

Proyecto financiado por la
Unión Europea



Proyecto de Asistencia Técnica para la Reactivación Productiva Post-Terremoto

Contrato N° LA/2017/391-895

Misión: Plan de Mejora Competitiva de la Cadena de Valor de Leche y
Lácteos del Ecuador

Informe del Producto No. 2

Producto 2: DIAGNÓSTICO Y BENCHMARKING DE LA CADENA DE VALOR DE LECHE Y LÁCTEOS DEL ECUADOR

Autores:

Víctor Bucheli

Gissela Moncayo

Octavio Oltra

Vinicio Salgado

William Ulloa

Esteban Vega

Ecuador, septiembre 2019

Consortio AGRER - TYPASA



Disclaimer:

Este informe ha sido elaborado por el consorcio AGRER-TYPSA con financiamiento de la Unión Europea. Las opiniones aquí expresadas son del consultor y no expresan necesariamente las de la Comisión Europea.

DIAGNÓSTICO Y BENCHMARKING DE LA CADENA DE VALOR DE LECHE Y LÁCTEOS DEL ECUADOR

Contenido

ÍNDICE DE TABLAS	6
ÍNDICE DE GRÁFICOS	7
ÍNDICE DE ANEXOS	8
1. INTRODUCCIÓN	9
2. DESCRIPCIÓN DE LA CADENA PRODUCTIVA.....	9
2.1 Producción primaria	9
2.2 Indicadores de productividad de la producción primaria	16
2.2 Tipologías y sistemas de producción.....	22
2.3Producción industrial y artesanal.....	35
Empresas lácteas	36
3 IMPORTANCIA ECONÓMICA Y SOCIAL DE LA CADENA PRODUCTIVA	40
4. INSTITUCIONALIDAD – ASOCIATIVIDAD	42
4.1Nivel de representatividad e incidencia en las políticas públicas	42
4.1.1 Consejo Consultivo del Sector Lácteo. Acuerdo ministerial nro. 118, del 25 septiembre de 2018. 42	
4.1.2Consejo Nacional Lechero.	43
4.1.3Federación Nacional de Productores Lecheros del Ecuador - FENAPROLE.....	43
4.1.4Federación Nacional de Ganaderos – FEDEGAN.....	44
4.1.5 Centro de la Industria Láctea del Ecuador – CIL.....	44
4.2 Nivel de Asociatividad en el Sector Lechero del Ecuador y su Caracterización.	44
4.2.1 Asociaciones de ganaderos con Centros de Acopio Lecheros.....	44
4.2.2 Asociaciones de ganaderos que cuentan con Centros de Acopio Lecheros y agroindustria láctea. 49	
4.2.3 Las sinergias con la Industria Láctea; caso de la empresa “El Ordeño”	50
4.2.4 Consorcio de Queserías Rurales	53
4.2.5 Asociatividad administrando fincas de otros empresarios.	56
5 BENCHMARKING SOBRE GENERACIÓN DE CAPACIDADES AL PRODUCTOR GANADERO LECHERO PARA EL DESARROLLO TECNOLÓGICO	58
5.1 Contexto inicial.....	58
5.2 Conceptualización de Transferencia de Tecnología, Asistencia Técnica y Extensión Rural, Extensión Horizontal de Campesino a Campesino.....	59



UNIÓN EUROPEA

Proyecto de Asistencia Técnica para la Reactivación Productiva Post-Terremoto
Contrato N° LA/2017/391-895



EL GOBIERNO DE TODOS

ECUADOR

5.3	Capacitación a productores. Sistema Clásico y costoso y, Sistemas Innovadores más baratos.	59
5.3.1	Sistemas clásicos de capacitación a productores agropecuarios.....	59
5.3.2	Extensión horizontal, Sistemas Innovadores más baratos.....	63
6	COMERCIO INTERNO Y EXTERNO	66
6.1	Caracterización de la cadena de comercialización interna	66
6.1.1	Estructuración de los eslabones y su participación en la cadena de valor: abastecimiento y usos. 66	
7	CARACTERIZACIÓN DE LA CADENA DE COMERCIALIZACIÓN EXTERNA.....	70
7.1	Comercio actual.....	70
8.2	PRECIOS	72
	Precio al productor en finca	72
	Precios Internacionales	73
8.3	Situación arancelaria	76
8.4	Acuerdos comerciales suscritos por Ecuador en temática de leche y lácteos.....	77
8.5	Situación Sanitaria y Zoonosaria	92
9.	MERCADO INTERNACIONAL Y BENCHMARKING	94
8.1	Benchmarking Internacional cadena láctea	94
8.1.1	Mercado de lácteos internacional.....	94
8.2	Indicadores para benchmarking nivel primario	105
8.2.1	Indicadores de estructura productiva	105
8.2.2	Indicadores de productividad.....	106
8.2.3	Indicadores de Calidad de leche.....	107
8.3	Indicadores del proceso	108
8.4	Indicadores para benchmarking de mercado.....	109
9	POLÍTICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS EN EL SECTOR	113
9.1	La Constitución y el Desarrollo Productivo	113
9.2	El Plan Nacional de Desarrollo 2017 – 2021 “Toda Una Vida”	115
9.3	Revisión de la Agenda de Transformación Productiva.....	116
9.4	Políticas sectoriales	117
9.4.1	Políticas de Apoyo al precio	117
9.4.2	Política de Crédito para el sector lácteo	118
9.4.3	Apoyo Institucional: Subsecretaría de Producción Pecuaria.....	118
9.4.4	Normas técnicas y Sanitarias para el Sector Lácteo.....	118



UNIÓN EUROPEA

Proyecto de Asistencia Técnica para la Reactivación Productiva Post-
Terremoto
Contrato N° LA/2017/391-895



EL GOBIERNO
DE TODOS

ECUADOR

10	TALLERES DE DIAGNÓSTICO DE LA CADENA	119
10.1	Taller de diagnóstico de la cadena láctea en Manabí – Portoviejo (28 -06- 2019)	120
10.2	Resultados alcanzados del trabajo de mesas:	122
10.3	Taller de diagnóstico de la cadena láctea en Quito – Pichincha (02 -07- 2019)	126
10.4	Resultados alcanzados del trabajo de mesas:	129



UNIÓN EUROPEA



EL GOBIERNO DE TODOS

ECUADOR

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	10
Tabla 2	12
Tabla 3	15
Tabla 4	16
Tabla 5	19
Tabla 6	19
Tabla 7	23
Tabla 8	25
Tabla 9	37
Tabla 10	38
Tabla 11	39
Tabla 12	42
Tabla 13	46
Tabla 15	69
Tabla 18	77
Tabla 19	80
Tabla 20	81
Tabla 21	86
Tabla 22	86
Tabla 23	87
Tabla 24	89
Tabla 25	89
Tabla 26	90
Tabla 27	97
Tabla 28	105
Tabla 29	105
Tabla 30	106
Tabla 31	106
Tabla 32	107
Tabla 33	108
Tabla 34	109
Tabla 35	128
Tabla 36	128
Tabla 37	129



ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1	11
Gráfico 2	11
Gráfico 3	12
Gráfico 4	13
Gráfico 5	14
Gráfico 6	21
Gráfico 7	23
Gráfico 8	26
Gráfico 9	36
Gráfico 10	37
Gráfico 11	38
Gráfico 12	40
Gráfico 13	41
Gráfico 14	66
Gráfico 15	67
Gráfico 16	68
Gráfico 17	70
Gráfico 18	71
Gráfico 19	72
Gráfico 20	72
Gráfico 21	74
Gráfico 22	74
Gráfico 23	75
Gráfico 24	76
Gráfico 25	80
Gráfico 26	83
Gráfico 27	91
Gráfico 28	94
Gráfico 29	95
Gráfico 30	95
Gráfico 31	96
Gráfico 32	97
Gráfico 33	98
Gráfico 34	99
Gráfico 35	99
Gráfico 36	100
Gráfico 37	101
Gráfico 38	101
Gráfico 39	102
Gráfico 40	103
Gráfico 41	103
Gráfico 42	104
Gráfico 43	107



UNIÓN EUROPEA



EL
GOBIERNO
DE TODOS

ECUADOR

Gráfico 44	110
Gráfico 45	110
Gráfico 46	115
Gráfico 47	120
Gráfico 48	121
Gráfico 49	126
Gráfico 50	133

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1	134
ANEXO 2	136
ANEXO 3	139

1. INTRODUCCIÓN

El Proyecto de Asistencia Técnica para la Reactivación Productiva Post-Terremoto financiado por la Unión Europea contrató una Asistencia Técnica Internacional con el objetivo de diseñar un Plan de Mejora Competitiva de la cadena de valor de Leche y Lácteos, que contribuya a impulsar el desarrollo agroindustrial, inclusivo, diferenciado y competitivo.

El documento 2 de la Asistencia técnica Internacional, consiste en un diagnóstico participativo de la cadena que analiza la competitividad y perspectivas del sector en su contexto global, además de identificar los problemas prioritarios y las oportunidades con mayor potencial. Las actividades realizadas para lograr desarrollar el documento consistieron en: (1) la selección de los participantes representativos de la cadena, (2) la realización de una reunión de información de lanzamiento y construcción de confianza sobre el Plan de Competitividad, (3) la caracterización de los diferentes actores de la cadena (4) la elaboración de un benchmarking que detalla la situación de los demás países productores y comercializadores de leche, (5) la construcción de un FODA, (6) la elaboración de un diagnóstico, (7) la realización de dos talleres de validación del diagnóstico en Quito y Manabí, y (7) la edición del documento a ser presentado con todos los elementos de los talleres.

Para la elaboración del trabajo se utilizaron fuentes primarias y secundarias de información. Las fuentes primarias consistieron en giras de observación, entrevistas a los distintos actores de la cadena productiva y la realización de varios talleres, donde se identificaron las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del sector tanto externas como internas. Las fuentes secundarias se basaron en revisión bibliográfica de documentos y publicaciones relacionadas con la cadena de leche y lácteos, además de la revisión y estandarización de las bases de datos de variables e indicadores económicos, productivos y sociales.

El documento contempla cuatro partes: (1) una descripción de la cadena productiva, partiendo desde la producción hasta la comercialización, incluyendo un análisis de la asociatividad; (2) un benchmarking de los principales países que producen leche; (3) una sistematización de las políticas y los proyectos aplicados a la cadena; y, (4) la descripción del análisis FODA participativo que se realizó con los actores de la cadena.

2. DESCRIPCIÓN DE LA CADENA PRODUCTIVA

2.1 Producción primaria

Superficie y producción de pastos

Ecuador ha sido históricamente un país ganadero por excelencia, siendo la producción bovina uno de los rubros de producción agropecuaria más importantes, se estima que para el año 2018, el 27% de la superficie con uso agropecuario corresponde a pastos naturales, cultivados y páramos para explotación ganadera, porcentaje que se ha ido reduciendo en el tiempo. De acuerdo con el III Censo Nacional Agropecuario del año 2000, este rubro representaba el 40% de la superficie agropecuaria. Sin



UNIÓN EUROPEA



EL GOBIERNO DE TODOS

ECUADOR

embargo, los pastos ocupan bastante más superficie que la destinada a cultivos transitorios y permanentes.¹

Tabla 1

ECUADOR. SUPERFICIE CON PASTOS PARA USO PECUARIO						
2014-2018						
AÑO	Superficie con uso agropecuario	NACIONAL CON PASTOS CULTIVADOS	NACIONAL CON PASTOS NATURALES	NACIONAL CON PARAMOS	Total de superficie con pasto	Pasto/superficie con uso agropecuario
2014	12,201,254	2,259,447	828,333	499,258	3,587,038	29%
2015	12,585,861	2,531,442	706,777	454,347	3,692,566	29%
2016	12,385,973	2,300,539	800,496	377,791	3,478,826	28%
2017	12,355,146	2,447,634	677,911	332,418	3,457,963	28%
2018	12,237,831	2,379,042	715,273	252,612	3,346,927	27%
PROMEDIO 2014 - 2018	12,353,213	2,383,621	745,758	383,285	3,512,664	28%
Fuente: Anexo 5 PMC. Nivel tecnológico - Indicadores de la cadena de leche						
1/ Incluye pastos naturales, cultivados y páramo.						

Dentro de la producción pecuaria, la mayor proporción corresponde a la ganadería bovina de doble propósito, es decir la producción de carne y leche, considerando que en Ecuador no existe una especialización claramente definida entre las dos actividades.

