo” por donde circulaban los bueyes jalando una carreta. - “Producían cheddar, maduro, Turrialba madurado (que es muy bueno dada la altura y condiciones climáticas) y mantequilla, que sacaban con carretas hacia San José”. En el centro de la capital, sobre la avenida Segunda, tenían un negocio donde vendían su queso.

Don Rolando reconoce que su abuelo era un visionario y enamorado de la producción de quesos, por lo que inició la producción de quesos con equipos que consiguió en varios lugares. En carretas jaladas por bueyes, su abuelo los transportó hasta la montaña.<sup>2</sup>

Algunos otros pobladores de la zona recuerdan que los primeros productores de queso de la zona eran españoles y el queso se sacaba a vender también con bueyes.<sup>3</sup>

Para los años 60 ya se había introducido el pasto “quicullo” en la zona y se iniciaba la producción ganadera intensiva. Las fincas se dividieron cada vez más y algunos productores ganaderos más pequeños se establecieron en la zona. Tal y como se constata de las entrevistas realizadas, los abuelos migraron de sitios “más adentro” hacia la zona de Limón y “abrieron montaña” e iniciaron acá la finquita ganadera, especializándose con el tiempo en la lechería y luego en la extracción de quesos.

Actualmente la economía de esta zona gira alrededor del queso y la leche. A continuación se muestran algunos datos socio económicos del Cantón de Turrialba en general:

**Cuadro 1. Cantón Turrialba: Datos socioeconómicos 1992**

Indicador	Valor
Población	hombres 31,532 mujeres 29,801
Porcentaje de Analfabetismo	10.4
PEA	34.0
Tasa de Natalidad por Mil	29.5
Tasa de Mortalidad Infantil por Mil	12.7
Tasa de Mortalidad General por Mil	3.7
Proyección de Población Año 2000	64,544
Carretera pavimentada	64.5 Km
Carretera sin pavimentar	737.8 Km
Fuerza de trabajo por actividad	Sector Primario: 50,5% Sector Secundario: 11,7% Sector Tercario: 32,2%

Fuente: IFAM, 1992:89-90

<sup>2</sup> Comunicación personal. Ing. Rolando Pacheco Castro. Presidente ASOPLUT

<sup>3</sup> Comunicación personal. Sr. Marco Tulio Gamboa. Presidente, Asociación de Desarrollo Comunal de Santa Cruz de Turrialba.

Estos datos muestran que para el año 1992, la zona de Turrialba mostraba altos índices de alfabetismo y salud, con una fuerza laboral concentrada en las labores relacionadas con la producción primaria entre las que sobresalían el café, la caña y la actividad lechera, según la altura de la zona de que se trataba.

## Historias de Vida

### Don Baurilio Aguilar y doña Celina Romero

La familia de don Baurilio se vino de Pacayas hacia las montañas turrialbeñas hace más de dos generaciones. Llegaron al caserío de Bonilla, donde todo era muy diferente a ahora. Su papá se desempeñaba como juez de paz<sup>4</sup>, “pero el salario era tan bajo que los chiquillos no pudimos estudiar”. Recuerda que cuando él era niño la gente no vendía la leche sino que hacía su propio queso y salían a venderlo en una bestia hacia el Torito.

Cada quien debía trabajar con peones abriendo caminos, pues no habían. Por ahí pasaban las carretas y caballos.

Básicamente, el queso se elaboraba igual que a ahora, “pero ahora se exige más aseo”. Además se usaban aros de madera en cambio ahora se usa acero inoxidable para poder obtener permisos para vender.

“Nos casamos cuando vivíamos en Bonilla donde vivieron casi 35 años y nacieron sus 7 hijos. Don Baurilio tenía un negocio de abarrotes entonces, y tenía que “jalar la comedera” con bueyes y carretas. También tenía una finca de 35 Ha, de la cual ahora se encarga uno de sus hijos. El trabajo de la finca y el queso le permitió dar estudio a sus hijos y salir adelante. Algunos se fueron de la zona y son profesionales pero otros continúan ligados a esta actividad.

Doña Celina Romero venía de Bolsón donde habían muchos cafetales. Ella iba a coger café a Aquiares. Luego se vino a Bonilla donde se casó con Don Baurilio. Antes era ella quien se hacía cargo de hacer el queso por años, pero ahora está muy enferma y ya no puede trabajar.

Hace como 10 años se vinieron a vivir a esta finca en Calle Vargas, aprovechando que un pariente vendía la finca y habían mejores servicios públicos que en Bonilla hacia Santa Cruz y Pacayas. Su hijo Fabio atiende esta finca y continua haciendo el queso crudo por que es el más rico..de hecho es uno de los mejores por aquí..



<sup>4</sup> De acuerdo con Reinaldo Jiménez, 1996: 49, el juez de paz era un hombre investido de autoridad en los pueblos pequeños que se conocían como distritos escolares. Era un cargo obligatorio y gratuito con una lista de tareas para vigilar el orden.



### Reinaldo Jiménez Gamboa

En su libro “Tierra de provisión. La Pastora y Santa Cruz de Turrialba, Reinaldo Jiménez Gamboa hace referencia una serie de anécdotas e historias sobre su niñez en esta zona, y que rememoran hechos históricos relacionados con su cultura.

Nacido en 1924 en su casita en La Pastora de Santa Cruz, don Reinaldo rememora la sencillez y pobreza en que vivía su familia de 14 miembros en aquellos parajes. Su padre fue un peón en una de las enormes fincas ubicadas en la parte alta del Volcán Turrialba, llamada La Florentina.

Otras fincas y potreros de la zona eran: Guadalupe, Nicomedes, La Fortuna, Cordero, Rincón de Toro, Tierra Morena, La Fuente, El Paraíso y La Central.

Cada día debía atravesar potreros hasta La Palmira para traer la botella de leche diaria que el patrón de su padre, don Florentino Castro, regalaba a cada uno de sus peones. Las jornadas de trabajo eran largas y extenuantes, iniciando el día a las 3.30 am, *“a las 6 am ....había que estar en La Central a pesar del frío..”* Jiménez, R.1996:7 .

Los vaqueros debían internarse a buscar las vacas en los potreros y ordeñarlas manualmente *“...algunos no hicieron otra cosa que ordeñar y ordeñar toda su vida.”* Jiménez, R.1996:22

*“... En los potreros llenos de malezas, las vacas muy flacas y con parásitos , hacían esfuerzos por encontrar alguna brizna de zacate entre heladas y chirrites”.*

Con respecto a los quesos, Jiménez menciona que al principio se hacían en grandes cubos de 30 cm de lado que se dejaban madurar en una tablas que colgaban. Ahí se formaba una cáscara tan dura y resistente que incluso soportaban que se les pararan encima. Una vez por semana bajaban las carretas rumbo a Aquiares para vender el queso.

Por lo años 40 se introdujo la rasa “guernsey” y se inició la selección de vacas .. *“ sí la vaca o novilla no era de color “overocolorado” y no tenía la nariz y los contornos de los ojos rosado iba para afuera...”*. Con este cambio también variaron los quesos, se introdujeron modificaciones en aros, prensas y otros y *“comenzaron a salir quesos de diferentes colores, texturas y sabores”* Jiménez, R.1996:24

La carretera entre Santa Cruz y Turrialba se abrió en 1942 con la colaboración de todos los lugareños.

Entre 1945 y 1946 un tío suyo se internó en las montañas en búsqueda de tierras baldías para formar una finca, pero era una labor difícil por que los latifundios lo abarcaban todo.

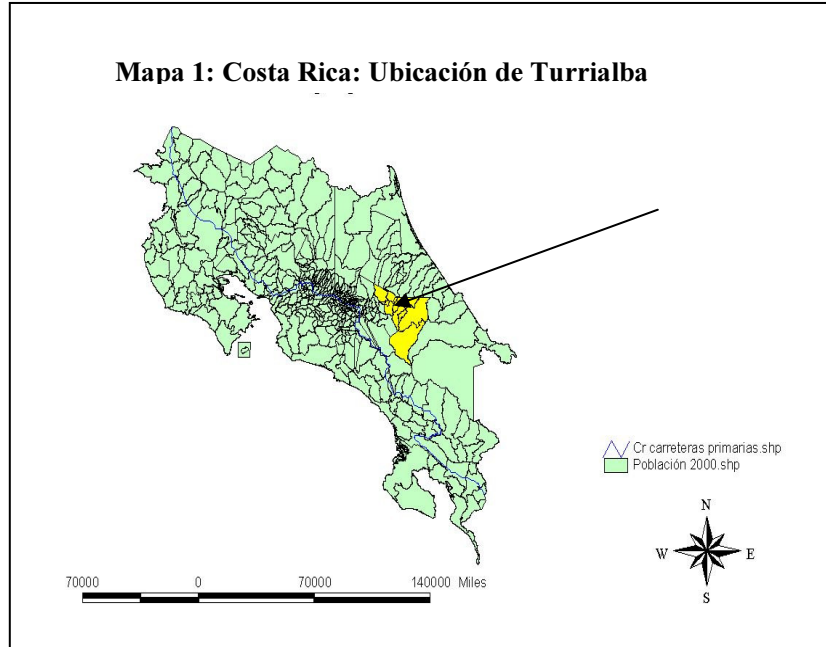
Para 1956 Santa Cruz era conocida como “la tierra del mejor queso y de los genios como Jorge Debravo” (escritor). Algunas de las familias conocidas en la zona eran los Zúñigas, los Camachos, Vargas, Romero, Rojas, Brenes, Pereiras y muchos más... Jiménez, R.1996:56

*“Hoy se han operado muchos cambios gracias a que se atendieron los consejos técnicos, en aquella región desde lejos puede observarse el verdor de los poteros, en ellos pacen vacas finas, limpias de parásitos y “con ubres cajueleras”.*

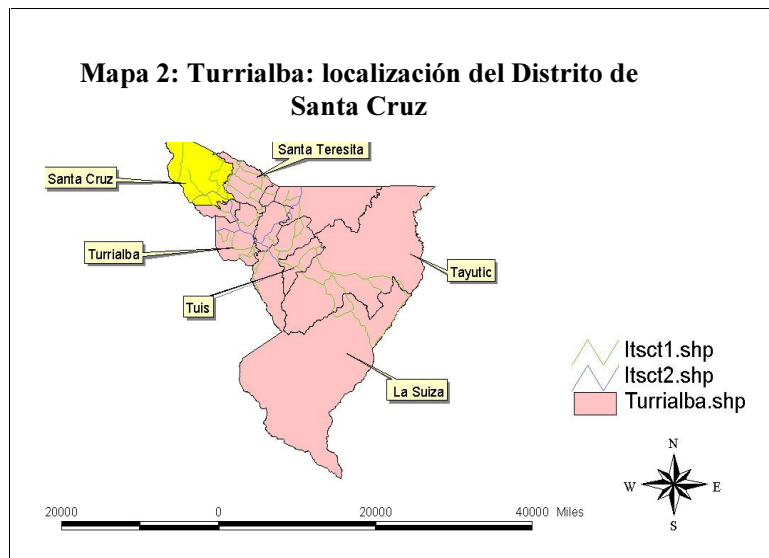


## 2.2- Mapas, nudos estratégicos y territorio:

A continuación se muestra la localización geográfica del Cantón de Turrialba en el territorio costarricense y la ubicación del Distrito de Santa Cruz de Turrialba:



Elaboración propia



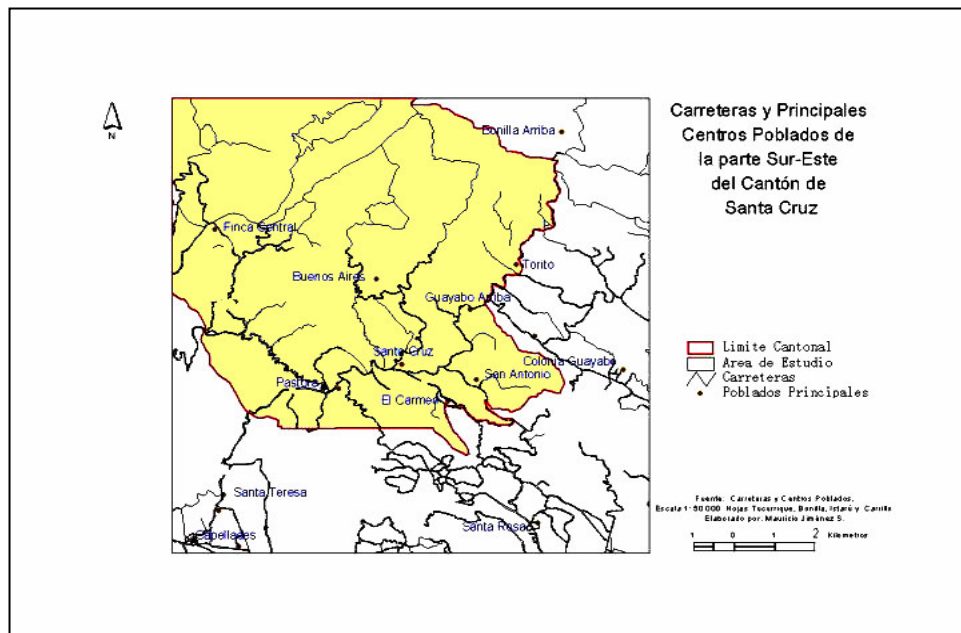
Elaboración propia

El Distrito de Santa Cruz está ubicado al noreste de la cabecera de Turrialba en una zona montañosa que comprende varios caseríos.

Entre los poblados que conforman este Distrito están: El Carmen, San Antonio, Calle Vargas, Calle Leiva, La Pastora, Buenos Aires, Las Virtudes, La Cinchona, San Rafael, Guayabo arriba y El Torito. (Ver Mapa 3).

De acuerdo con las observaciones efectuadas en el campo y los resultados obtenidos en el Taller participativo con los actores, la dispersión geográfica de las queserías se concentra en este Distrito y sus alrededores. De igual manera las redes de relaciones locales entre los diversos actores de esta concentración AIR, se tejen en esta misma área (ver detalles en el apartado 3.5 sobre redes).

**Mapa 3. Distrito de Santa Cruz: poblados**



Elaboración propia.