En el país, la mayoría de razas no son especializadas por rubro; según datos de la ESPAC 2018, el 24% del ganado vacuno es de raza criolla para doble propósito; el 38% es raza mestiza sin registro, también de doble propósito; el 20% que incluye Holstein, Brown Suisse y Jersey se especializan en leche, el 15% que es Brahman se destina principalmente a carne y otras no especificadas.²

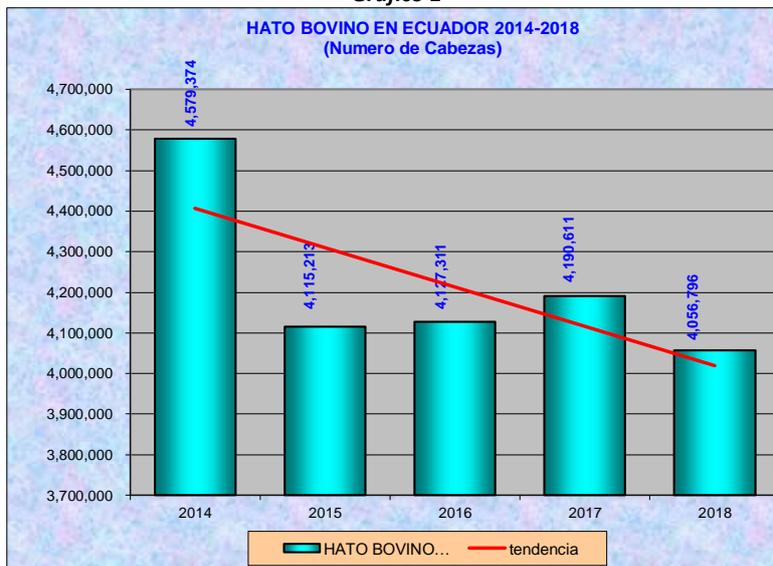
Producción de leche

En el Ecuador, se estima que existen cuatro millones de cabezas de ganado al 2018. Desde el 2014 que se realiza el análisis, se observa una reducción de más de 500 mil cabezas de ganado, que corresponde a un 11% del hato. La crisis en el sector ganadero principalmente de carne y la sustitución de la producción ganadera con cultivos permanentes y de ciclo corto como el maíz han incidido en la reducción del hato.

¹ Anexo. 2 PMC lácteo – ESPAC evolución sector lácteo.

² Anexo. 2 PMC lácteo – ESPAC evolución sector lácteo.

Gráfico 1



Fuente: Anexo 2 PMC lácteo. N3 – ESPAC evolución sector lácteo

La producción diaria de leche en el país ha tenido un comportamiento creciente durante los últimos 5 años, si se compara con el año 2010; según datos de la ESPAC, al 2018 la producción es de 5.02 millones de litros diarios, equivalentes a un 43% más de lo registrado en 2010. La región con mayor producción es la sierra, que contribuye con el 72% del total, seguida de la costa con el 23% y la amazonia con el 5%.

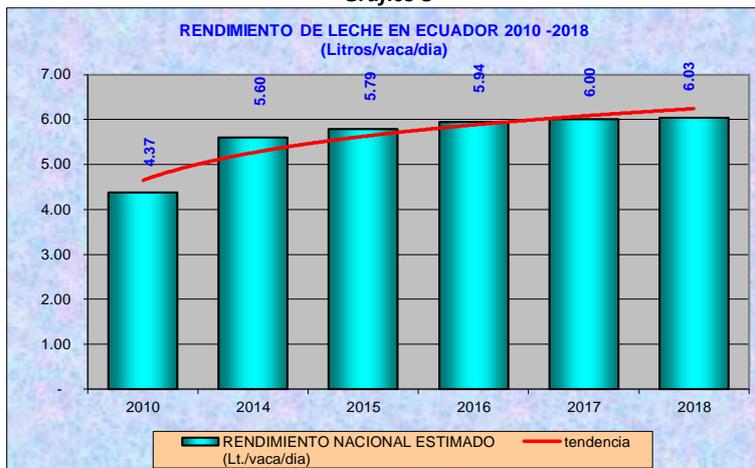
Gráfico 2



Fuente: Anexo 2 PMC lácteo. N7 – ESPAC evolución sector lácteo

El mayor incentivo a la producción está dado por el incremento en el precio de la leche, ya que a partir del 2011 se estableció un precio mínimo que además incluye premios por calidad. Es claro que factores como el rendimiento y la mejora en el manejo productivo han incidido también en el incremento de la producción.

Gráfico 3



Fuente: Anexo 2 PMC lácteo. N8 – ESPAC evolución sector lácteo

El rendimiento promedio nacional para el 2018 es de 6 litros/vaca/día, lo que significa un incremento del 38% con respecto al 2010. Se diferencia por tipo de ordeño, fincas que utilizan ordeño mecánico tienen rendimientos de hasta 10 litros/vaca/día. El porcentaje de vacas con ordeño manual es todavía alto, llegando al 78% del total de vacas ordeñadas.

La carga animal por hectárea pasa de 0.9 en el año 2000 a 1.2 en el 2018; si bien hay una mejora en pastos, todavía el uso de riego, fertilizantes y fitosanitarios es bajo. En servicios de apoyo, la asistencia técnica cubre apenas el 25% de la superficie de pastos, mientras el ganadero continúa financiándose con sus propios recursos, ya que el acceso a crédito es muy limitado por las condiciones en tasas, plazos, y garantías inadecuadas para la actividad. Esta situación es sobre todo grave para el pequeño productor.

El sistema de producción sigue siendo mayoritariamente de pastoreo tipo extensivo, tradicional, que no tiene como estrategia el mejoramiento permanente del paquete tecnológico como base para incrementar la productividad de los factores y lograr un incremento de la producción total. El 78% de unidades productivas con ganado vacuno no utiliza sobrealimento.

Tabla 2

INDICADORES DE NIVEL TECNOLÓGICO PARA GANADERIA BOVINA DE LECHE

RUBRO	UNIDAD	CANTIDAD
CARGA ANIMAL	Cabezas/Ha.	1.2
RENDIMIENTO	Lt/vaca/día	6.03
VACAS CON ORDEÑO MECANICO	% vacas	22%
GANADODE RAZA CRIOLLA	% del total	24%
GANADODE RAZA MESTIZA	% del total	38%
GANADO DE RAZA PURA	% del total	35%
SUPERFICIE DE PASTOS CULTIVADOS CON RIEGO	% del total	8%
USO DE FERTILIZANTES	% del total	10%
APLICACIÓN DE FITOSANITARIOS	% del total	28%
RECIBIO ASISTENCIA TECNICA (UPAS)	% del total	26%
FINANCIAMIENTO	% del total	96%

FUENTE: ANEXO 5 PMC. Ficha social - Indicadores de la cadena de leche



UNIÓN EUROPEA



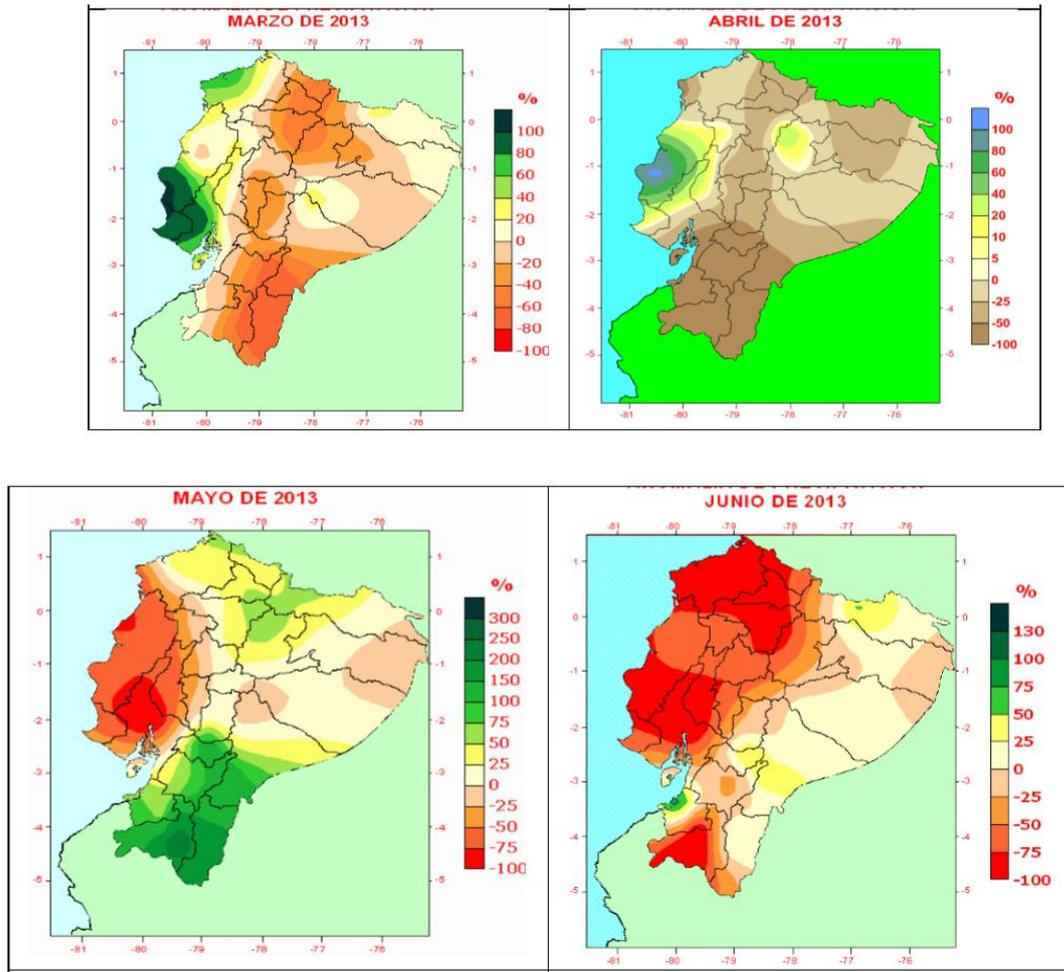
EL GOBIERNO DE TODOS

ECUADOR

La producción de leche es estacional, situación que se da sobre todo en la región litoral que se caracteriza por niveles altos de pluviosidad en invierno y bajos niveles en el segundo semestre del año. Como el sistema predominante de alimentación es el pastoreo, los niveles de pluviosidad tienen alta correlación con la disponibilidad de pastos en estas épocas.

Gráfico 4

COMPORTAMIENTO DEL NIVEL DE PRECIPITACIONES



Fuente: INAMHI. Nota: Mientras más rojo menor precipitación, mientras más verde mayor precipitación.

Estructura productiva en la producción de leche

De acuerdo con datos de la ESPAC 2018, el 83% de las unidades productivas con ganado vacuno son pequeñas, de hasta 20 hectáreas, mientras que apenas el 6% son consideradas grandes con más de 50 hectáreas. Las pequeñas explotaciones contribuyen a su vez con el 50% de la producción de leche, mientras que los grandes aportan el 31%.



UNIÓN EUROPEA



EL GOBIERNO DE TODOS

ECUADOR

Gráfico 5

2018. ESTRUCTURA DE LA PRODUCCION LACTEA SEGUN TAMAÑO DE UNIDADES PRODUCTIVAS AGROPECUARIAS (UPA S)

TAMAÑO DE UPA	PRODUCCION Litros	% DEL TOTAL
Menos de 5 Ha.	1,495,025	29.8%
de 5 Ha. hasta menos de 10 Ha.	506,498	10.1%
de 10 Ha. hasta menos de 20 Ha.	530,610	10.6%
de 20 Ha. hasta menos de 50 Ha.	920,451	18.3%
de 50 Ha. hasta menos de 200 Ha.	1,064,387	21.2%
de 200 Ha. y más	505,085	10.1%
TOTAL NACIONAL	5,022,056	100.0%

Fuente: INEC

2018. ESTRUCTURA DE LAS UPAS CON GANADO VACUNO

TAMAÑO DE UPA	UPAS	% DEL TOTAL
Menos de 5 Ha.	192,282	60.1%
de 5 Ha. hasta menos de 10 Ha.	41,666	13.0%
de 10 Ha. hasta menos de 20 Ha.	33,155	10.4%
de 20 Ha. hasta menos de 50 Ha.	33,330	10.4%
de 50 Ha. hasta menos de 200 Ha.	17,343	5.4%
de 200 Ha. y más	2,236	0.7%
TOTAL NACIONAL	320,012	100.0%

Fuente: INEC

La producción de leche está concentrada en una estructura de producción de muchas fincas de pequeños y medianos productores, a diferencia de otros sistemas a gran escala como Argentina o Uruguay.

Características de la persona productora

En la producción ganadera que proviene de 320 mil unidades de producción, participan más hombres que mujeres, aunque la participación de las mujeres es mayor mientras más pequeño es el predio. El promedio de edad de los productores es de 58 años, situación similar a la que se encuentra en el sector agrícola y que confirma el envejecimiento de la población rural por falta de incentivos e interés para participar en las labores agropecuarias.

El total de la mano de obra que labora en el sector ganadero es de 692 mil personas, de las cuales, el 81% es mano de obra familiar y el 8% son contratados de manera permanente; la actividad ganadera es por tanto intensiva en mano de obra, especialmente en las pequeñas explotaciones donde la mano de obra familiar llega al 92%, mientras en las grandes fincas, la mano de obra contratada prevalece (81%).



UNIÓN EUROPEA



EL GOBIERNO DE TODOS

ECUADOR

Tabla 3

CARACTERISTICAS DE LA PERSONA PRODUCTORA				
		Total de UPAs con ganado vacuno	Tamaño de la UPA ganadera	
			De menos de 5 Has	Mas de 200 Has
Total de UPAs ganaderas		320,012	192,282	2,236
	Hombre	70%	61%	88%
	Mujer	30%	39%	12%
Edad promedio de la PP		58	57	61
Total mano de obra empleada		692,437	347,543	18,623
	Familiar	81%	92%	19%
	Contratada permanente	8%	1%	61%
	Contratada ocasional	12%	7%	20%
PP vive en el predio?		320,013	192,283	2,236
	Si	46%	51%	27%
	No	54%	49%	73%
Nivel de Instruccion		320,013	192,282	2,236
	Primaria	65%	65%	33%
	Secundaria	11%	9%	23%
	Superior	4%	1%	33%
	Post-grado	0%	0%	2%
	Ninguna	20%	24%	8%
PP pertenece al Seguro Social Campesino		320,012	192,283	2,236
	Si	28%	24%	16%
	No	72%	76%	84%

Fuente: Anexo 1 PMC lácteo. T21, T22 y T23 – Variables del sector

Casi la mitad de las personas que tienen actividad ganadera vive en las fincas, característica que es notoria en pequeñas explotaciones, pues en las fincas grandes, apenas una cuarta parte de los ganaderos permanece en el predio.

La mayoría de los ganaderos tiene instrucción primaria (65% del total) y un 11% ha hecho la secundaria; esta realidad es diferente en grandes productores donde una tercera parte ha cursado instrucción superior. Una cuarta parte de ganaderos pertenecen al seguro campesino, lo que es más común en los pequeños productores.

Por otra parte, la asociatividad no es una característica común de la actividad ganadera pues apenas el 5% de los ganaderos están asociados³, siendo más frecuente en grandes productores; adicionalmente, son muy pocas las organizaciones que cumplen funciones de apoyo a la producción y comercialización, siendo los Centros de Acopio y enfriamiento de leche, un factor dinamizador de la asociatividad en el sector.

³ Anexo 2. PMC lácteo – variables del sector.



UNIÓN EUROPEA



EL GOBIERNO DE TODOS

ECUADOR

2.2 Indicadores de productividad de la producción primaria

De acuerdo a las visitas realizadas en diferentes provincias del país para el presente análisis se pudo observar que la mayoría de Unidades Productivas Agropecuarias (UPAs), carecen del uso de registros productivos, reproductivos y económicos; y en los casos de UPAs que disponen de medios para recoger esta información, estos no son interpretados de manera que apoye a la toma de decisiones técnicas en el manejo del hato ganadero.

Existe un sinnúmero de variables productivas y reproductivas utilizadas en el manejo de hatos ganaderos para evaluar la eficiencia de los mismos, sin embargo, es importante mencionar que estas variables están muy influenciadas por factores tales como clima, condiciones del suelo, raza, alimentación, sanidad y manejo. La eficiencia reproductiva de un hato ganadero se traduce en una mejora en los parámetros productivos, sean estos de carne o de leche.

Para el presente análisis, se utilizan los datos históricos de producción y productividad levantados por el Censo Nacional Agropecuario (CNA 2000) y la Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua (ESPAC 2015 y 2018), para relacionar las principales variables:

Tabla 4

INDICADORES DE PRODUCTIVIDAD DEL SECTOR LÁCTEO

PRODUCTIVIDAD EN EL SECTOR LACTEO	unidades	2000	2015	2018	GRAFICO	TASA VARIACION: entre 2018 y 2000
Cabezas bajo inseminación artificial y transplante embrionario (cabezas inseminación / total cabezas)	n14	4.2%	10.2%	15.6%		269%
Tasa de mortalidad (pérdidas/total cabezas)	n13	6.0%	3.5%	3.4%		-44%
Tasa de natalidad (vacunos nacidos /total hembras adultas)	n13	58%	59%	58%		1%
Carga animal (cabezas de ganado/total pastos)	n7	1.0	1.3	1.3		31%
Carga animal (vacas ordeadas/hectarea pasto/año)	n7	0.18	0.27	0.27		50%
Número de hembras /total cabezas	n3	67%	69%	69%		4%
Razas especializadas en ganado lechero (razas/total hato)	n6	0.8%	17%	11%		1303%
Vacas ordeadas/número de hembras adultas	n8	45%	55%	53%		18%
Rendimiento (litros/vaca/día)	n8	4.37	5.79	6.03		38%
Rendimiento (litros/vaca/año)		1,594	2,112	2,202		38%
Rendimiento (litros/hectarea pasto/año)	n7	288	562	591		105%
Vacas bajo ordeño mecánico /total vacas ordeadas	n9	7%	22%	22%		215%
litros con ordeño mecánico /total litros	n9	17%	36%	37%		116%
Porcentaje de venta de litros de leche / producción de litros de leche	n10	61%	72%	73%		19%
Porcentaje de procesado UPA /producción	n10	25%	18%	17%		-34%

Fuente: Anexo 5 PMC. Productividad – Indicadores de la cadena de leche



UNIÓN EUROPEA



EL GOBIERNO DE TODOS

ECUADOR

Rendimiento (litros/vaca/año)

Se observa un importante incremento (38%) en la producción de leche por vaca al año, pasando de 1.594 litros/vaca/año en el año 2000, a 2.202 litros/vaca/año en el 2018; esto puede estar relacionado de manera directa con el importante incremento en un 269% de la tecnología reproductiva, a través de **inseminación artificial y trasplante embrionario** en las fincas ganaderas más especializadas, lo que ha permitido el incremento (1303%) de **razas especializadas en ganado lechero**, especialmente para la región Sierra del Ecuador, donde en la actualidad se pueden encontrar ganaderías especializadas con razas puras Holstein, Pardo Suizo y Jersey así como sus cruces para el mejoramiento de ganado criollo. Para ejemplificar este incremento, tenemos que para 2018 las provincias de mejor productividad en litros/vaca/día a nivel nacional (Carchi, Pichincha e Imbabura) son las que mayor porcentaje de ganado Holstein Freissan presentan (28%-39%); en la región costa y Amazonía se tienen ejemplos de especialización de la ganadería doble propósito a través del incremento de razas como Gyr Lechero o Gyrolando (Gyr+Holstein).

Esta evidente alza en la producción también puede explicarse por el incremento de la tecnificación en los sistemas de ordeño, ya que la relación 2018/2000 ha variado en un 215% de **vacas bajo ordeño mecánico**, considerando que en provincias del país donde ha existido una mayor especialización de ganadería de leche (Carchi, Pichincha e Imbabura), tienen los mayores porcentajes de UPAs que utilizan ordeño mecánico (53-60%), coinciden además con las provincias que mejores productividades promedio presentan a nivel nacional (10.34 Litros/vaca/día).

Rendimiento (litros/hectárea pasto/año)

A pesar de ser un importante parámetro de eficiencia a nivel internacional, la medición de rendimiento en litros por hectáreas de pasto al año no se ha considerado en los análisis de eficiencia de las fincas lecheras en el país, por ello y con el objetivo de tener parámetros comparables es necesaria la evaluación de este parámetro. Si bien el incremento de rendimiento en litros/vaca/año ha sido del 38% para el 2018, se observa que por unidad de superficie (litros/hectárea de pasto/año) el incremento ha sido aún más significativo, alcanzado un 105% con relación al año 2000, esto puede verse explicado por la estrecha relación de esta variable con la **carga animal** que para el caso de vacas ordeñadas ha incrementado en un 50% en los últimos 19 años, mientras que para la totalidad del hato ha sido una variación del 31%.

Estos incrementos se explican por el manejo técnico especializado que se ha dado a las pasturas en los últimos años, especialmente en provincias de la sierra se puede encontrar mezclas forrajeras para pastoreo que incluyen gramíneas y leguminosas (Ray Grass perenne, trébol forrajero, llantén, holco, entre otras) lo que ha permitido un importante incremento de la carga animal total con un promedio regional de 2,31 unidades bovinas por hectárea. Por el manejo extensivo que se realiza en la ganadería de leche de la costa y Amazonía, el promedio nacional aún se mantiene bajo, sin embargo, es un parámetro que puede ir incrementándose fácilmente con el uso de sistemas de pastoreo más eficientes y por ende más rentables para los ganaderos.

Tasa de Natalidad (vacunos nacidos/total de hembras adultas)

La tasa de natalidad es la relación entre el número de nacimientos en un año y el total de hembras adultas (de 2 o más años de edad), según los datos del CNA 2000 y ESPAC 2015 y 2018 y aplicando la fórmula:

$$\% \text{ Natalidad} = \frac{\# \text{ Nacimientos}}{\# \text{ Total de hembras adultas}} * 100\%$$



Tenemos un porcentaje de natalidad que no ha variado más que un 1% durante los últimos 19 años, este índice nos indica que alrededor del 42% de las vacas adultas en el país no están produciendo leche, como un efecto de las deficiencias reproductivas del hato lechero, que se traduce en baja producción, con las consiguientes pérdidas económicas.

Tasa de mortalidad (pérdidas/total de cabezas)

La tasa de mortalidad durante los últimos 19 años en el país se ha reducido considerablemente (44%), esto se explica por la clara evolución de las prácticas zoonosanitarias, en gran medida debido a la eficacia de las campañas de vacunación contra fiebre aftosa impulsada por el Gobierno Nacional a través de la Agencia de Regulación y Control Fito y Zoo sanitario AGROCALIDAD, que para el año 2018 ha tenido un alcance del 95% de cabezas vacunadas a nivel nacional. En las ganaderías más especializadas se realizan planes estrictos de vacunación y desparasitación, prácticas ganaderas que han logrado reducir considerablemente esta tasa de mortalidad.

Porcentaje de Vacas en Ordeño

El porcentaje de vacas en ordeño es la relación entre el número de vacas en ordeño en un año y el total de hembras adultas (2 o más años de edad), según los datos del CNA 2000 y ESPAC 2015 y 2018 y aplicando la fórmula:

$$\% \text{ Vacas en ordeño} = \frac{\text{Vacas en ordeño}}{\text{Total de hembras adultas}} * 100\%$$

Este indicador ha mejorado durante los últimos años, incrementándose en un 10% en los últimos 19 años. Sin embargo, el porcentaje es muy inferior al 75%, que es el nivel mínimo deseado⁴, considerando que, mientras más alto sea el porcentaje de vacas en ordeño, mejor será la eficiencia del sistema.

Destino de la producción de leche

Entre el año 2000 y el 2018, la venta de leche ha crecido en el 19% en las fincas productoras, lo que implica que ha disminuido el porcentaje de leche procesada en las UPAs en un 34%. Sin embargo, cabe indicar que un 10% de la leche producida en fincas aún se mantiene para el autoconsumo, la alimentación al balde y otros destinos.

Para el 2018, del total de la leche vendida por fincas en el país, el 82% corresponde a ganaderías de la sierra del país; mientras que, del total de leche procesada en fincas a nivel nacional, 63% corresponden a ganaderías de la costa. Cabe indicar que mientras más grandes es la ganadería en la costa, menor es el porcentaje en litros de leche procesados en las UPAS.