### III. Estructura y dinámicas del SIAL

#### 3.1 Recursos físicos, turísticos, etc.

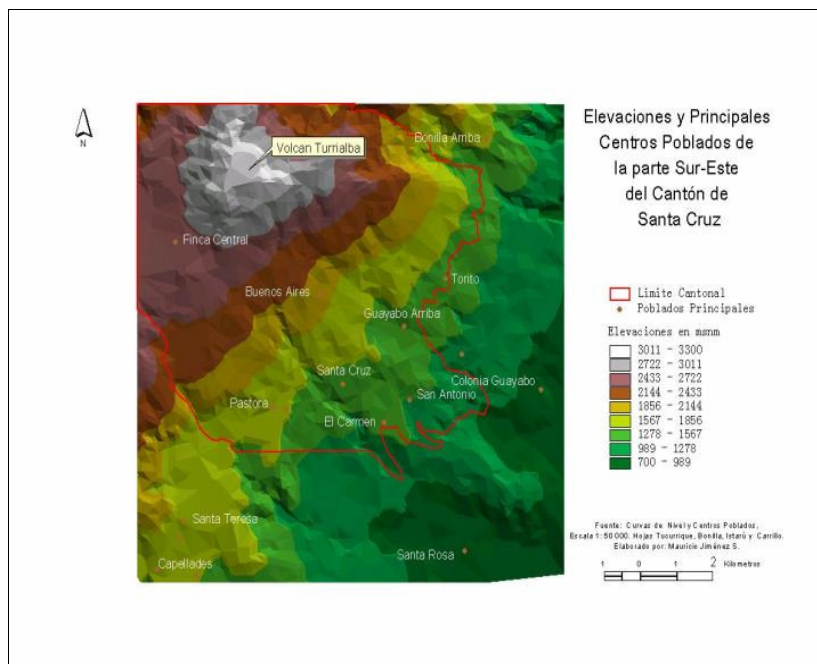
##### 3.1.1 El Distrito de Santa Cruz de Turrialba: recursos específicos:

Las actividades económicas que se han desarrollado en las montañas al norte de Turrialba a lo largo de los años, han sido determinadas por sus condiciones propias de suelos, pastos, clima y temperaturas. Especialmente la altura ha sido un factor delimitante para la diversificación de cultivos. La siembra de caña y café se ubica en las zonas más bajas hasta los 900 metros y la explotación ganadera a partir de esta altura.

El Distrito de Santa Cruz de Turrialba cubre una superficie aproximada de 127.40 Km<sup>2</sup> con 3,274 habitantes (según IFAM 1992:89). Cuenta con alturas que van entre los 900 y 3200 msnm, su temperatura promedio está entre los 10 y 19° C, con una precipitación anual 3000-3500 mm y una humedad relativa del 85%.

El siguiente mapa muestra la variación de alturas y la división política del Distrito de Santa Cruz y la ubicación del cráter del Volcán Turrialba.

**Mapa 4. Santa Cruz de Turrialba: elevaciones**



Elaboración propia.

Todas estas condiciones se han constituido en recursos estratégicos del territorio para favorecer el desarrollo de la actividad lechera y quesera de calidad, que con el paso de los años, ha desarrollado notables mejoras en las razas lecheras, los apartos, pastizales y la calidad de sus productos. A mayor altura, se ha comprobado una mayor calidad de la leche, pastos y ganado sin embargo, con el paso del tiempo y la presión por tierras, se ha adaptado la producción a menores alturas.

Por otra parte, la zona cuenta con gran belleza paisajística y escénica, ya que desde sus montañas se aprecia gran parte del valle donde se encuentra el Cantón Central de Turrialba y sus alrededores.

Otro recurso de enorme valor turístico en la zona lo constituye el Volcán Turrialba, cuya carretera de acceso se construyó recientemente y permite llegar cerca del cráter a turistas y visitantes que vienen a la zona en búsqueda de ríos y zonas arqueológicas reconocidas. El volcán Turrialba es el único en el cual, el visitante puede internarse hasta sus propias entrañas bajando por su cráter, lo cual representa un enorme atractivo al turismo de aventura. Como se mencionó anteriormente, existe un sendero desde Santa Cruz donde se ofrecen “vaqueanos” con caballos para hacer el recorrido.

El paso por Santa Cruz de Turrialba es obligatorio para aquellos que deseen visitar el Volcán desde Turrialba por lo que este Distrito puede llegar a constituir un atractivo más para el turismo mediante la combinación de la venta de sus quesos y la promulgación de su historia y tradición.

### **3.2- Externalidades positivas y negativas**

Dentro de los conglomerados de empresas AIR, se reconocen los *fenómenos derivados de la proximidad* que se obtienen precisamente a raíz de la cercanía entre los actores. En este sentido se reconocen tres elementos claves en este territorio que son: la búsqueda de soluciones técnicas y organizacionales, el crecimiento endógeno fundado sobre las externalidades de capital humano y la confianza entre ellos.

Con respecto al crecimiento endógeno, la producción de quesos en esta zona ha tenido y tiene, un gran efecto sobre la generación de empleos e ingresos en la zona, no solo dentro del núcleo familiar sino también en la contratación de mano obra local para atención del ganado, las labores de ordeño, etc. Esta actividad ha permitido mantener la actividad lechera en épocas de crisis y ha mejorado las condiciones de vida de los pobladores locales.

Por otra parte en el estudio efectuado por Cascante, 2000, pudo establecerse con claridad que las relaciones de amistad y familiaridad juegan un papel relevante dentro del funcionamiento de estas empresas queseras y sobre las formas de transmisión de conocimientos, innovaciones e información. La mayor parte de la difusión de conocimientos e información se lleva a cabo de manera informal entre familiares y vecinos.

Además, las relaciones de proximidad pueden generar *externalidades* favorables al crecimiento de una o varias empresas, o sea que las externalidades construidas por unas empresas pueden llegar a afectar de manera positiva o negativa a las demás.

En este sentido, el queso originario de Santa Cruz posee una fama y prestigio bien posicionados en el mercado nacional y una basta experiencia de sus productores en el manejo y la comercialización de sus productos queseros, aún sin haber recurrido nunca a canales de divulgación formales.

La calidad del queso artesanal obedece a la calidad de las leches locales y a las técnicas (prácticas) de elaboración tradicional a partir de leches enteras propias, mientras que la del queso pasteurizado asegura la calidad sanitaria del producto. Sin embargo, como se detalla más adelante, por lo general el consumidor final no sabe diferenciar entre uno y otro tipo y se deja influenciar solo por la procedencia del queso.

Dados los volúmenes de queso comercializados en el mercado interno, se ha creado una fama ligada a la calidad que se traduce en una externalidad que puede afectar o favorecer a los demás queseros. Cuando se han presentado problemas de calidad en quesos, intoxicaciones masivas, etc. estos hechos afectan la fama de unos y otros como grupo.

### **3.3 Caracterización de sus productos.**

#### **3.3.1 Los productos y su imagen:**

El queso más popular en Costa Rica es el llamado queso blanco fresco, cuyo consumo aproximado alcanzaba 14.076 Tm. por año (Ivancovich, C. y Aguilar, F. 1989). Con este nombre se denominan aquellos quesos blancos y frescos, provenientes de plantas artesanales, miniplantas y plantas grandes. Sin embargo un análisis sobre la participación en el mercado quesero nacional, coloca al sector artesanal como la agrupación de mercado más importante y reconocida dentro de las fronteras nacionales. (Hidalgo, O.2001:53)

El queso blanco fresco se elabora en los cantones de Alfaro Ruiz de Alajuela y en el distrito de Santa Cruz de Turrialba y sus alrededores, pero con características bastante diferentes.

El queso producido en la laderas del Volcán Turrialba es popularmente denominado “Queso Turrialba”, sin embargo existe una empresa cooperativa ubicada en la Capital del país (Cooperativa de productores de leche Dos Pinos R.L) , que ha registrado oficialmente esta marca como “Queso tipo Turrialba” para un queso pasteurizado con otras características. A pesar de ser esta procesadora de leche la más grande del país, la preferencia por los quesos originales de Turrialba se ha mantenido gracias a sus características propias y el gusto popular de los consumidores. Muestra de esto fue el gran éxito que tuvo la **Primer Feria del Queso** llevada a cabo en Santa Cruz en agosto del 2002, que atrajo a una enorme cantidad de visitantes en búsqueda de su producto y tradición.

Otros productos lácteos que se elaboran en Santa Cruz, dependen del tipo de quesería que se trate, así por ejemplo, las queserías artesanales tienen una producción menos diversificada que comprende básicamente queso fresco, queso salado maduro y natilla, siendo el fresco el de mayor venta. Aproximadamente se obtienen aproximadamente 120 T mensuales de queso artesanal, cuyas características se describen más adelante <sup>5</sup>.

Por su parte, las miniplantas tienen una mayor gama de productos que incluyen natilla, yogurt, queso fresco, queso madurado, queso mozzarella etc. Las plantas asociadas a ASOPLUT producen 150 T de queso y natilla por mes con un valor equivalente a los 93,2 millones de colones. (ASOPLUT 2000) . Estos productos son sometidos a análisis de calidad y control adecuados.

#### **3.3.2 Procesos de elaboración, saber hacer e innovación:**

Los quesos frescos que producen las queserías artesanales son ricos en grasa y de color más amarillo, son elaborados en su mayoría a partir de leche entera, mediante métodos artesanales comunes que implican la obtención de la cuajada, desuerado, salado, moldeo y prensado. La única diferencia más notoria está en la producción y prensado de la cuajada, según el tipo de queso que se quiera producir más suave o compacto. En el primer caso, la cuajada se produce en caliente y no se prensa o se hace por muy poco tiempo, mientras que en el segundo la cuajada producido en frío o caliente lleva varias horas de prensado.

El queso prensado es más seco y por ello puede destinarse a otros usos que el queso más suave. Este último al no ser prensado el tiempo suficiente presenta problemas de desuerado y pérdida de peso durante la comercialización.

Cada productor confiere al proceso de estos quesos algunas variaciones a partir de la experiencia obtenida de su padre u otro conocido con el fin de mejorar su textura y sabor.

---

<sup>5</sup> Información obtenida en el Taller de activación.

El hecho de que cada artesano utilice su propio método, origina una gran variedad entre los quesos producidos, lo cual pudo constatarse en una visita a un intermediario acopiador de quesos crudos y pasteurizados. Esta gran variabilidad entre los quesos originarios de la zona se manifiesta tanto en términos de sus características organolépticas, como de su calidad y del uso que se le dé.

Solo en el poblado de Calle Leiva se observaron quesos de diferente color (del blanco al crema), sabor (del ácido, insípido a salado) y textura (cremoso, boronoso, firme, seco). Dentro de estas “variedades” de queso fresco artesanal, se reconocen popularmente con las denominaciones de “fresco, duro, semi duro, salado, sin sal,” etc.<sup>6</sup> pero el más gustado por el consumidor es el de corte homogéneo rico en grasa y de color amarillo claro. Aunque dependiendo del uso posterior (panaderías, frituras en sodas, fresco, etc) puede preferirse alguno de los otros tipos.

Los procesos originales de elaboración utilizados por lo abuelos, han sido mejorados con pequeñas innovaciones especialmente en cuanto a las medidas de higiene, manejo de la leche y el queso, y la sustitución de los instrumentos de madera por acero inoxidable. El saber hacer tradicional se combina con algunas capacitaciones informales recibidas del INA. MAG o CITA que han contribuido, no solo con las mejoras antes citadas sino también con las de los locales y otros.

El queso de las miniplantas es más homogéneo, ya que utilizan procedimientos y equipos estándares, basados en la transferencia tecnológica adquirida a través del Programa de Queserías Rurales del MAG. Este es un queso blanco, con menor contenido graso y textura uniforme semidura; posee registros del Ministerio de Salud, marca propia con sus especificaciones y registros de calidad.

Actualmente existe en la zona un gran interés por obtener la *denominación de origen* para sus quesos y con esto proteger la tradición y fama ganada durante años con sus quesos. El problema era que las Asociaciones existentes en la zona estaban manejando este asunto de manera distinta. Afortunadamente, el Ministerio de Ganadería y el IICA están llevando a cabo un Proyecto en la zona para analizar la plataforma legal para conseguir la denominación de origen, donde se espera que no se excluya a ninguno de los grupos tradicionales.

### **3.4 Los Actores del SIAL**

#### **3.4.1 Los actores principales:**

Partiendo del hecho de que un SIAL se define en términos de sus unidades productoras (AIR) y de los servicios que interaccionan con ellas, en este territorio se identifica a las queserías como *actores principales*.

Entre las características más importantes de estas queserías están su organización familiar y la diferenciación tecnológica según su tamaño. Tomando en consideración este último criterio y la clasificación de la AIR en “tradicional e inducida”, se puede establecer una tipología con dos categorías de actores principales presentes en este caso SIAL: la quesería artesanal (o tradicional) y la miniplanta quesera (o inducida).

En términos generales, un 81% de las pequeñas unidades productoras de queso artesanal ubicadas en los alrededores del Volcán Turrialba son empresas familiares, las cuales se han heredado junto con la finca de ganadería de leche, de padres a hijos y nietos, o sea que cuentan con un fuerte arraigo cultural. Dentro de estas empresas familiares se observa una distribución de labores bien diferenciada por géneros, de manera tal, que cada miembro de la familia (promedio de 5 personas) lleva a cabo alguna función dentro proceso. Las mujeres generalmente están a cargo de la elaboración y empaque del queso, mientras los varones efectúan las otras tareas.

---

<sup>6</sup> Comunicación personal visita a la casa de la Familia Torres, Calle Vargas.

Según estudios recientes, un 60 % de estas empresas laboran dentro del sector informal y no poseen marcas ni registros sanitarios. Además exhiben grandes carencias de recursos para el transporte e inversiones en su finca (Cascante, M. 2000). El ordeño y la elaboración de quesos son procesos manuales con técnicas y equipos rudimentarios. Estas microempresas utilizan generalmente leches enteras con alto contenido graso, bajos rendimientos por kilo de queso procesado (7:1) con un excelente sabor. En la elaboración del queso se aplican tecnologías de tipo artesanal, basadas en las experiencias de los productores y el conocimiento tradicional.

Una estrategia individual comúnmente utilizada durante la época lluviosa por los queseros, consiste en elaborar queso seco salado que se mantiene por mayor tiempo.

Para el año 1999, se estimaban en toda la región de las faldas del Volcán Turrialba unos 400 pequeños productores lecheros que ocasionalmente elaboraban queso artesanal, unos 250 de ellos eran productores estables durante todo el año, mientras que los demás recurrían a la elaboración de queso en época de lluvias cuando la producción de leche es alta. Después de la crisis sufrida en ese año, el número de lecheros y queseros se redujo y actualmente existen dentro del territorio del Distrito Santa Cruz de Turrialba, unos 150 productores de queso artesanal (esta es la población meta de la cual se obtuvo la muestra para este estudio). Algunos de estos productores se encuentran afiliados a la “*Asociación de productores agropecuarios de Santa Cruz de Turrialba*”, fundada en enero del año 2000. Esta organización tiene como propósito principal solicitar fondos al Programa de reconversión Industrial del CNP para la modernización y mejoramiento de estas fincas lecheras y queserías.

Respecto a las miniplantas procesadoras, el segundo grupo de actores principales, su creación se remonta a 1989 cuando por intervención del Ministerio de Agricultura y Ganadería, la Central Agrícola Cantonal, la asesoría de la Cooperación Suiza y los fondos del BID. En ese año se llevo a cabo un Programa de Queserías Rurales en la zona y por este medio se fundaron inicialmente 17 miniplantas privadas o cooperativas, a las que más tarde se unieron otras. Algunas de estas miniplantas pertenecían a familias de la zona que tenían experiencia en la elaboración de queso artesanal que decidieron modernizar su producción. Estas 17 plantas iniciales procesaban unos 35.000 litros de leche o 5.000 kilos de queso diarios y 600 kilos de natilla (Yee, M.1994).