Calidad de la Leche

En el Ecuador, y siguiendo las recomendaciones de organismos internacionales, las instituciones encargadas del control de la salud pública han establecido normativas de vigilancia en todas las fases de producción de la leche: producción, ordeño y procesamiento hasta llegar al consumidor final. Desde el año 2008 existe normativa para determinar los requisitos técnicos para el pago por calidad de leche cruda, donde estableció la necesidad de realizar análisis de laboratorio de la materia prima del conteo total de bacterias, antes que pueda ser comercializada y procesada en la industria (Norma Técnica

⁴ Castro, A. 2002. Ganadería de Leche – Enfoque empresarial. Producción Bovina Tomo I



UNIÓN EUROPEA



EL GOBIERNO DE TODOS

ECUADOR

INEN 9:2012 y Acuerdo Ministerial MAGAP 394 del 4 de septiembre de 2013). La NTE INEN define los siguientes parámetros:

Tabla 5

REQUISITOS	UNIDAD	MIN.	MAX.
Materia grasa	% (fracción de masa)	3.0	-
Proteínas	% (fracción de masa)	2.9	-
Sólidos totales	% (fracción de masa)	11.2	-
Sólidos no grasos	% (fracción de masa)	8.2	-
Recuento de microorganismos aeróbios mesófilos REP	UFC/ cm ³	-	1.5 x 10 ⁶
Recuento de células somáticas	células somáticas/ cm ³	-	7.0 x 10 ⁵

Fuente: Norma Técnica INEN 9:2012

Para Recuento de Células Somáticas define un límite máximo de 700.000 células somáticas/cm³ y para mesófilos aerobios define un límite máximo de 1.500.000 UFC/ cm³; sin embargo, las regulaciones industriales penalizan al productor en el pago por litro de leche para conteos superiores a 300.000 UFC/cm³, según el Acuerdo Ministerial MAGAP 394.

Tabla 6

REGIÓN	Número de muestras realizadas	Grasa %	Proteína %	Sólidos totales %	Sólidos no grasos %	Células somáticas (cel/cm ³)			Conteo de bacterias totales (x1000/ml)		
		Promedio	Promedio	Promedio	Promedio	Min	promedio	Max	Min	promedio	Max
COSTA	93	3.74	3.31	12.6	8.86	21	480	3,000	14	11,763	165,481
SIERRA	1,258	3.94	3.35	12.83	8.93	10	502	11,650	2	16,539	222,613
ORIENTE	221	4.03	3.35	13.07	9.03	10	692	14,575	31	8,263	171,052

Fuente: Anexo 4 PMC lácteo AGROCALIDAD. CA5 2019

Como podemos observar, en lo referente a parámetros de calidad como % de grasa, % de proteína, % sólidos totales y % de sólidos no grasos, el promedio de las 1.572 muestras tomadas en las tres regiones del Ecuador continental, muestran que la calidad de la leche en todas las regiones, es superior a los parámetros mínimos establecidos en la Norma Técnica INEN 9:2012, por lo que podemos considerarla de buena calidad. Al revisar parámetros microbiológicos, tenemos que en promedio en las tres regiones del país, en promedio se cumple con el parámetro máximo de 700.000 células somáticas/cm³; sin embargo al tratarse de mesófilos aerobios define la norma define un límite máximo de 1.500.000 UFC/ cm³; y en los datos observados tenemos que en promedio este dato está muy por encima del máximo permitido, más aún, considerando que en las industrias se penaliza en el precio de la leche según el acuerdo MAGAP 394 cuando se tienen conteos por encima de las 300.000 UFC/cm³.

Estos altos conteos de bacterias en leche cruda, pueden ser alertas de deficiencias en la higiene último puede ser una clara señal de deficiencias en el aseo de las áreas de producción y las prácticas de



UNIÓN EUROPEA

Proyecto de Asistencia Técnica para la Reactivación Productiva Post-Terremoto
Contrato N° LA/2017/391-895



EL GOBIERNO DE TODOS

ECUADOR

ordeño, en materiales o equipos, así como errores en el control de la temperatura de almacenamiento y la calidad microbiológica del agua utilizada⁵.

Ganadería y Cambio Climático

Por cambio climático se entiende un cambio de clima, atribuido directa o indirectamente a la actividad humana, que altera la composición de la atmósfera mundial y que se suma a la variabilidad natural del clima observada durante períodos de tiempo comparables (normalmente decenios o incluso más)⁶.

Las proyecciones de clima futuro realizadas en el marco de la Tercera Comunicación Nacional sobre Cambio Climático de Ecuador muestran que, de mantenerse la tendencia actual de la temperatura, el cambio que podría esperarse en el Ecuador sería de aproximadamente un aumento de 2°C hasta fin de siglo; e, incluso, la Amazonía y Galápagos presentarían incrementos superiores a este valor.

Considerando un abordaje sectorial a la temática de la adaptación, cabe mencionar que el sector denominado Soberanía Alimentaria, Agricultura, Ganadería, Acuicultura y Pesca, es uno de los sectores priorizados por la Estrategia Nacional de Cambio Climático, en razón a los efectos que los cambios de la temperatura y las alteraciones en los regímenes de las precipitaciones causan sobre la producción de alimentos (consumo interno y exportación) y las repercusiones que ello tiene sobre los precios, el acceso de las poblaciones a los productos, entre otros⁷.

En el Ecuador, el sector agricultura contribuye con el 18.17% del total de emisiones de GEI para el 2012, y de este porcentaje, el 43.43 % y el 2.34 % corresponden a fermentación entérica y manejo del estiércol, respectivamente (MAE 2017)⁴.

⁵ Contero, R., Aquino, E.L., Simbaña, P.E., Gallardo, C. y Bueno, R. (2019). Estudio en el Ecuador de la curva de calibración para el conteo total de bacterias por citometría de flujo de leche cruda bovina. La Granja: Revista de Ciencias de la Vida. Vol. 29(1):92-99. <http://doi.org/10.17163/lgr.n29.2019.08>.

⁶ MAE. 2012. Inventario Nacional de Gases de Efecto Invernadero del Ecuador

⁷ República del Ecuador. 2019. PRIMERA CONTRIBUCIÓN DETERMINADA A NIVEL NACIONAL PARA EL ACUERDO DE PARÍS BAJO LA CONVENCION MARCO DE NACIONES UNIDAS SOBRE CAMBIO CLIMÁTICO



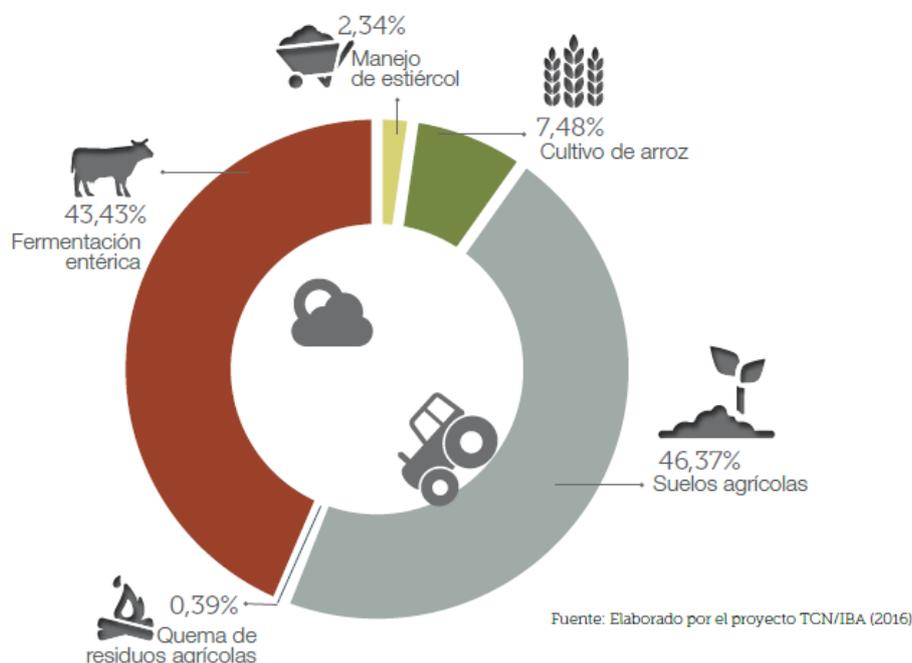
UNIÓN EUROPEA



EL GOBIERNO DE TODOS

ECUADOR

Gráfico 6



Fermentación entérica. – El metano se produce como subproducto de procesos digestivos, mayormente en animales de estómago compuesto (rumiantes, como vacunos y, ovinos), aunque hay animales no rumiantes (p. ej. cerdos, caballos) que también emiten CH₄. Las principales especies incorporadas a nivel nacional son: ganado vacuno lechero y no lechero, ovinos, caprinos, camélidos, equinos, y porcinos.

En el año 2012, las emisiones de GEI de esta categoría contabilizaron 6.361,04 Gg de CO₂ eq que contribuyen con un 43,43% dentro del sector. Esta categoría es la que registra el mayor aporte a las emisiones de CH₄ sobre el INGEI total (54,26%).

Manejo del estiércol. - El CH₄ se produce a partir de la descomposición del estiércol en condiciones anaeróbicas, provenientes mayoritariamente del ganado vacuno lechero y no lechero, ovinos, caprinos, equinos, mulas y asnos, camélidos sudamericanos, porcinos y aves de corral.

Por su parte, el N₂O se produce bajo condiciones aeróbicas o a partir de una mezcla de condiciones aeróbicas y anaeróbicas. Las emisiones de este tipo de GEI consideran los sistemas de manejo de estiércol del almacenamiento sólido y parcelas secas, de sistemas líquidos y otros sistemas de manejo de estiércol para las distintas categorías de animales. Las emisiones de N₂O de las excretas procedentes del pastoreo directo, son consideradas en la categoría de Suelos agrícolas.

En el año 2012 las emisiones de GEI de esta categoría contabilizaron 342.10 Gg de CO₂ eq que contribuye con un 2.34% dentro del sector. Con respecto a 1994 las emisiones disminuyeron en 32.93%.

Con estas consideraciones, el Ecuador ha planteado en la Primera Contribución Determinada a Nivel Nacional para el Acuerdo de París Bajo la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre cambio climático, en lo relacionado al sector de Soberanía alimentaria, agricultura, ganadería, acuicultura y pesca, tres líneas estratégicas:



UNIÓN EUROPEA

Proyecto de Asistencia Técnica para la Reactivación Productiva Post-Terremoto
Contrato N° LA/2017/391-895



EL GOBIERNO DE TODOS

ECUADOR

- Desarrollar investigación y generación de sistemas de información para fortalecer la gestión del cambio climático en el sector agropecuario.
- Promover el desarrollo pecuario sostenible a nivel nacional.
- Desarrollar e implementar sistemas agroproductivos sostenibles (agrícola pecuario y forestal) a nivel nacional.

Proyecto Nacional de Ganadería Climáticamente Inteligente (GCI)

Proyecto implementado en Ecuador desde agosto del 2016 hasta junio de 2020 en las provincias de Imbabura, Loja, Manabí, Guayas, Santa Elena, Napo, Morona Santiago en una coordinación interinstitucional entre el Ministerio del Ambiente (MAE), Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), con el apoyo de FAO como agencia implementadora y el financiamiento del Fondo para el Medio Ambiente Mundial (GEF, por sus siglas en inglés).

Este proyecto se desarrolla bajo el marco de los siguientes elementos: El objetivo ambiental global es reducir la degradación de la tierra y mitigar las emisiones de gases de efecto invernadero (GEI) en el sector ganadero de Ecuador. El objetivo de desarrollo es incrementar y mejorar la provisión de bienes y servicios de la producción ganadera de forma sostenible. El objetivo específico del proyecto es reducir la degradación de la tierra e incrementar la capacidad de adaptación al cambio climático y de reducción de emisiones de GEI, a través de la implementación de políticas intersectoriales y técnicas de ganadería sostenible, con particular atención en las provincias vulnerables.

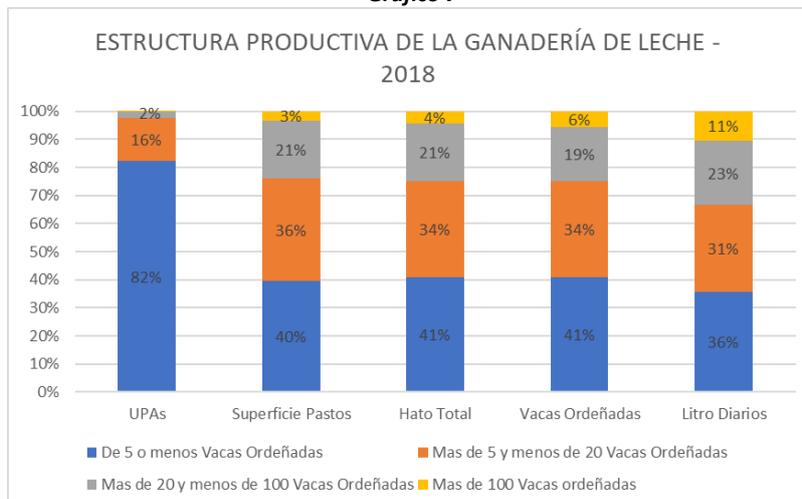
El proyecto se implementa en base de cuatro componentes relacionados con fortalecimiento institucional y normativo, transferencia de tecnología, monitoreo de emisiones de gases de efecto invernadero y capacidad adaptativa y la gestión del conocimiento.

2.2 Tipologías y sistemas de producción

Para el desarrollo de las tipologías de productores, los únicos datos disponibles al momento son los de Censo Nacional Agropecuario del año 2000, con actualizaciones a través de la Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua que se realiza todos los años. A nivel internacional, el indicador de referencia es la carga animal, por lo que para el análisis de tipologías y sistemas de producción se considera el número de vacas ordeñadas.

En el país existen 186.704 unidades productivas que tienen vacas en ordeño, con un total de 1.713.163 hectáreas de pastos naturales y cultivados, con 2.868.147 cabezas de ganado, con 832.528 vacas en ordeño que producen los 5.022.056 litros diarios de leche en el país. De este total, se observa que el 82% de la UPAs se encuentra en el segmento de menos de 5 vacas en ordeño; el cual concentra el 40% de la superficie de pastos, el 41% del total de cabezas de ganado y de las vacas ordeñadas y el 36% de la producción de leche a nivel nacional, sobre las cuales se debe poner mayor atención a la hora de definir la política pública por su alto impacto social.

Gráfico 7



Fuente: Anexo 1 PMC lácteo. T17 ESPAC 2018. - Análisis equipo consultor

A continuación, se presenta una tipología de productores considerando los datos existentes y los siguientes supuestos: diferencias entre la ganadería de la sierra y la costa, cuatro tipos de productores: subsistencia, pequeños, medianos y grandes, variable indicativa es el número de vacas ordeñadas:

Tabla 7

INDICADOR	UNIDAD	Micro Productor Sierra	Micro Productor Trópico	Pequeño Productor Sierra	Pequeño Productor Trópico	Mediano Productor Sierra	Mediano Productor Trópico	Grande Productor Sierra	Grande Productor Trópico
Número de vacas ordeñadas por UPA	Unidades promedio	2	3	9	10	43	38	164	301
Hato total en UPAS productoras de leche	Unidades promedio (UB)	6	14	24	42	121	121	384	921
Tamaño promedio de la UPA	Hectáreas	5	29	20	60	95	177	330	645
Superficie promedio de pastos en la UPA	Has pasto	3	15	11	34	51	84	133	487
Carga animal	UB/Haso pasto	2.27	1.05	2.29	1.23	2.36	1.44	2.88	1.89
Vacas ordeñadas con ordeño mecánico	%	5	5	26	11	92	23	98	78
Productividad Litros/vaca/día	Mínima	3.57	3.16	4.82	2.76	3.41	3.14	4.24	3.25
	Máxima	8.71	4.54	9.5	11.4	13.67	14.38	17.7	11.76
	Promedio	5.85	3.73	7.09	4.7	10.07	6.09	12.41	6.89
Productividad Promedio	Litros/vaca/año	2135	1361	2588	1716	3676	2223	4530	2515
UPAs manejadas por mujeres	%	37	19	21	16	10	7	12	32
Edad promedio de productores	Años	59	57	58	58	58	58	59	60
Dueños viven en las UPAS	%	45	54	34	39	26	40	36	29



UNIÓN EUROPEA

Proyecto de Asistencia Técnica para la Reactivación Productiva Post-Terremoto
 Contrato N° LA/2017/391-895



EL GOBIERNO DE TODOS

ECUADOR

Mano de obra familiar utilizada	%	90	81	72	65	24	32	9	8
Destino de la producción	% Venta	72	29	89	48	95	42	94	85.9
	% Autoconsumo	16	27	3	4	1	8	1	0.4
	% Alim. Al balde	2	1	2	1	4	2	4	0.4
	% Procesam. Finca	10	42	6	44	0	47	1	13
	% Otros	0	1	0	3	0	0	0	0.3

Fuente: Cuadros PMC Sistemas de producción y costos por tipología – Resumen de caracterización

De la tabla anterior se concluye: que el número de vacas ordeñadas por UPA, el tamaño promedio de la UPA y la superficie media de pastos es menor en la sierra que en la costa y amazonia, sin embargo en cuanto a la tecnificación del ordeño, el manejo de las UPAs por mujeres, la carga animal, la mano de obra familiar utilizada en la UPA así como la productividad es muy superior en las ganaderías de la sierra (debido a la mayor especialización en ganadería de leche) que en la costa. Respecto de la comercialización de leche, en la sierra se vende la mayoría de la leche que se produce, mientras en la costa, un porcentaje significativo es procesada en finca, para la venta o para el autoconsumo.

En la siguiente tabla, se presenta un análisis de costos en base de las entrevistas realizadas en la investigación. Los diferenciales de costos dependen de las zonas de producción, altitud, tipologías de producción, calidad de pastos, disponibilidad de residuos de cosecha, disponibilidad de suplementos alimenticios, entre otros.

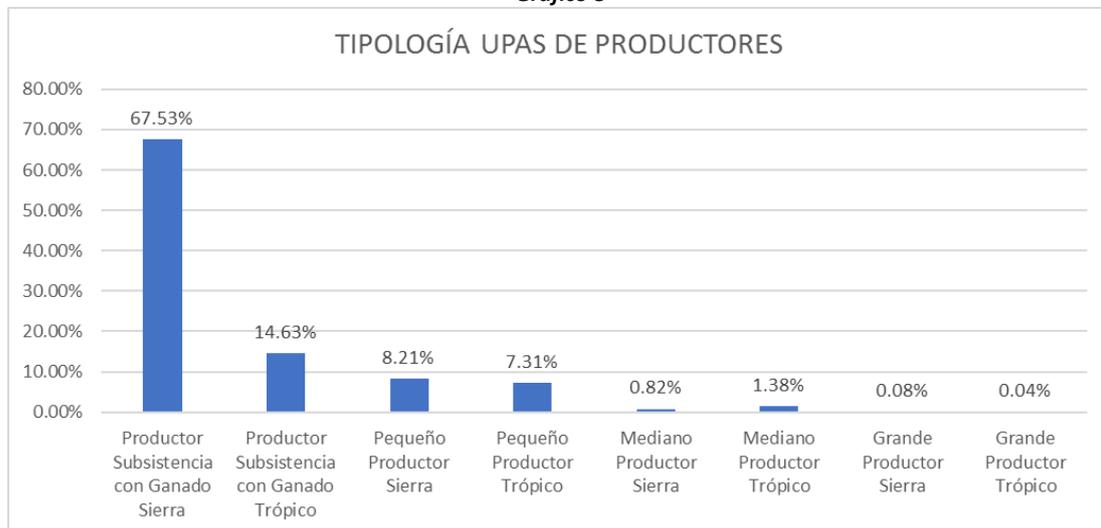
Tabla 8

	COSTOS DE PRODUCCIÓN	Productor Subsistencia con Ganado Sierra		Productor Subsistencia con Ganado Trópico		Pequeño Productor Sierra		Pequeño Productor Trópico		Mediano Productor Sierra		Mediano Productor Trópico		Grande Productor Sierra		Grande Productor Trópico	
DATOS GENERALES	Hectareas efectivas	3.92	5.00	7.00	15.00	9.75	10.40	12.00	30.00	9.61	12.00	57.60	20.00	70.00	32.00	150.00	356.00
	Vacas ordeñadas	5.00	5.00	9.00	7.00	16.00	11.00	15.00	18.00	24.00	22.00	78.00	38.00	106.00	101.00	180.00	120.00
	Carga por hectarea (Vacas/Ha efectiva)	1.28	1.00	1.29	0.47	1.64	1.06	1.25	0.60	2.50	1.83	1.35	1.90	1.51	3.16	1.20	0.34
	Leche Producida L/año	21,900	14,983	11,600	10,381	67,218	44,727	25,733	18,133	77,351	42,158	178,222	114,566	411,275	195,385	447,417	141,912
	Leche Producida L/año/Ha efectiva	5,587	2,997	1,657	692	6,894	4,301	2,144	604	8,049	3,513	3,094	5,728	5,875	6,106	2,983	399
	Leche producida L/vaca/año	4,380	2,997	1,657	1,153	4,201	4,066	1,716	1,007	3,223	1,916	2,285	3,015	3,880	1,935	2,486	1,183
	Leche producida L/vaca/día	12.00	8.21	4.54	3.16	11.51	11.14	4.70	2.76	8.83	5.25	6.26	8.26	10.63	5.30	6.81	3.24
COSTOS FIJOS	Mano de obra y Gestión USD.	544	225	187	112	403	532	130	65	482	528	158	729	571	462	227	43
	Operación de la finca y mantenimiento USD.	203	197	114	52	129	427	113	47	156	171	177	395	353	399	164	51
COSTOS VARIABLES	Compra de alimentos concentrados y subproductos USD.	104	57	6	5	231	289	112	73	318	228	7	149	421	682	28	2
	Salud animal y reproducción USD.	114	98	16	11	128	127	62	25	247	120	3	86	137	274	7	1
	Suelo (fertilización) USD.	132	112	0	0	206	39	0	0	289	113	0	453	28	104	0	0
	Pastoreo USD.	48	51	0	0	267	99	0	0	31	259	53	187	86	102	63	16
	Gastos Administrativos	261	195	36	24	85	55	30	22	59	55	199	287	91	357	164	55
TOTAL COSTO CALCULADO (USD/HA/AÑO)	1,407	937	358	204	1,450	1,568	447	231	1,582	1,474	597	2,285	1,687	2,380	653	167	
COSTO DE PRODUCCIÓN CALCULADO (USD/LITRO)	0.25	0.31	0.22	0.29	0.21	0.36	0.21	0.38	0.20	0.42	0.19	0.40	0.29	0.39	0.22	0.42	
PRECIO PAGADO USD/Litro	0.35	0.35	0.40	0.40	0.40	0.43	0.43	0.44	0.44	0.45	0.50	0.45	0.50	0.52	0.50	0.50	
INGRESO BRUTO ANUAL USD/Ha	1,955	1,049	663	277	2,758	1,849	922	266	3,542	1,581	1,547	2,578	2,938	3,175	1,491	199	
INGRESO NETO ANUAL USD/Ha	548	112	304	73	1,308	281	475	35	1,959	106	950	293	1,251	795	838	32	
INGRESO NETO ANUAL USD/UPA	2,148	562	2,131	1,093	12,753	2,922	5,698	1,046	18,828	1,277	54,740	5,852	87,551	25,455	125,742	11,337	
INGRESO NETO MENSUAL USD/UPA	179	47	178	91	1,063	244	475	87	1,569	106	4,562	488	7,296	2,121	10,479	945	

Fuente: Datos obtenidos en fincas de productores a través de entrevistas personales.

Dependiendo de la tipología de productor, los mayores costos están relacionados a la mano de obra, a los gastos de sobrealimentos y en algunos casos a los gastos administrativos, sin embargo, un factor determinante es la productividad por unidad de superficie que pueda tener una finca ganadera como medida de su eficiencia. A continuación, un breve análisis de cada tipología presentada:

Gráfico 8



Fuente: Cuadros PMC Sistemas de producción y costos por tipología – Tipología de productores

1. Unidad Agropecuaria Familiar de Subsistencia con Ganado Bovino de Sierra (menos de 5 vacas en ordeño)

Esta tipología representa el 67,53% de las UPAS que producen leche en el Ecuador. Los animales se mantienen cerca a los lugares donde viven los campesinos, la genética que predomina son vacas criollas y algunas cruza con razas de leche como Holstein, Brown Swiss y Jersey, la alimentación se basa en pastoreo, aunque no necesariamente se cultiva pastos para este fin y se ofrece además los rastrojos de cosechas para complementar la alimentación; la ganadería está en manos de la familia, se realiza ordeño manual (frecuentemente con presencia de la cría) lo que puede evidenciarse además en una baja productividad (promedio 5.85 L/vaca/día), y se evidencia que existe autoconsumo (16%); los ingresos provienen tanto de la producción agrícola como de la producción de leche.