Para 1999 ya existían cerca de 25 miniplantas en la zona que operaban a un 49.74% de capacidad con una producción promedio de 2.335 Kg por día. (un 72.5% de ellos en forma de queso fresco Turrialba pasteurizado según Yee, M. 1994 e Hidalgo, O. 2001:35) Las miniplantas utilizan tecnología adaptada, con medidas más estrictas de calidad y operan dentro del sector formal de la economía.

También las miniplantas se vieron muy afectadas después de la crisis del 99 ya que, actualmente, solamente operan 18 (unas 15 de ellas en Santa Cruz, población meta). Como respuesta a esta situación dieron origen dos acciones colectivas que cristalizaron en la creación de la *Asociación de Miniplantas queseras de Turrialba (ASOPLUT)* y la Asociación de Productores Agropecuarios de Santa Cruz de Turrialba, ambas en el año 2000.

### **3.4.2 Otros actores presentes :**

Alrededor de las *queserías tradicionales* o artesanales coexisten otros actores relacionados a nivel local y externo, que se vinculan a ellas ya sea mediante la oferta de servicios para la elaboración del queso o la extracción de leche, o bien vinculados con la fase de comercialización y transporte del queso.

Otros actores vinculados a las queserías artesanales son los siguientes:



<b>Grupo de actores</b>	<b>Identificación de los casos</b>
<b>Distribuidores de insumos agropecuarios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Allan Pereira, La Pastora, Adrián Zúñiga, Aguilar y Solís. Dos Pinos en Cartago, Veterinaria La Chichilla en Cartago, El Campesino en Cartago, Gastón Fernández, Alimentos Guardia, Blanco y Negro, Veterinaria Pacayas.</li> </ul>
<b>Distribuidores de insumos para el queso</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Allan Pereira, La Pastora a domicilio, Vaco S.A, Adrián Zúñiga, Distribuidora La Finca en Pacayas, Veterinaria Santa Cruz, R. Barquero,</li> </ul>
<b>Distribuidor de medicamentos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Veterinaria Turrialba, Otto Calvo, Aguilar y Solís</li> </ul>
<b>Distribuidores de productos para desinfección y limpieza</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dos Pinos Cartago, Vendedor independiente, Distribuidora La Finca en Pacayas, Supermercado, R. Barquero.</li> </ul>
<b>Representantes de agencias de distribución y de mantenimiento de equipos de ordeño</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>BSF, Tina de Jorge Rivera, Descremadora BPC.</li> </ul>
<b>Artesanos dedicados a la elaboración de instrumentos y utensilios en acero inoxidable</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Préstamo de un amigo, Jorge Rivera de Turrialba, Ismael González en Santa Cruz, Talleres César Abarca, Santa Cruz, Julián Zamora en Heredia, elaboración propia.</li> </ul>
<b>Intermediarios-comerciantes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gerardo Torres</li> <li>Héctor Vargas, etc.</li> </ul>

Algunos de estos y otros actores también se relacionan con las *miniplantas* locales durante la etapa de elaboración de quesos. A continuación se detallan esta información:

<b>Grupo de Actores</b>	<b>Identificación</b>
<b>Distribuidores de insumos para el queso</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Representante de Hansen, Alfa, Marshal, Vaco, Gastón Fernández.</li> </ul>
<b>Distribuidores de productos para desinfección y limpieza</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Feria del Agricultor de Pavas, Biolac, Gerardo Feiza, Ageagro, Juan Viñas; Farmacia Veterinaria.</li> </ul>
<b>Representantes de agencias de distribución y de mantenimiento de equipos de procesamiento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Remesa, San José; ELSA, Río Azul; VITOLA; Avila-Stein, Joaquín Valenciano en Zarcero, Dos Pinos, Aguas de Proceso en San José, amigos.</li> </ul>
<b>Artesanos dedicados a la elaboración de instrumentos y utensilios en acero inoxidable</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Taller Genaro Bonilla en Turrialba, Taller Atlántico, Turrialba, Taller de Orlando Pereda en Palmares, Taller de Ismael González en Santa Cruz, Taller Conejo en Turrialba, propios.</li> </ul>

Además, las miniplantas poseen vínculos exclusivos con los agentes de distribución y mantenimiento de equipos de planta que tienen sus oficinas fuera de la localidad.

Existen además, transportistas y comerciantes e intermediarios locales, externos y ocasionales cuyos nombres no se detallan pero fueron identificados en las entrevistas e incluidos como informantes claves en el análisis de la cadena de comercialización.

Existen, además, transportistas ocasionales, formales y comerciantes e intermediarios del queso, cuyos nombres no se detallan aquí. (Ver información al respecto en el apartado 3.6 sobre comercialización).

### **3.5 Relaciones y articulaciones**

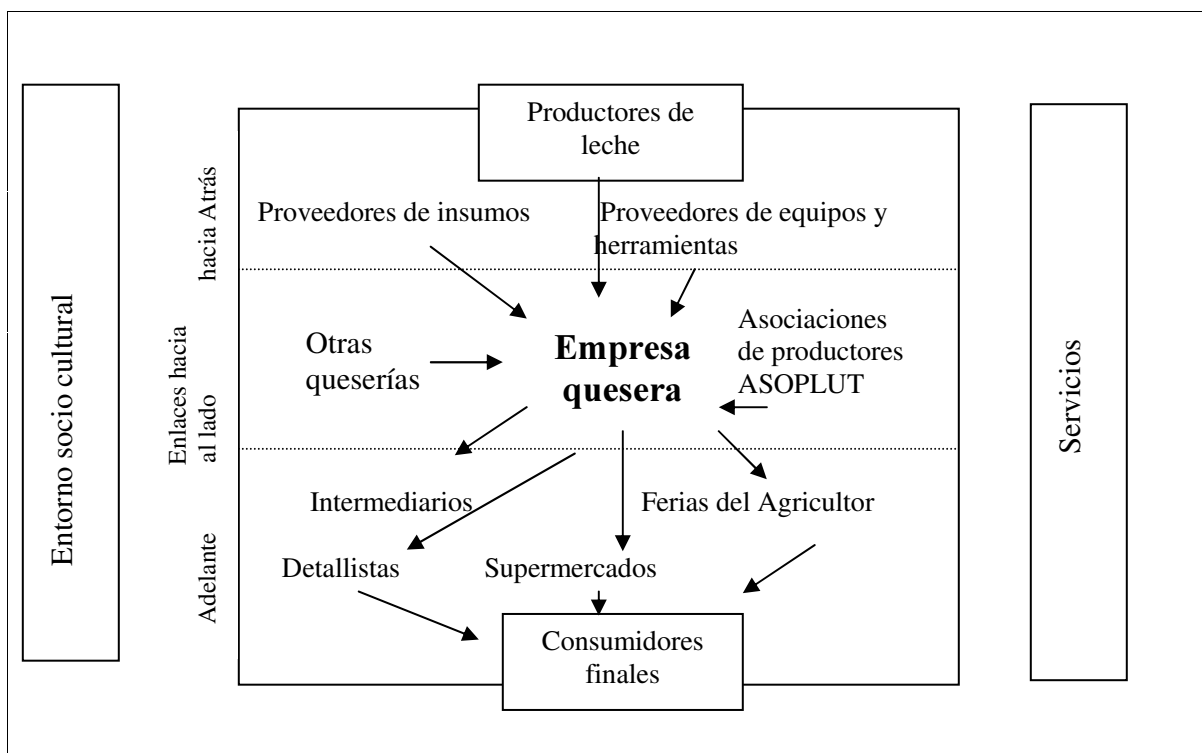
De acuerdo con el análisis de H. Schmitz los relacionamientos entre los actores principales y otros actores se denominan : enlaces hacia atrás, enlaces horizontales y enlaces hacia delante, los cuales serán analizados con detalle para cada grupo de actores principales (Ver punto 3.6 de este informe).

En términos generales, la forma de vinculación con un determinado actor y su complejidad, dependerán del tipo de quesería de que se trate, así por ejemplo, las unidades productivas más “desarrolladas” y complejas integran a su actividad un menor número de etapas dentro de la cadena alimentaria, tales como transporte y comercialización (y los actores involucrados), mientras que tienden a eliminar aquellas etapas concernientes a la producción pecuaria y extracción de leche especializándose en el acopio y transformación de la misma.

Contrariamente, las empresas más tradicionales y pequeñas, integran con mayor frecuencia la producción lechera a la elaboración de queso, propias de su cultura local, mientras que las etapas de transporte y comercialización, que demandan capital “extra” y buenas vías de comunicación, son relegadas a otros actores.

La Figura 1 muestra un esquema general sobre las cadenas de producción y mercadeo ligadas al queso de Santa Cruz de Turrialba.

**Figura 1. Cadenas de producción local y mercadeo**



Fuente: Elaboración propia con base en H. Schmitz

Este esquema se aplica a ambos grupos de actores principales y resume los enlaces que mantienen estas queserías en un entorno socio cultural muy semejante y con una gama de servicios subyacente a su producción.<sup>7</sup>

### 3.5.1- Enlaces hacia atrás:

**Enlaces con suplidores de leche y su producción:** Las queserías artesanales presentan enlaces directos hacia atrás con la producción lechera ya que, el 100% de los entrevistados incorpora la integración vertical en su producción; mientras que las miniplantas se han especializado básicamente en el acopio de materia prima y las labores de transformación de la leche en queso y sus derivados.

En el caso de los suplidores de leche de las miniplantas, se presentan diversas situaciones en cuanto a su accionar dentro del SIAL. Por un lado, las miniplantas consideran más oportuna la especialización de los lecheros excluyendo la elaboración de queso artesanal (dejando la obtención del queso en manos de las plantas), mientras que los lecheros-queseros consideran que deben recurrir a la elaboración de queso artesanal como una solución ante los problemas que se presentan en el recibo y pago de la leche por parte de las miniplantas y a la nueva competencia introducida con la compra de leches procedentes de Cartago.

<sup>7</sup> Algunos detalles sobre las características del entorno socio cultural se mencionaron en el apartado 2.1 y sobre los servicios y apoyo institucional se describen en los puntos 3.4.2 y 3.7.

De acuerdo con la información recopilada, las miniplantas argumentan que, debido a los problemas de calidad de la leche local, han optado desde la crisis de los lecheros en 1999 por abastecerse con leches de otras zonas. Actualmente un 50% de la leche procesada en las miniplantas proviene de localidades fuera del SIAL.

También las queserías mantienen enlaces hacia atrás con suplidores de insumos, equipos de ordeño, proceso, artesanos de herramientas, etc., tal y como se muestra en la Figura 1 (Ver apartado 3.4.2).

### 3.5.2- Enlaces horizontales:

**Enlaces entre actores principales:** La coexistencia y relación de ambos grupos de queseros en una zona tan limitada es muy compleja y podría definirse como una relación de competencia por algunos recursos como materias primas, mercados, calidad y precios pero también por autenticidad y prestigio. A pesar de la coexistencia de fuertes lazos de amistad y convivencia entre ellos.

Por una parte, los productores artesanales de queso crudo, argumentan que las plantas desean excluirlas de la venta de queso, pero no estarían dispuestas a comprar su leche. Al no encontrar un mercado local para su leche algunos lecheros se agregaron temporalmente a los otros productores estables de queso artesanal, en especial después de la crisis de 1999. Sin embargo, hay que rescatar que existe un grupo de queseros artesanales que defienden su producto como aquel con verdadera tradición histórica en la zona y con un gusto(sabor) que es el reconocido popularmente por el consumidor. Por lo que ellos opinan que debería darse mayor importancia a este producto y propiciar su permanencia y competitividad basada en los atributos antes expuestos.

Los productores artesanales de más larga tradición tienen mucho amor por su producto y algunos nunca han vendido su leche a nadie sino que se han especializado en la elaboración de quesos tradicionales.

Con base en estos comportamientos productivos pueden establecerse dos nuevas subcategorías dentro de la categoría de los actores principales de queserías artesanales, según su origen o su incorporación en la actividad de producción de queso. De esta forma, dentro de los productores artesanales se pueden clasificar los “productores artesanales tradicionales” y “productores artesanales de oportunidad” (quienes entran y salen del negocio cuando no pueden colocar su leche).

Por otra parte, las miniplantas argumentan tener una mejor calidad y proceso del queso, derivados de sus tecnologías adaptadas, y que los queseros artesanales solo perjudican el mercado y deberían dedicarse solo a vender su leche. La competencia entre ambos grupos es menos acentuada en aquellos casos en que se cuenta con un producto y mercado especializado estable.

En resumen, es evidente la falta de unión y trabajo conjunto entre los actores principales, ya que cada uno opera según su conveniencia grupal o individual, y no según la del conjunto.

A pesar de esta discrepancia, las relaciones individuales o de grupo dan origen a un *capital social* que puede llegar a permitir, mediante conciliación, algunas *acciones colectivas* formales e informales dentro de la concentración AIR.

Ya se han citado, en referencia con este caso, la búsqueda de soluciones compartidas y las organizaciones como forma de acceder a ciertos recursos y en situaciones de crisis.

**Enlaces con otras queserías:** Los actores principales también compiten con otras fábricas de queso locales que no son tipo AIR, ya que son de mayor tamaño y pertenecen a personas que habitan fuera del área rural. Esta competencia se da en términos de los recursos locales tales como la materia prima, la mano de obra y las oportunidades para vender su queso dentro y fuera de la localidad.

Estas empresas producen por lo general quesos pasteurizados comerciales y venden su producción de manera formal y directa a comerciantes mayoristas en el área metropolitana (Supermercados y restaurantes).

**Enlaces con organizaciones locales:** existen en Santa Cruz dos asociaciones que agremian tanto a las miniplantas como a las queserías artesanales de forma separada. Ellas son la Asociación de Plantas Unidas de Turrialba y la Asociación de Productores Agropecuarios de Santa Cruz. El 90% de las plantas que integran La ASOPLUT se localizan en Santa Cruz de Turrialba, mientras que dentro de la segunda se aglutinan lecheros y queseros artesanales.

Existe además una Asociación de Desarrollo Comunal de Santa Cruz de Turrialba que está fungiendo conciliadoramente entre todos los actores del SIAL. Mayores detalles de estas organizaciones se encuentran en el punto 4.2.

Otros actores como suplidores y de servicios operan únicamente en función de la demanda por parte de los actores principales y no están involucrados con la producción ni productores de queso.

### **3.5.3- Enlaces hacia delante:**

Hacia delante ambos grupos de actores principales se relacionan con sus compradores de manera formal e informal, en amplia competencia por el mercado con plantas más grandes localizadas en los alrededores.

Cada categoría de actores principales posee cierta especialidad en sus canales de distribución y mercados de consumo de su queso.