En este segmento el ganado en general (especies mayores y menores) son consideradas inversión o ahorro en la economía familiar, ya que son animales que pueden ser comercializados en momentos de urgencias económicas para satisfacer las necesidades familiares.

Sistema de Producción: Se tiene un manejo técnico limitado, por lo que puede considerarse un Sistema de Producción Extensivo, la alimentación se basa en el pastoreo de tipo continuo, con un sistema forrajero a base de pasto kikuyo, la sanidad animal normalmente se limita a la vacunación para fiebre aftosa, no se realiza mejoramiento genético, por lo que las principales deficiencias se encuentran en temas de alimentación y reproducción. Sin embargo, esta misma falta de tecnificación hasta cierto punto hace que se manejen costos de producción más bajos.

Precio de venta de la leche: comercialización a través de intermediarios que pagan entre los USD. 0,30 y USD. 0,32 /litro de leche, sin considerar calidad.



UNIÓN EUROPEA



EL GOBIERNO DE TODOS

ECUADOR

Costo de producción: Los productores no consideran el 100% del costo de mano de obra, ya que el ordeño de sus vacas es una más de las múltiples actividades que realizan diariamente, por la diversificación de la producción. En este sentido, al ser productores de subsistencia tienen sistemas de producción tradicional, por lo que sus costos de producción son relativamente bajos, encontrándose productores con costos entre los USD. 0,25 y USD. 0,31 por litro de leche.

Ingresos económicos de la producción de leche: Esto quiere decir que para UPAs con 5 vacas ordeñadas y dependiendo de su costo de producción, en promedio los ingresos netos de la unidad productiva podrían alcanzar entre los USD. 47 y USD. 179/mes. Estos ingresos les permite satisfacer sus necesidades básicas, sin embargo, requieren actividades complementarias para complementar sus ingresos.

2. Unidad Agropecuaria Familiar de Subsistencia con Ganado Bovino de Trópico (menos de 5 vacas en ordeño)

Esta tipología representa el 14,63 % de las UPAS que producen leche en el Ecuador. La genética que predomina son las vacas criollas de tipo cebuinas, por lo que se considera una ganadería casi en su totalidad de doble propósito; la alimentación se basa en pastoreo y se ofrece además los rastrojos de cosecha de la misma finca, se realiza ordeño manual con presencia de la cría y los ingresos provienen tanto de la producción agrícola como de la producción de leche.

Sistema de Producción: Se tiene un manejo técnico limitado, por lo que puede considerarse un Sistema de Producción Extensivo, la alimentación se basa en el pastoreo de tipo continuo, con un sistema forrajero a base de pasto estrella, la sanidad animal normalmente se limita a la vacunación para fiebre aftosa, no se realiza mejoramiento genético, por lo que las principales deficiencias se encuentran en temas de alimentación y reproducción. Sin embargo, esta misma falta de tecnificación hasta cierto punto hace que se manejen costos de producción más bajos

Precio de venta de leche: Igual que en la tipología anterior, el productor debido a su escala, comercializa la leche informalmente, a través de los intermediarios, recibiendo un precio entre USD. 0,40 y USD. 0,42/litro, sin hacer ninguna consideración de temas de calidad. La gran diferencia radica en que esta ganadería del trópico, si los productores no pueden comercializar la producción a un precio adecuado, los mismos ganaderos utilizan esta leche para convertirla en quesos artesanales para la venta (69%), como es el caso específico de la provincia de Manabí con su tradicional queso manaba.

Costo de producción: Los productores no consideran el total del costo de la mano de obra familiar, ya que el ordeño de sus vacas es una actividad complementaria a la economía familiar; el costo de mano de obra es inferior que la utilizado por productores de la sierra debido a que se realiza únicamente un ordeño en el día, normalmente no tienen gastos en manejo de pasturas ni fertilización de suelos, y sus costos de alimentos y subproductos se limitan únicamente a sales minerales. Se pueden encontrar costos entre USD. 0,22 y USD. 0,29 /Litro.

Ingresos económicos de la producción de leche: En una UPA con 7 a 9 vacas ordeñadas y dependiendo de su costo de producción, en promedio los ingresos netos de la unidad productiva podrían alcanzar entre los USD. 91 y USD. 178/mes; lo que implica que requiere actividades complementarias para satisfacer sus necesidades.

3. Pequeño productor de leche de la Sierra (más de 5 y menos de 20 vacas en ordeño)



UNIÓN EUROPEA



EL GOBIERNO DE TODOS

ECUADOR

Esta tipología representa el 8,21% de las UPAs a nivel nacional, no tiene niveles de tecnificación adecuados que le permitan generar ingresos significativos de la producción de leche; la alimentación sigue siendo a base de pastoreo y/o con residuos de cosechas, el ordeño tecnificado se realiza en un 25% de las UPAs y puede o no realizarse en presencia de la cría, los ingresos provienen tanto de la producción agrícola como de la producción de leche.

Sistema de Producción: En esta tipología aún se mantiene un sistema de producción extensivo cuya alimentación puede estar basado en el pastoreo alterno y en algunos casos con un mejor nivel de tecnificación, se encuentran prácticas de pastoreo rotacional con el objetivo de optimizar el manejo de potreros, y reducir el sobrepastoreo con un sistema forrajero a base de pasto kikuyo, la sanidad animal normalmente se limita a la vacunación para fiebre aftosa y vitaminizaciones, no se realiza mejoramiento genético, por lo que las principales deficiencias se encuentran en temas de reproducción.

Precio de venta de leche: Venta a través de centros de acopio integrados a la industria. Se vende la leche a un precio de USD. 0,42/litro de lo cual se reduce entre USD. 0,03 y USD. 0,05 por el enfriamiento y la comercialización (en el centro de acopio), por lo que el productor recibe un precio aproximado entre USD. 0,37 y USD. 0,39/litro de leche.

Costo de producción: Mayor especialización de la finca en ganadería de leche, lo que implica mayores costos de mano de obra, se observa un incremento en la inversión realizada en alimentos balanceados y suplementos para complementar el pastoreo, manejo de pasturas que incluye el uso de mezclas forrajeras y fertilización de los pastos. Costos entre los USD. 0,21 y USD. 0,36/Litro.

Ingresos económicos de la producción de leche: En una UPA de entre 11 y 16 vacas ordeñadas y dependiendo de su costo de producción, en promedio los ingresos netos de la unidad productiva podrían alcanzar entre USD. 244 y USD. 1063/mes; correspondientes a una finca especializada en ganadería.

4. Pequeño productor de leche del Trópico (más de 5 y menos de 20 vacas en ordeño)

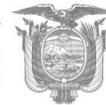
Esta tipología representa el 7,31 % de las UPAs a nivel nacional, está presente en las regiones Costa y Amazonía del Ecuador, la alimentación es en base de pastoreo y/o con residuos de cosechas, el ordeño en su mayoría es manual (89%), generalmente se realiza en presencia de la cría y los ingresos provienen tanto de la producción agrícola como de la producción de leche.

Sistema de producción: extensivo normalmente basado en el pastoreo continuo, y en el mejor de los casos se utiliza un pastoreo alterno, existen muy pocos productores que han logrado tecnificar a través de un pastoreo rotacional intensivo, lo que les ha ayudado a optimizar el manejo de potreros, y reducir el sobrepastoreo, el sistema forrajero es a base de pasto estrella, la sanidad animal normalmente se limita a la vacunación para fiebre aftosa y vitaminizaciones, sin embargo el problema generalizado sigue siendo el manejo reproductivo de los hatos lecheros que no está controlado.

Precio de venta de leche: Comercialización a través de centros de acopio integrados a la industria principalmente, comercializan a un precio de USD. 0,45/litro de leche, sin embargo, cobran a los productores un valor aproximado de USD. 0,03 por el enfriamiento, transporte y la comercialización de la leche, por lo que el productor recibe USD. 0,42/litro de leche.



UNIÓN EUROPEA



EL GOBIERNO DE TODOS

ECUADOR

Costo de producción: Diversificación productiva por lo que no consideran todo el rubro de mano de obra familiar, se realiza un solo ordeño en el día y el pastoreo por lo general es extensivo, la persona encargada puede ser el propietario de la finca o personal contratado para el efecto, no se realiza inversiones en manejo de pasturas y fertilización. Costos de producción entre USD. 0.21 y USD. 0.38 /litro.

Ingresos económicos de la producción de leche: En UPAs de 15 y 18 vacas ordeñadas y dependiendo de la eficiencia de su ganadería y sus costos de producción, en promedio los ingresos netos alcanzan entre USD. 87 y USD. 475/mes; ingreso basado en el uso de mano de obra familiar.

5. Mediano Productor de leche de la Sierra (más de 20 y menos de 100 vacas en ordeño)

Esta tipología representa el 0,82% de las UPAs a nivel nacional, es tecnificada, la alimentación es en su mayoría a base de pastoreo pero se incluye un importante componente de sobrealimento, el ordeño casi en su totalidad es mecánico (92%) y no se realiza en presencia de la cría, y los ingresos pueden provenir de la producción agrícola y de la producción de leche, ya que en algunos casos se evidencia una práctica de rotación de los pastos con cultivos (como papa y maíz), lo que les permite mejorar la calidad de los pastos renovados.

Sistema de Producción: En esta tipología se puede encontrar un sistema semi intensivo basado en el pastoreo rotacional o prácticas de pastoreo racional intensivo, que se realizan con el objetivo de optimizar el manejo de potreros, y reducir el sobrepastoreo, con un sistema donde se encuentran mezclas forrajeras con Ryegrass, trébol y llantén, la sanidad animal se ocupa de vacunaciones contra la fiebre aftosa, vitaminizaciones y desparasitaciones, se realiza mejoramiento genético a través de prácticas de inseminación artificial.

Precio de venta de leche: comercialización directa con la industria, los productores forman parte de programas de proveedores de las industrias lácteas que reciben capacitación y asistencia técnica para mejorar la calidad de su producción. El precio de venta incluye premios por calidad, es así que se comercializa entre USD. 0,42/litro y USD. 0,53/litro.

Costo de producción: Tecnificación permite el uso reducido de mano de obra, se pagan impuestos, se utiliza alimentos balanceados o suplementos para complementar el pastoreo, se realiza gastos de medicamentos veterinarios, inseminación artificial, visitas programadas de un médico veterinario y fertilizantes para potreros. Sus costos bordean los USD. 0,20/Litro y sus ingresos superan los USD 0.42/Litro más premios por calidad.

Ingresos económicos de la producción de leche: En UPAs con 22 a 24 vacas ordeñadas y dependiendo del costo de producción, en promedio los ingresos netos de la unidad productiva podrían alcanzar entre los USD. 106 y USD. 1569/mes; situación que en condiciones de una ganadería eficiente es rentable para el productor ganadero.

6. Mediano productor de leche del Trópico (más de 20 y menos de 100 vacas en ordeño)

Esta tipología representa el 1,38% de las UPAs a nivel nacional, tienen un nivel medio de especialización y tecnificación en ganadería de leche del trópico, la alimentación sigue siendo a base de pastoreo, algunos productores aplican tecnología de pastos de corte y/o ensilajes y en bajas cantidades el uso de alimentos balanceados, el ordeño puede en su mayoría es manual (77%)



UNIÓN EUROPEA



EL GOBIERNO DE TODOS

ECUADOR

generalmente se realiza en presencia de la cría y los ingresos provienen tanto de la producción agrícola como de la producción de leche y carne.

Sistema de producción: extensivo normalmente basado en el pastoreo continuo, y en el mejor de los casos se utiliza un pastoreo alterno, existen muy pocos productores que han logrado tecnificar a través de un pastoreo rotacional intensivo, lo que les ha ayudado a optimizar el manejo de potreros, y reducir el sobrepastoreo, el sistema forrajero es a base de pasto estrella, la sanidad animal normalmente se limita a la vacunación para fiebre aftosa y vitaminizaciones, sin embargo el problema generalizado sigue siendo el manejo reproductivo de los hatos lecheros que no está controlado.

Precio de venta de leche: la mayoría de la leche es procesada en finca para la producción de queso artesanal (47%), o también vendida a intermediarios para el procesamiento de quesos, por lo que en épocas de verano llegan a pagar hasta USD 0,53/Litro. Otra parte se comercializa informalmente o a través de centros de acopio, con precios de alrededor de USD. 0,45/litro.

Costo de producción: Uso de mano de obra permanente; se realiza un solo ordeño al día y el pastoreo por lo general es extensivo, aunque se pueden encontrar sistemas muy eficientes que utilizan pastoreo rotacional que les permite tener mejores productividades por unidad de superficie a costos bajos. Se observaron ganaderías con costos entre USD. 0,19 y USD. 0,40, que involucran mayores inversiones en fertilización y suplementos, aunque esto no necesariamente se refleja en un mejor ingreso para los ganaderos por el sistema de producción utilizado.

Ingresos económicos de la producción de leche: En UPAs entre 38 y 78 vacas ordeñadas y dependiendo del costo de producción, en promedio los ingresos netos de la unidad productiva podrían alcanzar entre los USD. 488 y USD. 4.562/mes; lo cual implica un manejo eficiente de parámetros productivos.

7. Productor Grande de leche de la Sierra (más de 100 vacas en ordeño)

Esta tipología representa el 0,08% de las UPAs a nivel nacional, fincas tecnificadas; la alimentación es en su mayoría a base de pastoreo pero se incluye un importante componente de sobrealimentos/balanceados, el ordeño casi en su totalidad es mecánico (98%), y no se realiza en presencia de la cría y los ingresos en su gran mayoría provienen de la leche.

Sistema de Producción: En esta tipología se puede encontrar un sistema semi intensivo basado en el pastoreo rotacional o prácticas de pastoreo racional intensivo, que se realizan con el objetivo de optimizar el manejo de potreros, y reducir el sobrepastoreo, aunque se puede encontrar lecherías donde se mantiene a las vacas en el establo para que pernocten considerándose una semi estabulación, tienen un sistema donde se encuentran mezclas forrajeras con Ryegrass, trébol y llantén, la sanidad animal se ocupa de vacunaciones contra la fiebre aftosa, vitaminizaciones, desparasitaciones y en algunos casos cuentan con certificados de predios libres de brucelosis y tuberculosis, se realiza mejoramiento genético a través de prácticas de inseminación artificial.

Precio de venta de leche: Por los volúmenes que manejan hay un proceso de integración en la comercialización con la industria, siendo parte de sus programas de proveedores, en los cuales reciben capacitación y asistencia técnica para mejorar la calidad de su producción. El precio incluye premios por calidad: USD. 0,48/litro en promedio.



UNIÓN EUROPEA



EL GOBIERNO DE TODOS

ECUADOR

Costo de producción: Utilizan mano de obra permanente y temporal, pagan impuestos, utilizan alimentos balanceados o suplementos para complementar el pastoreo, se realizan además gastos de medicamentos veterinarios, inseminación artificial, visitas programadas de un médico veterinario, fertilizantes para potreros, combustibles, etc. Ganaderías con costos entre los USD. 0,29 y USD. 0,39/Litro de leche, en algunos casos el alto costo de producción responde además a una alta carga en el costo administrativo de la ganadería.

Ingresos económicos de la producción de leche: En UPAs con 101 a 106 vacas ordeñadas y dependiendo de los costos de producción, en promedio los ingresos netos de la unidad productiva podrían alcanzar entre USD. 2.121 y USD. 7.296/mes; lo que implica que son fincas especializadas en ganadería.

8. Productor Grande de leche del Trópico (más de 100 vacas en ordeño)

Esta tipología representa el 0,04% de las UPAs a nivel nacional, tiene un nivel medio de especialización y tecnificación en ganadería de leche del trópico, la alimentación sigue siendo a base de pastoreo, algunos productores aplican tecnología de pastos de corte y/o ensilajes y aunque en bajas cantidades el uso de alimentos balanceados, el ordeño suele ser mecánico (78%), generalmente se realiza en presencia de la cría y los ingresos provienen de la ganadería de leche y carne.

Sistema de producción: extensivo normalmente basado en el pastoreo continuo, y en el mejor de los casos se utiliza un pastoreo alterno, existen muy pocos productores que han logrado tecnificar a través de un pastoreo rotacional intensivo, lo que les ha ayudado a optimizar el manejo de potreros, y reducir el sobrepastoreo, el sistema forrajero es a base de pasto estrella u otros pastos de corte como mar alfalfa, la sanidad animal normalmente se limita a la vacunación para fiebre aftosa, vitaminizaciones y desparasitaciones, el manejo reproductivo en algunos casos se lo realiza mediante inseminación artificial con razas de doble propósito como el Gyr lechero.

Precio de venta de leche: Vende el 86% de su producción, una parte se integra directamente a la industria y otra a través de intermediarios. Se comercializa a un precio promedio de USD. 0,48/litro, en época de verano los procesadores artesanales llegan a pagar hasta USD. 0,53/litro de leche, razón por la cual no es prioritaria para estos productores la integración a las industrias formales.

Costo de producción: Mano de obra permanente y temporal, se realiza un solo ordeño al día, se pagan servicios básicos, se tienen costos por productos veterinarios, visitas de un médico veterinario, se usan fertilizantes y combustibles para el manejo de maquinarias. Ganaderías con costos de producción que oscilan entre los USD. 0,22 y USD. 0,42/Litro.

Ingresos económicos de la producción de leche: En UPAs entre 120 y 180 vacas ordeñadas y dependiendo de sus costos de producción, en promedio los ingresos netos de la unidad productiva podrían alcanzar los: USD. 945 y los USD. 10.479/mes.

PROBLEMÁTICA DE LA PRODUCCIÓN

Para identificar la problemática de la cadena productiva de la leche se realizaron los talleres de diagnóstico de la cadena donde, específicamente para el eslabón de la producción se destacan problemas en:



UNIÓN EUROPEA



EL GOBIERNO DE TODOS

ECUADOR

- **Cambio Generacional:** La población de productores agropecuarios en casi todas las zonas productoras del país está envejecida, situación que se presenta debido a que los jóvenes no encuentran atractiva la actividad ganadera.
- **Innovación Tecnológica:** La gran mayoría de fincas productoras de leche en el país se manejan de forma tradicional, una fácil manera de verlo es como se muestra en la tabla 4, donde se puede ver que, en el año 2018 del total de vacas existentes a nivel nacional, apenas en un 15% utilizan la tecnología de Inseminación Artificial o trasplante de embriones, y solo un 22% son ordeñadas con ordeño mecánico, y el 8% de la superficie plantada a nivel nacional tiene acceso al riego; considerando que estos factores tecnológicos son fundamentales para el mejoramiento de la nutrición de los hatos especialmente en épocas de verano y por consiguiente el incremento de la productividad de la ganadería de leche.
- **Manejo de pasturas:** Los productores de leche indican que hace falta la transferencia de tecnología en el manejo adecuado de pastos y forrajes, siendo este un elemento fundamental para asegurar una buena productividad y por consiguiente la rentabilidad del negocio lechero.
- **Especialización en la producción:** La gran mayoría de fincas con ganado de leche en el Ecuador son consideradas de subsistencia, y por su naturaleza no tienen una especialización para la producción de leche, razón por la cual pueden tener bajos rendimientos.
- **Investigación y transferencia:** Se evidencia una debilidad en la mayoría de Universidades, así como en el Centros e Institutos de Investigación en temas relacionados al eslabón primario de la cadena de leche.
- **Financiamiento:** Existen altos costos financieros para la actividad ganadera, y los productos crediticios ofrecidos por instituciones financieras públicas y privadas no se adaptan a la realidad de la actividad ganadera.
- **Comercialización:** No todos los productores tienen acceso a mercados formales, un gran porcentaje de productores comercializan su producción a intermediarios informales a precios muy por debajo del precio oficial. A pesar de comercializar la leche a industrias formales, no existe ninguna seguridad para los productores de que se mantenga la demanda y los precios para su producción.
- **Costos de producción:** Debido a la baja productividad, se ven incrementados los costos de producción, especialmente debido a los precios de insumos (semillas, fertilizantes, balanceados, medicinas, maquinaria, etc.).

ZONAS DE PRODUCCIÓN, CUENCAS LECHERAS Y SU PARTICIPACIÓN EN LA PRODUCCIÓN

De acuerdo con los datos del ESPAC 2018, podemos observar que la ganadería de leche se encuentra presente en todas las provincias del Ecuador, sin embargo, según García y Requelme, 2011; existen 5 zonas agroecológicas con características similares, que destacan por su especialización en producción lechera de acuerdo con el siguiente detalle:

Cuadro No. X Zonas de producción

REGIÓN	PROVINCIA	CANTÓN	ALTITUD MSNM	TEMPERATURA PROMEDIO ANUAL °C	PERÍODOS DE LLUVIA	PERÍODO SECO
SECO - TROPICAL	MANABÍ	RICAURTE/CHONE/FLAVIO ALFARO	6 – 300	23 – 25	DIC - MAY	JUN – NOV 5 – 7 MESES



UNIÓN EUROPEA

Proyecto de Asistencia Técnica para la Reactivación Productiva Post-Terremoto
 Contrato N° LA/2017/391-895



EL GOBIERNO DE TODOS

ECUADOR

	GUAYAS	BALZAR/COLIMES/EL EMPALME				
HÚMEDO - TROPICAL	MANABÍ	EL CARMEN	5 – 600	23 – 25.5	DIC - FEB	MAR - NOV
	PICHINCHA	PUERTO QUITO				
SUB HÚMEDO – SUB TROPICAL	IMBABURA	COTACACHI/ IBARRA/URCUQUI	6 – 2.300	18 - 22	Variabilidad de lluvias significativa que no permite identificar claramente las épocas secas y lluviosas.	
	AZUAY	SIGSIG				
HÚMEDO TEMPERADO	CARCHI	TUFIÑO/TULCÁN/HUACA /JULIO ANDRADE	1.800 – 3.000	12 - 18	La época seca y lluviosa varían considerablemente	
	IMBABURA	ESTRIBACIONES DEL COTACACHI				
	PICHINCHA	PINTAG/ MACHACHI				
	AZUAY	PAUTE/CUENCA				
	CHIMBORAZO	RIOBAMBA/ CHAMBO				
MUY HÚMEDO SUB TEMPERADO	PICHINCHA	CAYAMBE	3.000 – 4.000	6 - 12	Distribución de lluvias sin énfasis en algún mes del año	
	CARCHI	TUFIÑO				
	COTOPAXI	FALDAS DE LOS VOLCANES				
	CHIMBORAZO					
García, N. B. y N. J. Requelme. 2011. Buenas prácticas de ordeño y la calidad higiénica de la leche en el Ecuador. La Granja, 14(2): 45–57						

Producción diaria de leche en Ecuador

Como se pudo ver anteriormente, existen zonas en el país que por sus condiciones agroclimáticas han tenido una mayor especialización en la producción de leche, de esta manera, a pesar de que hay zonas especializadas en cada provincia, las provincias con mayor participación en la producción diaria de leche (74%) son las provincias de Pichincha, Manabí, Cotopaxi, Chimborazo, Azuay, Tungurahua, Carchi y Cañar como se muestra en el siguiente gráfico:

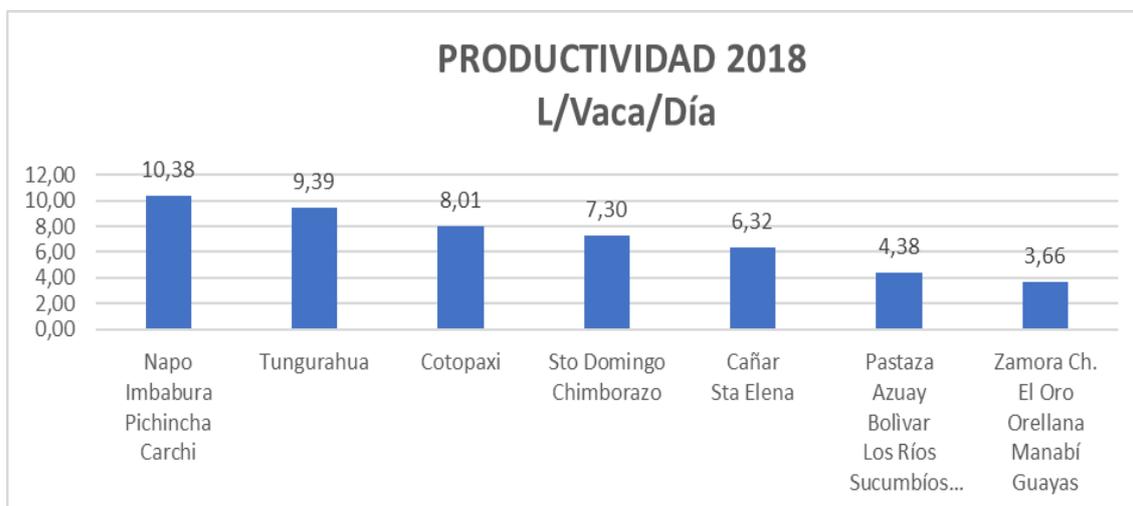


Fuente: ESPAC 2018. Análisis equipo consultor

Rendimiento (litros/vaca/día)