Uno de los actores más importantes en esta etapa de la cadena son los intermediarios del queso dentro de los cuales se identifican dos grupos con efectos diferentes sobre el SIAL: los “comerciantes locales” (vecinos y parientes) e “intermediarios externos”.

Los comerciantes locales contribuyen a colocar el producto en mejores condiciones de precio para el productor, el valor agregado de su actividad se mantiene en la localidad.

Caso contrario se presenta con los “intermediarios” externos, quienes vienen a colectar cualquier producto sin distinción de calidad, a precios más bajos y con márgenes de ganancia mayores que van hacia fuera del SIAL.

Algunas queserías emplean la venta directa al comercio mayorista y detallista o al consumidor por medio de las Ferias del Agricultor, para lo cual deben contar con permisos del Ministerio de Salud.

Algunos detalles sobre el proceso de comercialización se pueden observar en el punto siguiente.

### **3.6 Comercialización**

Las queserías artesanales, presentan una amplia variedad de estrategias para vender su queso que van desde forma directa en su finca, el traslado a mercados cercanos o la entrega a los intermediarios que acuden a sus fincas y trasladan el producto a la zona Metropolitana del país. Muchos de estos productores utilizan la familia o un círculo de conocidos o compañeros para colocar su reducida producción y asegurar su venta en mercados mejores. Como se mencionó antes, su actividad les impide venderlo ellos mismos a distancias más alejadas.

Tal es el caso de un productor, cuyos hijos son los encargados de traer el producto a San José y Heredia para su venta en sitios de trabajo y en la Universidad.

Por su parte, las miniplantas tienen un mercado más estable y colocan su producto en comercio detallista o mayorista mediante contratos formales e informales. Hay que recordar que estos quesos tienen la ventaja de una marca y registros de respaldo.

De acuerdo con los datos de ASOPLUT, 2000, las miniplantas queseras de la zona utilizan diferentes estrategias de comercialización, tal y como se muestra en el siguiente cuadro:

**Cuadro 2. Tipos de compradores para queso pasteurizado**

MODALIDAD DE VENTA	NÚMERO	PORCENTAJE (%)
Intermediarios	25	49,02
Ruta propia	7	13,73
Feria del agricultor	5	9,80
En Planta	4	7,84
Comercio directo	10	19,60
Total	51	100,00

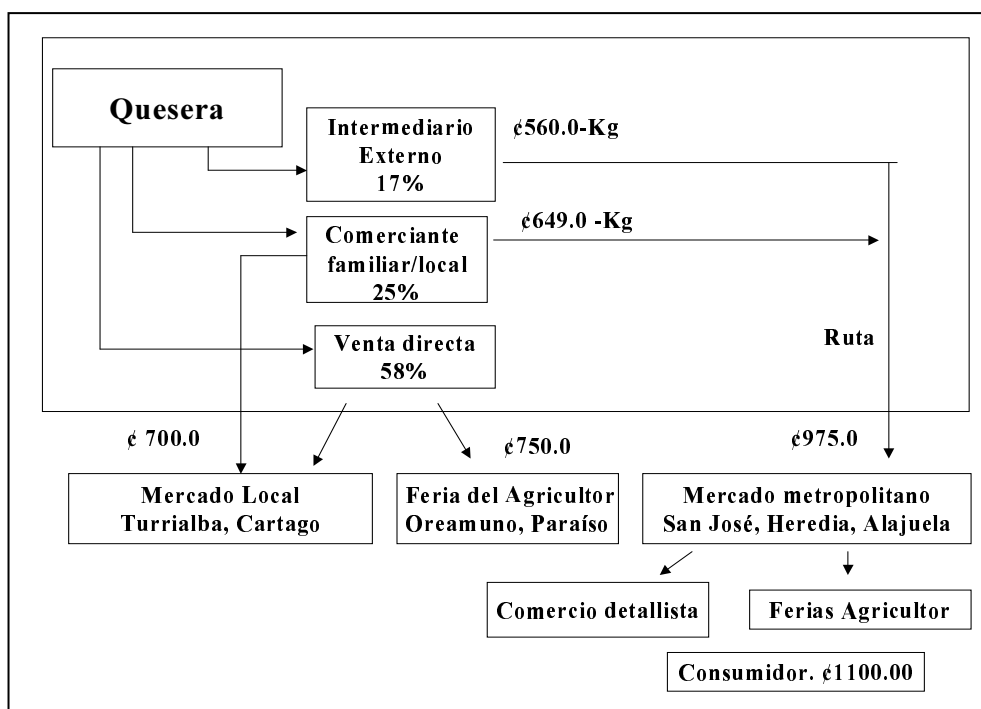
Fuente: ASOPLUT 2000:27

Como se puede apreciar es considerable el porcentaje de queso comercializado por intermediarios.

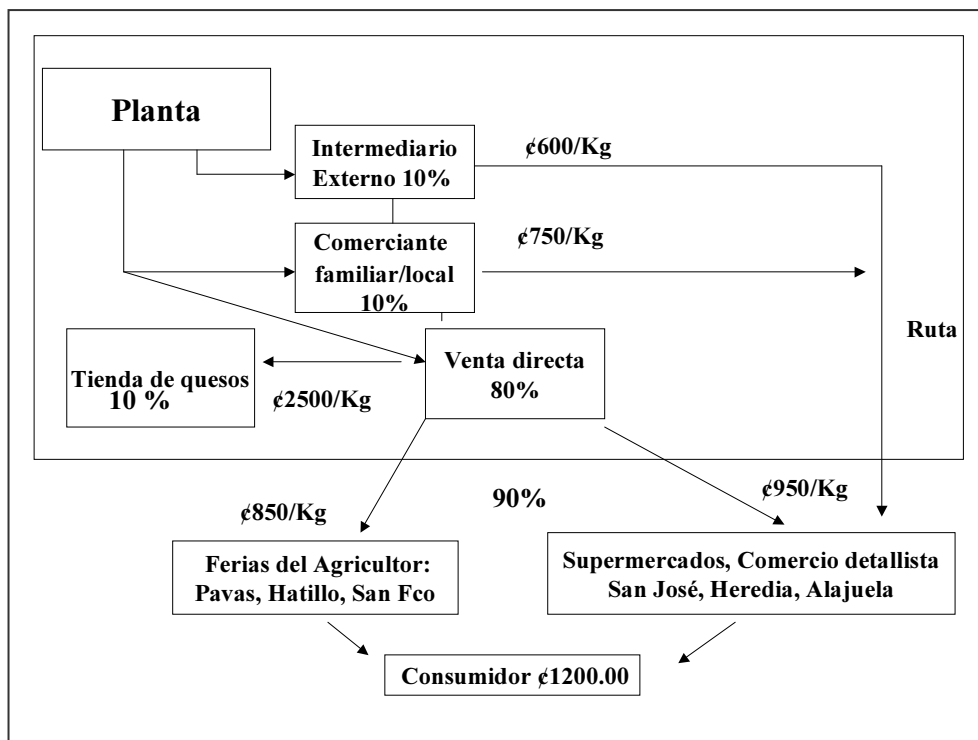
Con los datos recopilados en las entrevistas efectuadas en las queserías, comerciantes e intermediarios, y luego de la consulta de estos resultados con los actores del SIAL en el Taller de Activación, pudo elaborarse los diagramas siguientes que muestran las cadenas de comercialización para cada tipo de queso crudo (artesanal) o pasteurizado (miniplantas) (Ver Figuras 2 y 3).

Con respecto a la figura 2, el recuadro superior divide entre las acciones que se efectúan dentro y fuera del territorio SIAL. A pesar de que los productores artesanales deben atender paralelamente las tareas relativas a la ganadería y extracción de leche y de su poca capacidad de movilidad, éstos comercializan en forma directa, según lo informado, un 58% de su producción quesera. Este porcentaje se lleva especialmente a las Ferias del Agricultor cercanas a Santa Cruz, al mercado local de Turrialba, o se vende directamente en la finca o a pie casa por casa.

**Figura 2. Rutas de comercialización del queso crudo**



**Figura 3. Rutas de comercialización del queso pasteurizado.**



Elaboración propia.

Como puede observarse en un 17% de los casos el queso crudo se comercializa mediante intermediarios externos y un 25% mediante un comerciante local o familiar (ver 3.5.3). Estos resultados son muy optimistas y, por razones obvias, se suponen menores porcentajes en la venta directa y mayores para la indirecta para la población total.

Para el caso del queso pasteurizado, se obtuvo que solamente un 10% del volumen se comercializa por intermediarios externos y un mismo porcentaje (10%) mediante un comerciante local, con las características antes mencionadas.

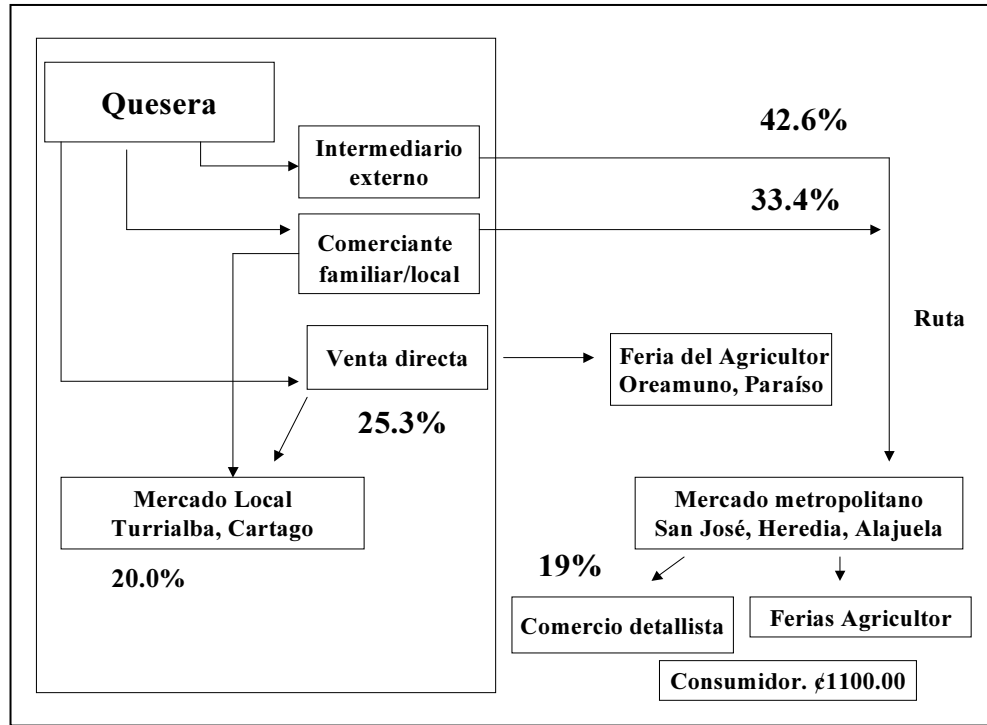
Por lo general, las miniplantas tienen relaciones comerciales más formales, como en el caso de los comerciantes locales quienes trabajan con mayor exclusividad para ellos.

Un 80% del queso pasteurizado se comercializa directamente al comercio mayorista, supermercados y al detalle (90%) o bien de forma directa en las tiendas de queso local (10%).

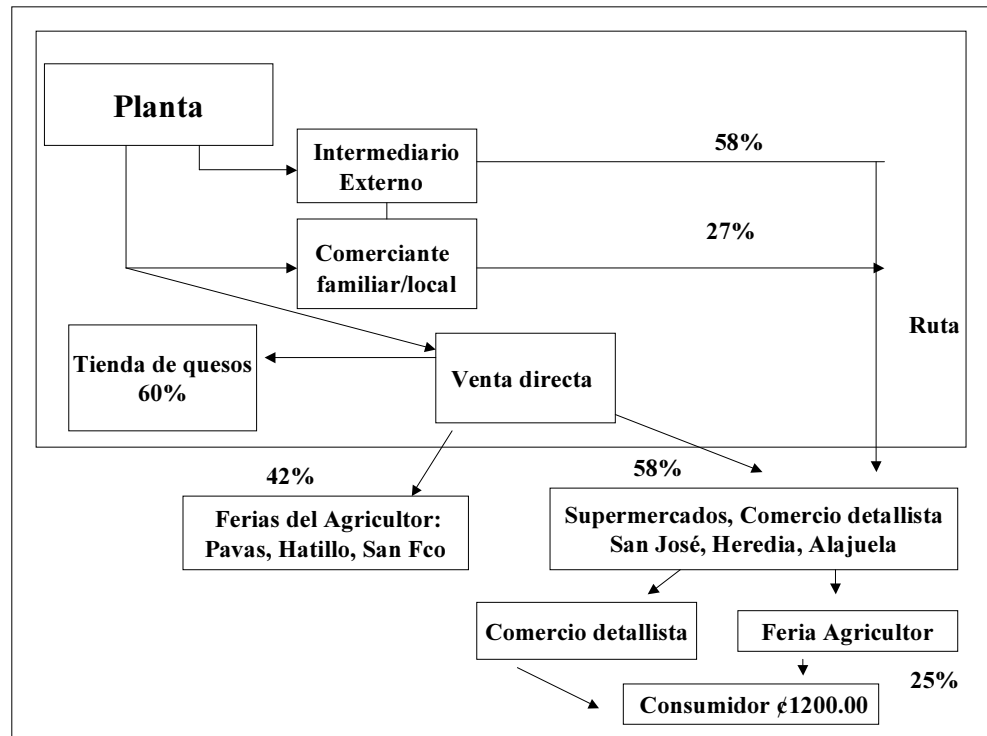
Estos resultados difieren de los aportados por ASOPLUT 2000 al no mencionarse la venta directa en las Ferias del Agricultor y en planta, lo cual favorece el valor agregado local.

Otras informaciones permitieron analizar la formación del valor agregado dentro y fuera del SIAL. Los siguientes diagramas ilustran el proceso:

**Figura 4. Diagrama de formación del precio para el queso crudo**



**Figura 5. Diagrama de formación del precio para el queso pasteurizado**



Elaboración propia.



De las anteriores figuras se desprende que, en términos del aumento del precio a lo largo de la cadena de comercialización del queso crudo existe una ganancia de casi el doble entre el productor de queso y el consumidor, a nivel de detallista o Feria del Agricultor en el mercado Metropolitano.

En mercados más cercanos a Santa Cruz, la ganancia es menor (25.3%), pero este mercado ofrece mayores opciones al productor por su relativa cercanía y por permitir que el valor agregado regrese al SIAL. No ocurre lo mismo en cuanto a las posibilidades reales de obtener un puesto de venta en las Ferias ya que se conceden solo tres o cuatro derechos y se requiere de permisos de Ministerio de Salud.

Los comerciantes locales no solo compran a un precio mejor sino que contribuyen al valor local sino que para este grupo de AIR representan reales oportunidades de dar salida a sus quesos y democratizan el ingreso a nivel local (esto explica en parte que obtengan menor ganancia o paguen más por el kilo de queso).

Nuevamente, se nota el papel tan negativo que juegan los intermediarios externos quienes tienen un aproximado de 42.6% de ganancia con solo comprar y transportar el queso fuera del territorio SIAL.

Además es importante destacar que su intervención en la cadena de comercialización, crea distorsiones en los precios de ambos tipos de queso, competencia desleal entre los grupos y sin correr ningún riesgo ni compromiso con los productores. El precio del queso no está regulado por ley, por lo que al ser un producto tan perecedero los intermediarios son quienes establecen el precio del día, el cual se ha mantenido por años.

A continuación se calculan los ingresos globales por venta de queso entre el costo (venta) a nivel de finca y del comprador final, según el caso.

**Cuadro 3. Cálculo del ingreso bruto por semana para la venta de queso crudo o artesanal**

Actor	% de venta	Precio promedio de venta ¢	Volumen semanal T	Ingreso bruto promedio Millones Colones
Comerciantes locales	25.0	975.00	7.5	7.3
Intermediarios	17.0	975.00	5.1	5.0
Venta directa	58.0	750.00	17.4	13.0
<b>Totales</b>	<b>100</b>	-	<b>30.0</b>	<b>25.3</b>

Tomando como base una venta semanal de aproximadamente 30 toneladas de queso artesanal, su comercialización generaría un total bruto de ¢25.3 millones, de los cuales aproximadamente 5.0 millones de colones (1\$=¢378.00) de ganancia bruta quedan en manos de los intermediarios fuera del SIAL<sup>8</sup>.

**Cuadro 4. Cálculo del ingreso bruto por semana para la venta de queso pasteurizado**

Actor	% de venta	Precio promedio de venta ¢	Volumen semanal T	Ingreso bruto promedio Millones Colones
Comerciantes locales	10.0	950.0	3.7	3.5
Intermediarios	10.0	950.0	3.7	3.5
Venta directa	80.0	900.0	30.0	27.0
<b>Totales</b>	<b>100</b>	-	<b>37.5</b>	<b>34.0</b>

La situación de la comercialización para las miniplantas es algo más favorable por el hecho de contar con canales más estables, formales y directos para la comercialización, que mantienen un precio similar.

<sup>8</sup> Para los cálculos del ingreso neto se requeriría de costos de transporte etc. que no se tienen a disposición.

En este caso se nota que, a pesar de que hay un beneficio menor para los intermediarios externos y que la participación de los comerciantes locales también es menor, el valor agregado local aumenta. Algunas de otras razones que justifican este hecho son que el análisis de la cadena de comercialización muestra que el 80% del queso pasteurizado que se vende de forma directa, se realiza a precios entre los ¢950.00 y ¢850.00 y una minoría (10%) se vende mediante la estrategia de la Tienda de Quesos local. Además, estas queserías elaboran productos de mayor valor agregado como quesos madurados que se venden hasta en ¢2 500.00 el kilo, yogurt y otros que aumentan sus ingresos totales.

Sin embargo, los “planteros” manifiestan que tienen problemas de mercado y requieren de diversificar la producción para ganar un mayor espacio en el mismo, lo cual indica que esta ganancia podría ser mayor.

El precio popular de venta al consumidor del queso crudo y del queso pasteurizado no tiene una diferencia sensible, por lo que en la venta popular a granel o por kilo en pulperías, comercios detallistas y Ferias del Agricultor el consumidor no sabe, ni puede diferenciar a simple vista entre uno y otro tipo de queso, ni sobre su procedencia. Solamente en algunos casos, podría diferenciarse al queso crudo original de Santa Cruz desde el punto de vista organoléptico, mediante su mejor textura, palatabilidad, sabor y un ligero color más amarillo.

Sin embargo, el consumidor más informado y de estratos más altos, compra por costumbre en Supermercados y prefiere el queso pasteurizado y empacado por peso, aunque no siempre conoce de la diferencia organoléptica entre uno y otro.

En ambos tipos de comercio, el popular y los Supermercados, sin embargo se utiliza el origen de “Queso Turrialba” para vender cualquier queso blanco fresco. Lo anterior es válido tanto para aquellos quesos sin marca, etiqueta ni empaque, como para quesos de marca y empacados como el la Cooperativa de Productores de leche Dos Pinos “tipo Turrialba”.

El uso equívoco del origen de los quesos puede llegar a tener las consecuencias negativas del caso, sobre el prestigio ganado por los quesos originales de Santa Cruz.

### **3.7 Apoyo Institucional y FODA**

#### **3.7.1 Instituciones relacionadas con el SIAL:**

Las queserías de Santa Cruz de Turrialba han tenido contacto con algunas instituciones públicas, de forma temporal y otras de manera más sostenida durante diferentes épocas.

Durante muchos años, el MAG ha ofrecido asesoría veterinaria y en el manejo y desarrollo de pastos y ganado, ligados a la producción lechera de la zona mediante su sede regional en Turrialba y el Programa Lechero Nacional.

Dada la estrecha relación entre la ganadería de leche y los procesos de extracción y procesamiento de la leche, el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) tuvo mucha importancia en el programa que dio origen a la creación de las miniplantas en 1989. Este programa, basado en el programa de queserías andinas del Ecuador, proponía el uso de tecnología aplicada y la introducción de procesos de pasteurización en la elaboración del queso Turrialba. Este Ministerio estableció un convenio con la Cooperación Suiza mediante el cual se trajo un experto para la capacitación de los “planteros” y se apoyó la consecución de fondos para financiar las plantas (para mayores detalles ver punto 3.4.1). A partir de entonces el MAG dio cierto seguimiento y atención a las plantas queseras y continuó la asesoría técnica a los lecheros. Sin embargo, poco a poco el Ministerio destinó menos recursos a esta actividad y muchos productores se quejan de la situación actual, en la que deben recurrir a los servicios veterinarios privados para sus necesidades. Por su parte, las miniplantas quedaron sin supervisión constante y cayeron en una situación de estancamiento sin haber podido seguir modernizándose y desarrollándose de acuerdo al mercado. Al mismo tiempo, la competencia para las miniplantas era cada vez mayor y se crearon nuevas plantas queseras privadas en la misma zona.

El Consejo Nacional de la Producción (CNP) se ha orientado, desde su modernización en los años 90, a la asesoría y seguimiento de las queserías artesanales, en áreas como la organización, el mantenimiento de registros sanitarios y procurando su capacitación con otras instituciones. En la actualidad los Fondos de Reconversión Industrial manejados por el CNP son muy importantes para las queserías de Santa Cruz ya que se han aprobado dos proyectos para favorecerlas. Un primer proyecto fue presentado por ASOPLUT para mejorar las plantas y modernizar procesos y un segundo proyecto fue presentado por la Asociación de Productores Agropecuarios de Santa Cruz, para mejorar fincas básicamente. El CNP estará a cargo, en adelante, de dar seguimiento a la ejecución de estos proyectos en la zona.

El Centro de Investigación y Tecnología de Alimentos de la Universidad de Costa Rica (CITA) ha efectuado diagnósticos tecnológicos de las queserías artesanales en coordinación con el Ministerio de Salud y ha apoyado el control de calidad, uso de afluentes y suero (Fondos Concursables) en las miniplantas. No obstante su presencia en la zona no ha sido estable sino más bien temporal por proyectos o iniciativas con financiamiento propio.

El Instituto Nacional de Aprendizaje (INA) ha colaborado con la capacitación de los productores de la zona en técnicas de manejo y procesamiento de la leche, contabilidad y otras. El problema es que no es posible dar seguimiento a la capacitación por la falta de recursos e interés por parte de los capacitados. Este esfuerzo sería más exitoso con acciones coordinadas y sistemáticas apoyadas con los recursos para ser llevadas a la práctica.

Dentro del Sistema Bancario Nacional, el Banco Nacional ha mantenido una línea de créditos agropecuarios, que a juicio de los lecheros son poco flexibles dadas sus condiciones de pago. Por lo que no han sido muy utilizados por los lecheros. Algunas plantas artesanales y semi industriales de mayor tamaño han utilizado estos créditos pero también hay quejas respecto a las dificultades de pago.

Durante el año 2002 el Banco Popular ha demostrado interés por este sector productivo y ofreció su apoyo para la realización de la primera Feria Nacional del Queso en Santa Cruz y ha abierto una importante línea de créditos blandos para los productores. Es importante mencionar la notable participación que tuvo el Instituto Costarricense de Turismo (ICT) en la organización y realización de esta primera Feria del Queso, ofreciéndole una divulgación dentro del calendario anual de eventos de esa institución. En adelante se mantendrá esta relación para la realización anual de este evento en coordinación con la Asociación de Desarrollo Comunal de Santa Cruz y otras asociaciones locales.

En resumen, hasta ahora el apoyo que las instituciones del Estado han brindado a estas queserías es muy limitado, y es completamente nulo por parte de las ONG, por lo que esta iniciativa abre un campo de trabajo para todas ellas.

Actualmente, a pesar de que las miniplantas de Santa Cruz fueron apoyadas en su gestión, con el paso de los años algunos de sus procesos se han tornado obsoletos y la falta de mercados las confronta con las queserías artesanales en un ámbito de competencia demasiado reducido. Esta situación hace indispensable la discusión de las necesidades, problemas e inquietudes de ambos grupos de queserías para conciliar urgentemente sus estrategias de manera conjunta. Parte de este objetivo pudo lograrse en el Taller de Activación que se llevó a cabo en la zona y cuyos resultados se comentan más adelante.

Durante el año 2002 se fortaleció un Programa de impulso a las PYMES en el cual participan diversas instituciones y Ministerios. Como fruto de estos esfuerzos se proclamó la Ley de apoyo a la PYMES en ese año. Sin embargo, la puesta en marcha de esta ley debe todavía plasmarse en estrategias concretas de apoyo cuyos procedimientos y reglamentos se encuentran en estudio actualmente. Se espera que estas iniciativas den cabida a la Agroindustria rural informal, la cual hasta ahora se ha visto desamparada de todo este tipo de iniciativas.,

### 3.7.2 FODA del SIAL:

El análisis de FODA de la situación actual del SIAL, es una elaboración conjunta entre los resultados empíricos y participativos del Taller de activación, el mismo presenta los siguientes resultados:

**Cuadro 5. Resultados de análisis FODA**

<b>Fortalezas del conglomerado</b>	Cercanía geográfica del mayor mercado nacional. Existencia de conocimiento tradicional y experiencia. Fama y reconocimiento de sus quesos locales. Integración vertical de la producción. Mercado común especializado. Capital social. Transferencia local de conocimientos.
<b>Oportunidades</b>	Buena comunicación técnica comunal. Cercanía geográfica. Materias primas locales y comunes. Insumos iguales, igual mercado. Denominación de origen en propuesta. Proyectos Reconversión Productiva – CNP.
<b>Debilidades</b>	Malos precios del queso. Presencia de intermediarios. Alta perecibilidad y mala calidad sanitaria del queso. Malos caminos y vías de acceso.
<b>Amenazas</b>	Grandes productoras de queso. Pérdida de identidad de marca. Restricciones de salud. Malos precios. Falta de comunicación e información de los productores. Luchas entre grupos principales de actores (desunión).

Elaboración propia

Según puede observarse este SIAL cuenta con una serie de aspectos favorables que pueden contribuir a su desarrollo, tales como la experiencia y conocimiento tradicional sobre la forma de producir excelente leche y quesos que son reconocidos en el mercado nacional y pueden acceder a procesos de denominación de origen; el capital social generado con el paso de los años entre las familias locales y sus nexos de amistad han permitido una comunicación y transferencia de conocimiento entre ellos que podría aprovecharse en forma dirigida.

Por otro lado la presión sobre los queseros, su falta de solidaridad o malas prácticas higiénicas, han originado fallas de calidad en el producto final que afectan directamente su precio de venta a los intermediarios, especialmente.

Sin embargo, un balance del mismo nos lleva a concluir que, a pesar de las debilidades y amenazas identificadas, éstas podrían resolverse mediante la activación del SIAL con propuestas concretas basadas precisamente en sus fortalezas y oportunidades.

### **Ventajas pasivas del SIAL:**

De acuerdo con la definición de H. Schmitz, las ventajas pasivas son elementos específicos del territorio SIAL susceptibles de activación mediante acciones colectivas.

En este caso concreto entre las ventajas pasivas se pueden citar: las condiciones de clima de la zona, los buenos pastos desarrollados, el hato ganadero establecido, la tradición quesera de más de 100 años, el volumen producido de leche y queso buena calidad, la fama y el prestigio ganado por los productos lácteos de la zona. No obstante, en este SIAL no se identifica la activación de estos elementos mediante acciones colectivas formales, que pudiesen dar lugar a estas ventajas activas.

Sin embargo, estos elementos se han activado de manera tácita o informal, individual o colectivamente generando un potencial que puede ser utilizado al crear acciones colectivas formales organizadas.

### **3.7.3 Problemas del SIAL y posibles propuestas de solución:**

Con base en la información obtenida durante el trabajo de campo y el Taller de activación del SIAL, pueden identificarse una gama de problemáticas referidas a cada tipo de actor y de acuerdo a las funciones que el mismo desempeña dentro del SIAL.

**Cuadro 6. Problemas identificados en el SIAL**

<b>Actor</b>	<b>Problemas prioritarios</b>
Miniplanteros	Calidad de la leche y falta de concientización de los productores
Queseros artesanales	Falta de créditos y recursos financieros Desunión de los productores Falta de asesoría técnica
Comerciantes	Comercialización Calidad del queso
Otros	Bajos precios del queso y leche

Para los planteros el problema más relevante dentro del SIAL es la mala calidad sanitaria de algunas de las leches que ellos compran, lo cual a la postre les acarrea problemas en sus productos derivados. Algunos lecheros no manejan su leche adecuadamente ni están de acuerdo con la calificación y pago por calidades, razón por la cual los planteros sugieren que un problema conexas es la falta de concientización de los lecheros respecto a la importancia de las buenas prácticas en la calidad de sus productos y el éxito conjunto de sus empresas. Esta ha sido la razón por la cual ellos han dejado de comprar leches locales en Santa Cruz y están comprando en otras zonas, dejando un volumen de leche local sin procesar.

Por su parte, los lecheros demandan mejores precios y sistemas de pago para su leche con reconocimiento monetario por calidad, pues según ellos se compra poco volumen de leches locales y no se les paga adecuadamente. En este sentido, una solución clara sería la capacitación y calificación (clasificación) de los lecheros por calidad, así como el monitoreo y pago controlado de la misma. Para este último fin podría requerirse de laboratorios comunes y regulaciones normativas para el pago establecido por calidades, lo cual podría centralizarse en un Centro de monitoreo de calidad lechera (y de queso) en la zona. Es necesario efectuar estudios económicos que determinen si el pago de las leches podría efectuarse más inmediato y no tardar tanto como ahora.

Los queseros artesanales por su parte, integran en su gran mayoría lechería y quesería, y su mayor problema lo representa la falta de financiamiento y créditos para capital de trabajo y mejoras. Ellos requieren también de mayor asesoría y capacitación, lo cual podría financiarse con programas y fondos comunes o con cooperación externa. Es de esperar que con las nuevas perspectivas del Banco Popular y más recientemente del Banco Nacional se abran mayores posibilidades de crédito para estos empresarios. Este problema está ligado al bajo precio del queso crudo y pasteurizado, que no cubre los costos de extracción y procesamiento de la leche.

Un problema aún más delicado se refiere a la falta de unión y solidaridad de los queseros locales que hace alusión a la pérdida de valores que eran propios de esta cultura rural, como el compadrazgo y la amistad, los cuales poco a poco se han deteriorado por causa de la competencia desleal. Esta pérdida de valores afecta la confianza entre los queseros y el respeto hacia los acuerdos tácitos y formales del grupo. Por ejemplo, la competencia desleal afecta, entre otros, la construcción del precio del queso a nivel local y el esmero por una mejor calidad. Algunos queseros venden sus quesos a intermediarios y comerciantes a precios más bajos de los acordados tácitamente dentro del grupo y esto obliga a los demás a vender más barato. Los queseros artesanales piensan que los responsables de esta actitud son los que trabajan mal (o sea con malas prácticas higiénicas) y tienen baja calidad, pero en épocas de “pega”<sup>9</sup> se utiliza como estrategia de venta aunque los afecta tanto a queseros artesanales como planteros.

La organización formal de los queseros y el establecimiento de normas y regulaciones propias a favor de todos, podría ayudar a mejorar esta situación. Los queseros que se organicen y respeten estos acuerdos deberían ser estimulados dentro de la organización para garantizar la unión e incluir algún tipo de sanción para los que actúen de otra manera. Ya se mencionó con anterioridad el caso de la valoración por calidad del queso, pero en el caso de la venta habría que estudiar un mecanismo adecuado de control centralizado, el cual podría ser la comercialización conjunta por tipos y calidades.

La falta de asesoría técnica es muy seria para los queseros artesanales, quienes trabajan con herramientas de contabilidad, administración y procesamiento muy rudimentarias, por lo que es necesario mejorar la operación de sus microempresas y la calidad de su producto. Dado el gran impacto socioeconómico que tiene esta producción, deben procurarse las herramientas adecuadas para su modernización y competitividad. Algunas instituciones y programas impulsados en el país tienen la visión tecnicista de que a este tipo de empresas es mejor no brindarles más apoyo, en lugar de explorar a fondo sus ventajas competitivas y fortalecerlas para su posicionamiento firme en el mercado nacional.

El problema de comercialización del queso de este SIAL, está íntimamente relacionado con la red de actores que existe internamente y la importancia que han ganado los intermediarios dentro de ella. Se deben buscar estrategias de comercialización conjunta que den mayor relevancia a la venta directa o comerciantes locales y permitan mayores ingresos locales (para mayores detalles ver 3.6).

---

<sup>9</sup> La “pega” es el fenómeno que se presenta en la época de lluvias, cuando aumenta considerablemente la producción de queso y se reducen su precio y venta.

#### IV. Estrategias de “activación” del SIAL

Las estrategias de activación para este SIAL se definen en el marco algunos factores de influencia que operan sobre las queserías aquí localizadas.

Dentro de estos factores sobresale la *dualidad cooperación-competencia* expresada en las relaciones personales y comerciales entre los actores principales, originados por la cercanía espacial en que se desarrollan sus actividades productivas y por la vinculación de ambos grupos con otros actores muy similares en los roles de compra de materias primas, venta de producto, compra de insumos, etc. Otros factores importantes son la fama y prestigio de sus quesos, las vías de comunicación, la potencialidad del turismo etc., los cuales se comentan a continuación:

a)- Relaciones de cooperación: las acciones de cooperación identificadas dentro del SIAL ocurren tanto de forma espontánea o informal como formalmente. La cooperación informal e individual es practicada, en especial, por las queserías artesanales mediante algunas acciones relacionadas con la venta de queso. Algunos ejemplos son el suplir de queso a algún productor vecino cuando éste necesita completar un pedido o, en caso contrario, aceptar queso cuando algún productor tiene “pega”. Estas queserías presentan una mayor tendencia a desconcentrar la fase de comercialización en otros actores familiares favoreciendo la distribución local de ingresos y puestos laborales.

Entre las experiencias de tipo formal, las queserías artesanales han realizado intentos por cooperar en organizaciones comunes (antes mencionadas) para la compra de insumos y otros, pero éstos no han tenido éxito.

En el caso de las miniplantas, hay que recordar que su mayoría tuvieron su origen mediante la inducción provocada por el Programa de Queserías Rurales del MAG en los ochentas, por lo que al principio eran bastante homogéneas en cuanto a tecnología y producción. Posteriormente, las miniplantas fueron especializándose y creciendo independientemente.

Cada una tenía su mercado específico y la competencia entre ellas se basaba en el respeto a los acuerdos previos establecidos por sus competidoras y una calidad muy similar, hasta que aparecieron otras plantas más grandes y diversificadas en la zona, la empresa Dos Pinos se adueñó de la marca “Queso Turrialba” y los quesos artesanales tomaron fuerza entre los compradores intermediarios y el comercio al detalle. Ante este nuevo panorama, las miniplantas optaron por mejorar su calidad y diversificarse, primero individualmente y luego como organización. Además, ante la escasez y poca calidad de las leches locales buscaron nuevas opciones para suplir su materia prima fuera del SIAL.

b)- La competencia: La competencia establecida por la venta del queso artesanal en un mercado local tan reducido, informal y controlado por los intermediarios, provoca que los queseros artesanales tiendan a vender su producto de forma individual, a precios muy bajos y sin respetar acuerdos sobre precios, en perjuicio propio y de los demás queseros locales (competencia desleal). Cuando estos queseros cuentan con medios para transportar su queso, salen de la localidad a vender y buscan otros mercados fuera del territorio SIAL donde las condiciones de precio y competencia cambian considerablemente. A nivel del área metropolitana, la competencia se torna menos “estrecha” y más diferenciada, dadas las restricciones para la venta del queso artesanal en ciertos comercios y del pasteurizado frente a otros similares y de mayor calidad sanitaria.

Al introducir un producto pasteurizado en los años ochenta, las miniplantas iniciaron mayores esfuerzos por lograr una mayor calidad en sus productos, por lo tanto, las miniplantas han enfrentando directamente una competencia más agresiva y especializada.<sup>10</sup>

Para el año 95-96 algunas plantas ya presentaban serios problemas de mercado, ya que algunos supermercados dejaron de comprar su queso. Fue entonces cuando comenzó a pensarse en su

---

<sup>10</sup> Para el caso de las queserías artesanales la competencia es indirecta pues su venta está excluida en sus mercados.

organización, la cual se concretó con la ASOPLUT. Al asociarse, las miniplantas comienzan a operar en bloque en condiciones similares de calidad y respetando acuerdos de mercados entre ellas.

Además, esta asociación motivó la búsqueda en bloque de apoyo formal mediante proyectos de desarrollo, tales como la construcción de una planta para tratamiento de efluentes (GTZ), inspección de calidad sanitaria (CITA), aprovechamiento de sueros lácteos (CITA) y el proyecto presentado a Reconversión Industrial (CNP). También cabe citar entre los esfuerzos incipientes por buscar la denominación de origen.

Sin embargo, esta “lealtad competitiva” no se cumple respecto a las queseras artesanales, por lo que la competencia entre ambos grupos de queserías es de carácter informal y desordenada.

Actualmente, la competencia entre las queserías artesanales y las miniplantas se presenta a diversos niveles. A nivel local se compite en igualdad de condiciones, los intermediarios informales pagan un precio muy similar por ambos tipos de queso y luego los juntan sin diferenciación en su venta posterior.

Esta competencia es negativa para ambos grupos de queserías ya que, no garantiza buenos precios, ni calidad, ni reconocimiento o identificación de la procedencia del producto. Sin embargo, los intermediarios colocan ambos tipos de queso indistintamente en el comercio detallista, ferias del agricultor y sodas comedores del gran área metropolitana, sin problemas.

c)- Fama y calidad de sus quesos: Como se ha explicado anteriormente, la producción de queso en Santa Cruz de Turrialba se remonta a los primeros años del siglo XX y desde entonces se ha establecido un mercado local y metropolitano para sus productos. Con el paso de los años, los consumidores del mercado metropolitano, al cual se dirige hoy día la mayor parte del queso de Santa Cruz, se han capacitado en la búsqueda de alimentos de mejor calidad sanitaria.

Un factor que puede afectar la fama del queso son las intoxicaciones alimentarias atribuidas a su ingesta especialmente en los comedores estudiantiles. Éstas han provocado escándalos que atentan contra la buena fama del queso turrialbeño, ya que por su popularidad, siempre se le atribuye la responsabilidad de estos hechos. Lo anterior se ve acentuado por la ausencia de marcas que identifiquen procedencia y de controles de calidad, tanto en quesos artesanales como pasteurizados al por mayor.

A pesar de los problemas antes anotados, el queso genuino de Santa Cruz de Turrialba mantiene su fama y es preferido por aquellos consumidores que lo compran por conocimiento previo de su calidad, sabor y condiciones de uso. Por ejemplo, el queso crudo tiene condiciones especiales para freír y hacer productos de panadería tradicional.

Muestra del reconocimiento a su aceptación son los datos sobre consumo mencionados anteriormente, así como la enorme cantidad de personas que visitó la zona en ocasión de la Primera Expoferia Nacional del Queso, abarrotando todos los sitios posibles de parqueo. Esta Feria se transmitió por la televisión nacional e internacional y abrió las expectativas para futuras actividades.

d)- Vías de comunicación: Las carreteras y la cercanía de las queserías a éstas, ha desempeñado un papel muy importante para el desarrollo de este SIAL y sus empresas. En la ubicación de cada una de las queserías efectuada con los actores durante el Taller de Activación, pudo comprobarse que éstas se ubican a orillas de las carreteras y las más lejanas son aquellas con mayores problemas para vender su queso, ya sea por la ausencia del ingreso de compradores, la falta de medios de transporte o los malos caminos. En general, las miniplantas tienen una mejor ubicación respecto a la carretera principal ya que su localización de planta fue diseñada para este fin.

e)- Turismo agroecológico: El hecho de que las personas ligen el queso blanco a Santa Cruz de Turrialba, hace que se evoquen también sus características culturales, de allí la importancia de integrar estos elementos a una novedosa iniciativa para atraer el turismo (agroecoturismo) en la zona aprovechando las bellezas escénicas, la cercanía del volcán Turrialba y de sitios arqueológicos, como una de las fuentes potenciales de desarrollo para este SIAL.



#### 4.1 Estrategias individuales

Una vez descritos los factores de influencia sobre las queserías del SIAL, se procede a analizar algunas estrategias individuales identificadas dentro de las practicas de los productores de queso artesanal y pasteurizado.

Para iniciar con el caso de los queseros artesanos, una de las estrategias más importantes es mantener una producción integrada verticalmente para mantener su finca y su cultura productiva. Aunado a esto, los más “conservadores” dentro de este grupo, protegen su producción transformando únicamente la leche propia y vendiendo su propio queso de forma directa (dentro o fuera del SIAL). De esta manera, no se afecta su prestigio ni mercado al mezclarse con quesos de baja calidad y precio. Por lo general, estos productores han invertido en mejoras importantes en sus instalaciones para mejorar su producción y calidad del queso, y poseen compradores fijos.

Los artesanos que practican la venta directa de su queso utilizan como puntos de venta las Ferias del Agricultor, la venta al consumidor directo o una ruta de distribución al comercio detallista cercana a Santa Cruz. En el apartado 3.6 se mencionó también la selección de rutas de venta del queso artesanal por medio de comerciantes locales o familiares, estrategia que favorece los niveles de ganancia, tanto para los productores de queso como para la localidad.

Además, se practican otras estrategias que favorecen la calidad de los quesos artesanales, tales como el uso de leches enteras y ricas en grasa, la practica de medidas higiénicas para mantener calidad sanitaria y mejores condiciones de almacenamiento. Sin embargo, existen otros casos de queseros artesanales cuya producción es más “comercial” . Éstos utilizan leches descremadas para la extracción de otros derivados, transforman leches de varios productores o acopian quesos diferentes (sin clasificar) para su venta y distribución con transporte propio a sitios alejados del SIAL.

En general, para mejorar la calidad y presentación de los quesos artesanales, se han introducido también empaques en bolsa y marcas individuales con el registro del Ministerio de Salud. Otras estrategias complementarias empleadas son el uso de la capacitación individual y de créditos bancarios para mejoras de la finca y la “quesera” y la búsqueda de suplidores de confianza. También se constató que, en la mejora de herramientas y adquisición de tinajas de acero y otros, se acude a artículos de segunda mano provenientes de vecinos o conocidos que hayan dejado de producir queso.

Por su parte, los “planteros” han desarrollado sus propias estrategias basadas en su especialización en la transformación agroindustrial, por la cual optaron al integrarse al Programa de Queserías Rurales. Esta opción les permitió aprovechar mejor los recursos de capacitación, información y financiamiento por medio de este Programa del MAG a cambio de afrontar el riesgo que implica todo cambio de mentalidad y modernización de la producción artesanal. Estos empresarios pasaron de ser artesanos integrados verticalmente a la producción lechera a ser agroindustriales.

Una de las razones de mayor peso para tomar esta decisión parece haber sido (y continuar siendo) la alta demanda financiera que requiere la instalación de una planta pasteurizadora para procesamiento de lácteos. Otra de las razones, fue el apego a costumbres y raíces culturales propios de la producción lechera local. Es sabido que el grupo inicial que recibió la capacitación del Programa de Queserías Rurales en los años 80 fue mayor al número de miniplantas existentes, ya que no todos los beneficiarios pudieron, ni quisieron, adoptar este modelo pero aprovecharon los conocimientos para mejorar su producción quesera.

Inicialmente las miniplantas se concibieron como procesadoras de leches provenientes de productores locales, que se organizarían alrededor de cada una de las plantas. Sin embargo esta estrategia no se concretó por problemas que se presentaron de pago y de calidad de la leche. Opcionalmente, las plantas

han utilizado como estrategia la búsqueda de materia prima fuera de la localidad, con el consecuente perjuicio para la producción local.

En este sentido se visualiza a corto plazo, una situación imprevisible con la introducción de la empresa PARMALAC en la zona, cuyos efectos sobre la disponibilidad de leche y queso no se han analizado.

Al contar con un producto más especializado que el de los “artesanos, los “planteros” han optado por especializar su mercado y tratan de competir a niveles más altos (supermercados y comercios) fuera del SIAL. Además, han introducido las operaciones de acopio de queso y distribución de quesos pasteurizados aprovechando su cercanía a las vías de comunicación más importantes.

Además, las plantas han introducido dentro de su estrategia marcas, empaques y la diversificación de productos lácteos tales como natilla, yogurt y quesos madurados.

Cabe mencionar el caso de una miniplanta quesera dedicada a producir quesos madurados, que se venden en supermercados y en una Tienda de Quesos ubicada a orillas de la carretera hacia el volcán Turrialba.

#### **4.2 Estrategias y acciones colectivas:**

Uno de los primeros recursos aprovechados por los lecheros locales para la organización y colectividad fue el establecimiento de la planta lechera de COOPESANTACRUZ R.L. , como parte del programa de queserías rurales del MAG en los años 80. Esta cooperativa aglutinaría a productores de la zona y procesaría su leche en común, ofreciendo también servicios para la compra de insumos agropecuarios. Esta fue la primera acción colectiva formal que involucró a artesanos lecheros. Desafortunadamente, la misma tuvo un mal término debido a problemas de manejos financieros. Muchos queseros y lecheros quedaron desilusionados con este fracaso y consideran que este tipo de organizaciones no funcionan aquí.

A pesar de esto, se reporta el nacimiento de otra asociación de queseros artesanales y lecheros a mediados de los años 90 llamada ASOPROQUE (Asociación de productores de queso). Esta organización pretendía brindar soporte a los queseros artesanales para la consecución y mantenimiento de permisos sanitarios de operación por parte del Ministerio de Salud, quien aplicaba en ese entonces estrictos controles debido a la presencia de la epidemia del cólera en Centroamérica.

Luego de pasada la crisis por el cólera, esta organización perdió fuerza e interés hasta desaparecer.

Las experiencias que los queseros han tenido en cuando a su organización, se han motivado en especial en torno a momentos de crisis, para la resolución de problemas o ante una opción de apoyo o financiamiento. Este último, activó a las organizaciones vigentes en la actualidad, las cuales se formaron para poder acceder a Fondos de reconversión productiva del Consejo Nacional de la Producción (CNP). Ambos grupos de productores: la Asociación de productores agropecuarios de Santa Cruz y la ASOPLUT (Asociación de plantas lecheras de Turrialba), han trabajado en la formulación y presentación de proyectos y la discusión en torno a temas de interés para el desarrollo local. Lo anterior, a pesar de que las asociaciones de productores solo se hayan constituido con el fin primero de formular una propuesta ante el Fondo de Reconversión Colectiva del CNP (Consejo Nacional de la Producción). Estas organizaciones han servido de base y coordinación para convocar otras actividades importantes en conjunto con la Asociación de Desarrollo Comunal de Santa Cruz, como la primera Feria Nacional del queso (Expoferia) en agosto del 2002.

**Figura 6. Logo de la Expoferia 2002**



La organización de esta feria también implicó la coordinación con otros actores del SIAL para la exposición de equipos y alimentos para ganadería, actos culturales, etc. Un hecho de gran colorido y trascendencia fue la elaboración de un enorme queso, que fue filmada y divulgada por la televisión nacional e internacional.

La Feria del Queso abrió las puertas a otras ideas de proyectos tales como un estudio sobre Denominación de origen a cargo del MAG e IICA, una idea de proyecto sobre Agroturismo que integre la zona de Santa Cruz y el volcán Turrialba, la discusión en torno al establecimiento de una marca común con tipos y calidades (la marca común ya se había utilizado entre los queseros artesanales durante la crisis del cólera), entre otras.

Respecto al proyecto sobre denominación de origen no se ha avanzado mucho ya que, debido a la falta de experiencias a nivel nacional, se debe trabajar primero en elaborar el marco legal para el país.

#### **4.3 Procesos de activación del SIAL**

Los procesos de activación se plantean en función de los problemas principales planteados en el Cuadro 6. y tomando en cuenta algunas de las experiencias individuales y colectivas antes comentadas.

Como requisito previo para la activación de este SIAL es necesaria la conciliación entre ambos grupos de actores principales, con participación de otros actores presentes en el territorio. No cabe duda que las organizaciones de productores existentes serán fortalecidas durante el año 2003 con la ejecución de los fondos aprobados por los dos proyectos financiados por los Fondos de reconversión. Estas acciones podrían estimular el trabajo colectivo por el bien común, lo que dará origen a nuevas ideas y propuestas. Toda acción deberá fiscalizarse correctamente, pues hay que tener en cuenta que se han sufrido decepciones y fracasos anteriores, por lo que será importante ganarse la confianza de todos para lograr la unión y solidaridad del grupo como un todo.

Es imprescindible además, que las organizaciones se fortalezcan, rescaten y aprovechen la cultura común, las relaciones de amistad, la confianza mutua y el interés en el desarrollo local que se han perdido debido a la mala competencia. La organización es la base para lograr la activación de este SIAL, ya que por su medio pueden impulsarse proyectos colectivos que incluyan a todos los actores locales .

Algunas acciones inmediatas deberían dirigirse a aprovechar algunos recursos presentes en el SIAL, tales como la fama del queso de la zona. Una acción urgente es el registro de denominación de origen del queso de Santa Cruz de Turrialba, lo cual requerirá como primer paso, establecer las variedades de queso presentes en la zona y sus estándares de calidad. Paralelamente, se deberán establecerse procedimientos, normas y técnicas estándar de procesamiento de quesos según su tipo, y algunas estrategias para controlar y llevar a cabo estos procesos de forma colectiva o individual.

Por ejemplo, deberían estudiarse formas colectivas para el análisis de calidades de leches y queso, el acopio y venta de quesos clasificados. Desde el punto de vista comercial, el desarrollo de puntos (rutas) de venta o tiendas de queso en la zona y en el área metropolitana, el establecimiento de registros sanitarios y marcas comunes, podrían ayudar a garantizar mejores precios y más justos, para todos los queseros.

Paralelamente, debería llevarse a cabo una agresiva campaña comercial a nivel nacional con apoyo del Gobierno.

Todo lo anterior, sin descuidar la etapa de producción y extracción de la leche local para lo cual es necesario establecer un programa de asesoría técnica y venta de suministros en manos de los productores queseros.

Los esfuerzos hacia un proyecto de agroecoturismo, que rescate la cultura e historia de la zona relacionando la producción lechera y quesera con las riquezas escénicas y turísticas, la riqueza de su fauna y flora, traerían ingresos no solo para la producción quesera, sino también para otros pobladores con la creación de nuevos sitios de trabajo.

Aquellos productores que permanezcan inertes a este estímulo posiblemente no solo se vean excluidos de los beneficios a obtener, sino que también quedarán rezagados ante la modernización y la competitividad, por eso es importante tratar de involucrar y participar a todos sin excepción.

## V. Conclusiones

### 5.1 Clasificación del SIAL por grado de activación

Este SIAL podría clasificarse como del tipo 3 ya que, en él se identifican organizaciones en torno a ciertos objetivos y metas comunes, que están iniciando acciones colectivas operativas. Este sería el caso de la *Asociación de Miniplantas queseras de Turrialba* (ASOPLUT) y la *“Asociación de productores agropecuarios de Santa Cruz de Turrialba”*, las cuales se constituyeron para superar una situación de crisis y procurar la mejora de las condiciones de producción.

Al aprobarse en el año 2002, los proyectos presentados por estas organizaciones ante los fondos de Reconversión Industrial del CNP, serán más frecuentes y necesarias las acciones colectivas internas. Estas organizaciones requerirán, por lo tanto, de una buena coordinación horizontal, la cual debe crearse con base en ellas mismas, mediante su fortalecimiento y capacitación.

De hecho cada uno de los proyectos aprobados requerirá de una oficina ejecutora donde se coordinarán las acciones y se mantendrá el equipo de cómputo y otros activos comunes.

### 5.2 Algunas conclusiones derivadas de la metodología

La metodología aplicada a este caso SIAL permitió establecer las siguientes conclusiones:

- Los recursos estratégicos físicos, geográficos e históricos del Distrito de Santa Cruz de Turrialba, han ofrecido condiciones óptimas para el establecimiento y desarrollo de un SIAL en torno a la elaboración de quesos.
- Pudo constatarse que existe un alto nivel de comunicación y relacionamiento entre los actores principales (queseros), así como una cultura común de los pobladores y vecinos, que han desarrollado un sentido de pertenencia ligado al territorio SIAL definido. Ésta constituye un potencial base para la difusión de información, el fortalecimiento de la cooperación interna y la activación del SIAL, a pesar de sus relaciones de competencia.
- Las relaciones que se establecen entre los actores principales y otros actores dentro del SIAL, dan origen a un *capital social* que se expresa en sus acciones colectivas informales o tácitas, procesos de información e innovación y otras características.
- Se constató que los actores buscan información y conocimientos en su círculo familiar en primer lugar, y luego en sus amistades locales. Este es el medio más utilizado para la difusión de la escasa “innovación” presente (especialmente en las queserías artesanales) y del “saber hacer” tradicional. Estos elementos revelan la presencia de *fenómenos derivados de la proximidad* manifestados en la búsqueda de soluciones técnicas comunes y organizacionales, el crecimiento endógeno fundado sobre las externalidades del capital humano y la confianza entre ellos.
- No obstante, existen algunas limitaciones derivadas del funcionamiento del mercado (por ejemplo: la competencia desleal, bajos precios e intervención de intermediarios), que pueden llegar a afectar a largo plazo este *crecimiento endógeno*, en favor o detrimento de los actores principales.
- Algunas muestras del *crecimiento endógeno* estimulado son la gran generación de empleos y ganancias al interno del SIAL, tanto en la extracción de leche como en la elaboración de quesos que son la fuente de la economía local y alrededor de la cual giran otros servicios locales de suministros, veterinarias, etc.

- Entre los fenómenos de proximidad también se identifican algunas *relaciones de exclusión e inclusión* grupal que se manifiestan al interno de cada grupo de actores principales, de manera que estos grupos tienden a excluirse mutuamente. En especial las miniplantas tienden a excluir tanto a las queserías artesanales, como a los lecheros locales; lo cual desfavorece la producción local de queso y su economía.
- Existen *relaciones de inclusión* por parte de los actores principales respecto a los comerciantes locales que forman parte de sus empresas familiares. Un factor interno que favorecería aún más el *crecimiento endógeno* mediante la retención de ganancias y el fortalecimiento de los lazos de confianza local, podría ser la mayor incorporación de comerciantes locales de confianza dentro de la organización de la cadena de comercialización.
- Las relaciones de proximidad manifestadas dentro del SIAL generan *externalidades* favorables al crecimiento de una o varias empresas, de manera que las externalidades construidas mediante el actuar de los propietarios de una empresa puede llegar a afectar de manera positiva o negativa a los demás. En este sentido, el queso originario de Santa Cruz ya tiene una fama y prestigio bien posicionados en el mercado nacional. Aunque existen algunas fallas de calidad, hay una experiencia previa tácita en el manejo y la comercialización de sus productos queseros, sin haber recurrido nunca a canales de divulgación formales. Esta externalidad puede afectar de manera conjunta todos los productores de queso dentro del SIAL.
- Entre las *acciones colectivas* manifestadas por lo actores del SIAL se identifican acciones formales e informales. Las acciones colectivas formales dentro del SIAL se materializan en la existencia de organizaciones como la *Asociación de Miniplantas queseras de Turrialba (ASOPLUT)* y la *“Asociación de productores agropecuarios de Santa Cruz de Turrialba”*, que agremian a gran parte de los dueños de las queserías locales y responden a objetivos comunes muy concretos. Existen también acciones colectivas informales tales como la organización de la Feria del Queso a nivel nacional, la transmisión de conocimientos, saber hacer e informaciones entre familiares y amigos. Recientemente, se hacen esfuerzos separados por buscar una marca común con denominación de origen.
- El SIAL identificado en este caso podría ser sujeto de la “activación” de sus “ventajas pasivas” tales como su historia, tradición y experiencia de sus actores, sus recursos físicos diferenciados de clima, una marca común y de suelos, pastos y hato lechero, así como la fama y prestigio de sus quesos a nivel nacional. Esta activación podría lograrse mediante los procesos colectivos y formales para la obtención de una marca común con denominación de origen, el mejoramiento de la calidad y posicionamiento en el mercado de sus productos con mayores *ventajas competitivas*. Algunos de los cuales se han realizado hasta ahora de manera informal, colectiva e individualmente.
- Es necesario llevar a cabo la conciliación entre los actores principales del SIAL con participación de otros actores presentes en el territorio, y que las organizaciones aprovechen mejor la cultura común.
- Algunas acciones inmediatas de apoyo al desarrollo de el queso de Santa Cruz de Turrialba deben basarse en la eliminación de sus debilidades y el fortalecimiento de sus ventajas competitivas, al tratarse de un producto autóctono, de alto valor nutritivo, con importancia socioeconómica local, y de calidad reconocida.
- Existen también en el SIAL algunas desventajas derivadas de la proximidad y cercanía local, como lo es la práctica de la competencia desleal, que se traduce en la venta de quesos de mala calidad a precios muy bajos. Este hecho perjudicaba directamente la venta de mejores calidades y a mejores precios a los intermediarios y al consumidor final. Esta se constituye en una

“externalidad negativa” que pone de relieve el claro efecto que tiene el accionar de un quesero sobre los demás y sobre el éxito individual de sus empresas.

### **Recomendaciones:**

#### **Metodológicas:**

- ✓ Debido al poco tiempo en que debió desarrollarse este estudio y a que se requirió de la construcción metodológica durante el mismo, tuvo que contarse con muchos traspiés en la secuencia metodológica empleada. De ahí se sugiere, para futuros estudios, definir de antemano la información base que será necesaria para llenar cuadros comparativos, etc.; establecer una primer etapa de diagnóstico general de la zona de estudio donde se ubica la concentración AIR que contemple el levantamiento de informaciones socio-económicas y permita precisar el territorio del SIAL.
- ✓ Una vez establecido éste puede iniciarse la investigación participativa para la construcción metodológica del territorio, redes de relaciones etc. El Taller de activación en una etapa muy importante a la cual debe dedicarse mayor tiempo, esfuerzo y dedicación ya que ella permitiría no solo recabar informaciones de primera mano sino también construir con los actores una estrategia de trabajo (lo cual no pudo concluirse en este caso por falta de recursos).
- ✓ En vista de que hasta ahora los esfuerzos realizados han sido de forma independientes y dirigidos por fines muy concretos, la tarea de conciliación y de permanente trabajo en grupo representa el mayor reto a enfrentar a corto plazo dentro de este caso SIAL.
- ✓ Dadas las expectativas generadas por este tipo de intervenciones debe analizarse la posibilidad de continuar respaldando los grupos con otras iniciativas.

#### **Respecto al estudio y sus resultados:**

- ✓ A pesar del impulso que sin duda dará a la producción quesera, la ejecución de los proyectos a financiar con Fondos de Reconversión y de otra iniciativas que se “mueven” por el territorio, se deben formular estrategias para la eliminación de relaciones de exclusión entre los queseros, mediante iniciativas participativas, integradores e incluyentes que involucren al mayor número posible de queseros artesanales.
- ✓ La incorporación de los queseros artesanales y lecheros locales en el desarrollo es necesaria para el rescate de valores culturales y tradiciones y para llegar a tener un mayor impacto socio económico en la familias locales.
- ✓ Dada la existencia de relaciones y acciones colectivas en Santa Cruz, en su mayoría de forma no formal y tácita, sería necesario proceder con su formalización de común acuerdo, como un primer paso. Para lograr este fin, es importante una mayor profundización sobre estas relaciones para proponer formas de cooperación conjuntas y equitativas.
- ✓ Entre las iniciativas de mayor importancia como el registro de origen de o marca común, se requiere establecer primeramente los tipos, variedades y calidades de quesos, crudos y pasteurizados originarios de la zona. Así como regular sus procesos de elaboración y empaque. Además, de una agresiva campaña comercial y de difusión a nivel nacional con apoyo del

Gobierno, que informe a los consumidores sobre las bondades del queso de Santa Cruz de Turrialba y sus diferencias.

- ✓ Para la práctica de actividades como el aseguramiento de la calidad de leches y quesos y la comercialización, se deben discutir opciones colectivas que permitan la reducción de costos por las altas inversiones y el control cruzado entre los productores.
- ✓ Más concretamente, las estrategias de comercialización a formular por el grupo deben resolver algunos problemas graves como la presencia de intermediarios externos al SIAL en la compra/venta del queso.
- ✓ Un factor interno que favorecería aún más el *crecimiento endógeno* mediante la retención de ganancias y el fortalecimiento de los lazos de confianza local, podría ser el favorecimiento de *relaciones de inclusión* mediante la mayor incorporación de comerciantes locales dentro de la cadena de comercialización.



## 6. BIBLIOGRAFÍA

- ASOPLUT. 2000.** “Modernización y comercialización: plantas y producción quesera de la zona de Turrialba”. Propuesta a los Fondos de Reconversión Productiva del CNP.
- BOUCHER, F. 2001.** “Futuro de la quesería de Cajamarca”. Serie Documentos de Trabajo SIAL No.10. IICA-CIRAD-CIAT. Lima.
- BOUCHER, F y BLANCO, M. 1991.** “La Agroindustria rural en Costa Rica”. PRODAR/IICA. San José, Costa Rica.
- CASCANTE SANCHEZ, M. 2000.** “Entwicklungsmöglichkeiten und Perspektiven der ländlichen Agrarindustrie..”. Techtung Verlag. Marburg Lahn.
- HIDALGO, O. 2001.** “Análisis sistémico de la producción de queso en Costa Rica para el diseño de lineamientos sectoriales competitivos”. Tesis de Maestría en Política Económica.UNA. CINPE.
- IFAM. 1992** “Cantones de Costa Rica”. 6 Ed. IFAM. San José.
- IVANKOWICH, C. y AGUILAR, F. 1989.** “Generalidades sobre motivaciones asociadas al consumo de queso”. CITA. Costa Rica.
- JIMÉNEZ GAMBOA, R. 1996.** “Tierra de provisión: La Pastora y Santa Cruz de Turrialba Inversiones OGGA. San José.
- KILKSBERG, B. 1999.** “Capital Social y cultura, claves esenciales del desarrollo”. In: Revista CEPAL 69.
- MARSHALL, A. 1920.** “Principles of economics”. Mc Millan. London.
- MASIS, G. 1989.** “La elaboración de productos lácteos en Costa Rica”. Mimeo. San José, Costa Rica.
- NADVI, K Y SCHMITZ, H. 1999.** “Clustering and industrialization: Introduction”. World Development. 27:9.
- YEE, M. 1994.** “Las queserías rurales de Costa Rica”. MAG, Turrialba, Costa Rica.
- PORTER, M.E. 1998.** “The competitive advantage of nations”. The Free Press. New York.
- REQUIER DESJARDINS, D. 1997.** “Globalización y evolución de la Agroindustria Rural en los países andinos: un enfoque sobre los Sistemas Agroalimentarios Localizados”. In: [www.cybercable.tm.fr](http://www.cybercable.tm.fr)
- REQUIER DESJARDINS, D.; BOUCHER, F.; CERDAN, C. 2002.** “Globalisation, competitive advantages and evolution of production systems: rural food processing and localised agri-food systems in Latin-American countries. In: Colloque Les systemes agroalimentaires localices: produits, entreprises et dynamiques locales. Montpellier.
- SALGUERO, M. 2000.** “Cantones de Costa Rica”. Ed. Costa Rica. San José.”.
- SYAL. 2002.** Colloque Les systemes agroalimentaires localices: produits, entreprises et dynamiques locales. Resumes des communications. Montpellier.

## **7. ANEXOS**

## **ANEXO A. Personas entrevistadas**

### Productores de leche:

1. Roberto Cerdas, San Antonio de Santa Cruz de Turrialba
2. Marco Tulio Gamboa, El Carmen Santa Cruz

### Asociaciones y fuerzas vivas:

1. Roberto Cerdas, Presidente Asociación de Productores agropecuarios de Santa Cruz de Turrialba.
2. Marco Tulio Gamboa, Presidente Asociación de Desarrollo Comunal, Santa Cruz de Turrialba
3. Padre Jorge, Párroco Santa Cruz (Q.D.G)

### Miniplantas:

1. Sr. Adalay Camacho Vargas. Las Delicias, La Pastora Santa Cruz
2. Sr. Freddy Camacho. Mi Vaquita, El Carmen Santa Cruz
3. Sr. José Rodolfo Alvarez. Santiesteban, San Antonio, Santa Cruz
4. Sr. Olman Pereira. La Margarita, Santa Cruz
5. Ing. Rolando Pacheco, Hacienda Palmira. Camino al Volcán.

### Queserías artesanales:

1. Róger Vargas, Santa Cruz
2. Mario Brenes Guillén, San Antonio
3. Eladio Aguilar, El Torito
4. Yolanda Aguilar
5. Rudy Aguilar, El Torito
6. Francisco Brenes, Santa Cruz
7. Fabio Aguilar. Blanco y Rojo, Calle Leiva.
8. Carlos Víctor Gómez, Calle Leiva
9. Clodomiro Torres,
10. Walter Vargas, Santa Cruz
11. Guillermo Casasola, La Pastora
12. Eduardo Vega, El Carmen.
13. Leonardo Gamboa Casasola, La Pastora.
14. Oscar Gamboa, Santa Cruz.
15. Felo Vargas, Santa Cruz.
16. Leda Gamboa, Santa Cruz.

### Intermediarios

1. Lorena Gamboa, Tibás, San José.
2. Gerardo Torres y Señora, Calle Leiva.
3. Héctor Vargas, Santa Cruz.

### Funcionarios Instituciones

1. Omar Vargas, CNP
2. Ing Walter Acuña, CNP
3. Dr. Francisco Castro, MAG, Turrialba
4. Marta Fernández Banco Popular Turrialba
5. Ing. Mario Yee Umaña, CNP.

## ANEXO B. Formulario de entrevista

### Instrumento #1 Cuestionario dirigido a las queserías muestreadas

No. \_\_\_\_\_

#### 1. Identificación

Nombre: \_\_\_\_\_  
( ) propietario, ( ) administrador

Dirección, teléfono: \_\_\_\_\_

1.1 Tipo de quesería: artesanal (0) miniplanta (1)

1.2 Productos que elabora:

- (0) queso fresco artesanal
- (1) queso fresco pasteurizado
- (2) +queso duro y semiduro
- (3) + natilla y otros
- (4) Otros tipos de queso: \_\_\_\_\_

1.3 Tipo de organización: (0) familiar, (1) asociación (2) otro

1.4 Tamaño de la familia: \_\_\_\_\_ miembros

#### 2. Historia y origen

2.1 Es usted oriundo de esta zona? (0) si , (1) no

2.2 Son la mayoría de los productores oriundos de aquí? (0) si (1) no

2.3 Es importante ser de aquí para dedicarse a esto? (0) si (1)no.

Porqué? \_\_\_\_\_

2.4 Cómo obtuvo la quesería?

- (0) por herencia familiar de la finca (1) por compra de finca y quesería
- (1) construyó la quesería (3) alquila finca y quesería
- (4) alquila quesería otro \_\_\_\_\_

2.5 Desde cuándo produce leche/ se procesa aquí el queso (historia)? \_\_\_\_\_

---

2.6 Porqué se dedica a la elaboración de queso?

- (0) aprovechar su leche (1) darle valor agregado a su leche
- (2) comprar leche a otros (3) ganarse la vida
- (4) otra razón \_\_\_\_\_

2.7 Cómo aprendió a hacer el queso? y cómo mejoró su técnica?

---

---

---

---

---

### 3. Relaciones “hacia atrás”

3.1 Quién le supe su materia prima (leche)?

- (0) propia Finca \_\_\_\_\_ Ha. Vacas \_\_\_\_\_
- (1) propia y compra a vecinos
- (2) compra a vecinos
- (3) varias de las anteriores

3.2 Tipo de relación: (0) familiar, (1) amistad, (3) comercial (4) varias

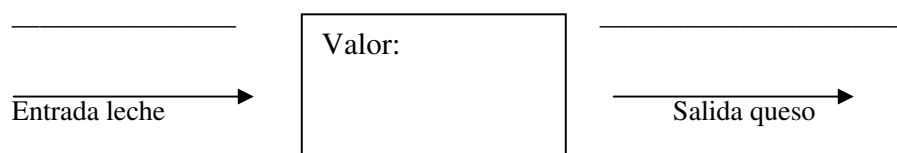
3.3 Características de la relación:

- (0) formal (1) informal
- (2) puntual (3) frecuente
- (4) opcional (5) dependiente

3.4 Identificación: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_.

3.5 Tiene problemas con suministro leche: impuntualidad ( ) Calidad ( ) otro ( )

3.6 Valor Agregado:



### 4. Relaciones “al lado”.

4.1 Tiene Ud. Relación con **otras queserías**? (0 ) no (1) sí. Con cuál? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_.

4.2 Diría que su relación es Buena (0) Mala(1) Cómo mejorar? \_\_\_\_\_

4.3 Existe competencia entre las empresas de la zona? (0)no (1) sí.

De qué tipo? \_\_\_\_\_

4.4Cuál(es) empresa(s) son su principal competencia?. Ubicación(n)? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_.

4.5 Tamaño de la(s) empresas: ( 2 ) grandes, ( 0 ) pequeñas ( 1 ) medianas ( 3 ) todos

4.6 Es esta competencia positiva (0) o negativa (1)? Por qué?

( ) precio ( ) calidad ( ) tamaño  
( ) oportunidad ( ) otra \_\_\_\_\_

4.7 Cuáles son los factores principales para eliminar competidores en la zona:

(0) precio (1) calidad (2) novedad (3) oportunidad  
(4) otra

4.8 Tiene algún tipo de cooperación o actividades conjuntas con otras queserías? (0) No(1) Si.

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

4.9 Ha visitado otras queserías en esta zona, con qué fin?\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

4.10 Y en otras zonas? (0) no (1) sí \_\_\_\_\_

4.11 Qué tipo de relación mantiene con los otros queseros? Artesanales: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Miniplantas;\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

4.12 Pertenece a algún **grupo o asociación**? (0) No (1) Sí. Por qué?\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

4.13 Para qué pueden o son útiles?\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

4.14 Quién(es) es(son) su(s) principales proveedor(es) de **insumos agropecuarios**?. Dónde se ubican?

a. \_\_\_\_\_,

b. \_\_\_\_\_,

4.15 Tipo de relación: (0) familiar, (1) amistad, (3) comercial (4) varias

4.16 Es buena? (0) SI (1) No Cómo mejorar?\_\_\_\_\_

4.17 Características de la relación: (0) formal, (1) informal (2) puntual  
(3) frecuente (4) opcional (5) dependiente

4.18 Quién le suministra **los insumos para el queso**? Dónde se ubica?

a. \_\_\_\_\_,

b. \_\_\_\_\_,

4.19 Tipo de relación: (0) familiar, (1) amistad, (3) comercial (4) varias

4.20 4.16 Es buena? (0) SI (1) No Cómo mejorar?\_\_\_\_\_

4.21 Características de la relación: (0) formal, (1) informal (2) puntual  
(3) frecuente (4) opcional (5) dependiente

4.22 Quién le suministra **herramientas y utensilios para elaborar queso**? Dónde se ubica(n)?

a. \_\_\_\_\_  
b. \_\_\_\_\_

4.23 Tipo de relación: (0) familiar, (1) amistad, (3) comercial (4) varias

4.24 Es buena? (0) SI (1) No Cómo mejorar? \_\_\_\_\_

4.25 Características de la relación: (0) formal, (1) informal (2) puntual  
(3) frecuente (4) opcional (5) dependiente

4.26 Quién le suministra **equipos de procesamiento y su mantenimiento**? Dónde se ubica(n)?

a. \_\_\_\_\_  
b. \_\_\_\_\_

4.27 Tipo de relación: (0) familiar, (1) amistad, (3) comercial (4) varias

4.28 Es buena? (0) SI (1) No Cómo mejorar? \_\_\_\_\_

4.29 Características de la relación: (0) formal, (1) informal (2) puntual  
(3) frecuente (4) opcional (5) dependiente

4.30 Quién le suministra **artículos de limpieza y desinfección**? Dónde se ubica(n)?

a. \_\_\_\_\_  
b. \_\_\_\_\_

4.31 Tipo de relación: (0) familiar, (1) amistad, (3) comercial (4) varias

4.32 Es buena? (0) SI (1) No Cómo mejorar? \_\_\_\_\_

4.33 Características de la relación: (0) formal, (1) informal (2) puntual  
(3) frecuente (4) opcional (5) dependiente

4.34 Cuáles instituciones le brindan asesoría? Estatales, ONG otros: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4.35. Otros actores: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**5. Relaciones “hacia delante”.**

5.1 Quién le compra su queso? intermediario ( ) comerciante detallista ( ) comerciante mayorista ( )  
otro ( )

5.2 A dónde se orienta la venta de su queso? mercado local ( ) mercado metropolitano ( ) , mercado  
nacional ( ) , otro ( ) , Varios anteriores( )

5.3 Tipo de relación: (0) familiar, (1) amistad, (3) comercial (4) varias

5.4 Es buena? (0) SI (1) No-Cómo mejorar?\_\_\_\_\_

5.5 Características de la relación: (0) formal, (1) informal (2) puntual  
(3) frecuente (4) opcional (5) dependiente

**6. Visión Cluster:**

6.1 Cree que tendría iguales resultados sí no estuviera en esta localidad?\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

6.2 Cuáles ventajas se derivan de esta localización?\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

6.3 Y desventajas?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

6.4 Cómo se podría mejorar las relaciones entre las queserías; y los  
otros?\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

6.5 Existe una fama ligada a la calidad del queso hecho en Turrialba? Cómo puede mejorarse y  
mantenerse?\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

6.6 Cree que sea posible que el queso fresco pueda posicionarse en el mercado y competir?  
Cómo?\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

COMENTARIOS:



## **ANEXO C. Cuadros informativos**