Sin embargo es necesario también considerar que no donde se encuentra la mayor producción es donde se tienen la mejor productividad; de esta manera tenemos que, el promedio de productividad en Ecuador es de 6,03 litros/vaca/día, que representa alrededor de 2.202 litros de leche/vaca/año. Como se puede observar en el siguiente gráfico, existe una clara diferenciación en la productividad entre las provincias de la región Costa, Amazonía y Sierra del país. La mayor productividad se ha concentrado en las provincias de Napo, Imbabura, Pichincha y Carchi con un promedio de 10,38 litros/vaca/día (3.789 litros/vaca/año) en estas provincias, mientras que las productividades más bajas de 3.66 litros/vaca/día (1.336 litros/vaca/año) en promedio se las tiene en las provincias de Zamora, El Oro, Orellana, Manabí y Guayas; esto relacionado principalmente a los sistemas de producción diferenciados (Ganadería de leche en la Sierra y ganadería doble propósito en la Costa y Amazonía).

Productividad de Leche - 2018



Fuente: ESPAC 2018. Análisis equipo consultor

ESTACIONALIDAD DE LA PRODUCCIÓN

Las condiciones agroclimáticas en Ecuador permiten el permanente desarrollo de la actividad ganadera durante todo el año, sin embargo en las zonas tropicales del país donde se pueden encontrar principalmente ganaderías de doble propósito (carne y leche), existe una muy alta estacionalidad en la producción, situación que en parte afecta la competitividad debido a que en períodos de escasez de leche se tienen plantas de procesamiento con capacidad ociosa, así como en los períodos de alta producción de leche no tienen la capacidad para la absorción de los volúmenes de leche producidos.

Esta estacionalidad en la producción de leche depende de las condiciones climáticas que existen en las zonas de producción; la consecuencia de los periodos de lluvias y de sequía, es que se ve afectada la disponibilidad de pastos y por lo tanto la cantidad de leche producida causando que haya épocas en el año en que no hay suficiente producción para abastecer la demanda, lo que ocasiona un incremento en los precios pagados a los productores, pero existen también periodos del año en que hay sobreproducción, y donde algunas industrias no pueden comercializar toda la producción por lo que en ciertos casos incluso dejan de recibir la leche que viene de los productores.

LIMITANTES DE LA COMPETITIVIDAD

Además de la problemática, previamente identificada a través de los talleres de diagnóstico de la cadena, podemos encontrar limitantes para la competitividad de la cadena productiva como:

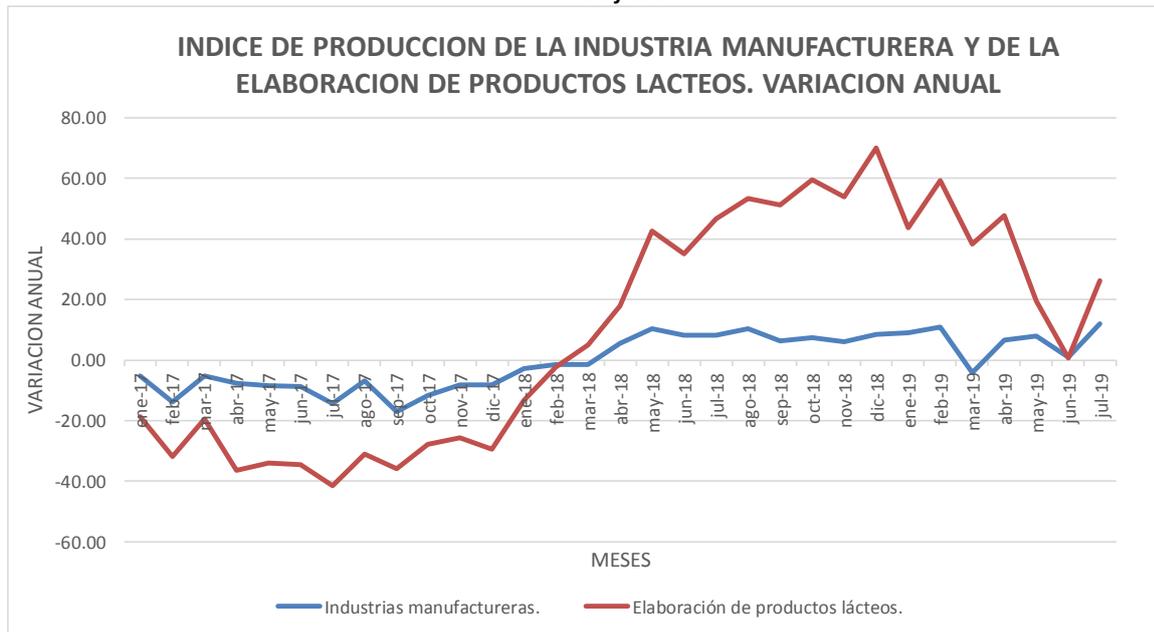
- El eslabón primario de la cadena de leche registra un alto nivel de informalidad.
- Se tiene un bajo nivel de uso de tecnologías en finca: ordeñadoras mecánicas, inseminación artificial, cercas eléctricas, vaca vías, bebederos, sistemas de pastoreo, ensilajes, enolajes, entre otras.
- Altos costos de producción relacionados con la baja productividad.
- Débil asociatividad de productores de subsistencia y pequeños productores que les resta poder de negociación.

2.3 Producción industrial y artesanal

La producción de leche para la venta desde la finca es alrededor de 3.6 millones de litros diarios, lo que representa el 73% del total de la producción de leche. La leche se destina principalmente a la producción formal industrial de leche y algo de leche en polvo, mantequilla, quesos, yogurt. Así mismo es importante considerar que de la producción de finca (no vendida: 1.4 millones de litros), un 62% (860 mil litros) se destina a la producción artesanal (e informal) de productos lácteos, concentrados en quesos y mantequilla.

Dentro de la producción de leche, hay una diversidad de productos que han surgido en función de los nuevos requerimientos de la demanda. Además de la leche pasteurizada en funda y entera UHT, está la leche en polvo, la semidescremada y evaporada con mayor porcentaje en la venta. En el caso de los quesos, el fresco es el de mayor comercialización.

Gráfico 9



Fuente: INEC, Sistema de Indicadores de la Producción SIPRO, a julio del 2019

De acuerdo con los datos generados por el INEC, la producción de elaborados lácteos tuvo una variación positiva durante el año 2018 y 2019. Para el año 2018, la producción promedio varió en 29.5% (con respecto al año anterior), mientras que para enero – julio del 2019, la variación promedio fue del 27.4% (con respecto al año anterior). Esto frente a un crecimiento de la industria manufacturera de un máximo del 10% promedio anual.

Considerando los cambios mensuales de la producción, se tiene que para diciembre del 2018, la producción cambió en un 61.6% con respecto a diciembre del 2017, mientras que para julio del 2019 crece en un 14% en relación con julio del 2018.

Empresas lácteas

De acuerdo con los registros del SRI, existen en el Ecuador 2.428 establecimientos activos dedicados a la elaboración de productos lácteos, de los cuales el 35% (840) son contribuyentes RISE⁸, es decir que sus ventas individuales no superan los 60.000 dólares anuales.⁹ Es notorio en el sector que el 93% de todos los establecimientos son de personas naturales y de la economía popular y solidaria, y el 7% son personas jurídicas o sociedades.

⁸ Régimen Impositivo Simplificado RISE.

⁹ SRI. Cubo de Información Multidimensional. Formulario 104. 2019



UNIÓN EUROPEA



EL GOBIERNO DE TODOS

ECUADOR

Tabla 9

ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS EN LA ELABORACION DE PRODUCTOS LACTEOS		
CLASE	TIPO	# DE ESTABLECIMIENTOS
RISE	PERSONAS NATURALES	840
OTROS	PERSONAS NATURALES	1,337
OTROS	SOCIEDADES (ECONOMIA POPULAR Y SOLIDARIA)	71
OTROS	SOCIEDADES SECTOR PRIVADO	160
ESPECIAL	PERSONAS NATURALES	3
ESPECIAL	SOCIEDADES (SECTOR PRIVADO)	17
TOTAL		2,428

Fuente: SRI. Contribuyentes.

Estos 2428 establecimientos generan ventas por 1,025 millones de dólares en el año 2018. Durante el período 2011 al 2018, las ventas crecen en promedio en un 7% anual, pasando de 662 millones a los 1.025 millones, lo que explica una dinámica importante del sector.¹⁰

Gráfico 10



Fuente: SRI. Ventas

Los helados y, la leche, crema, yogurt y bebidas son los productos de mayor participación en el total de ventas, generando el 39% y el 29% respectivamente. Los demás productos en orden de importancias son el manjar y otros (13%), la mantequilla y quesos (4%), la leche en polvo y otros.

¹⁰ Es importante aclarar que existen empresas que tienen varias actividades en un mismo RUC, por lo que la cifra puede estar sobreestimada.



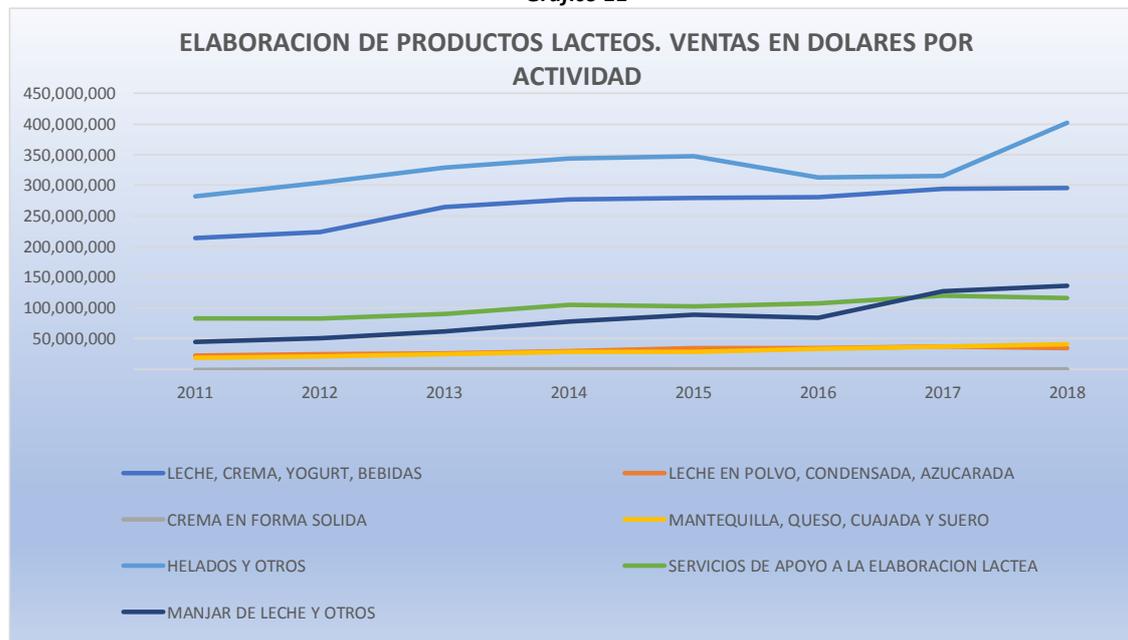
UNIÓN EUROPEA



EL GOBIERNO DE TODOS

ECUADOR

Gráfico 11



Fuente: SRI. Ventas

De acuerdo con los datos de la Superintendencia de Compañías, al año 2019 se registran como activas 352 compañías que se dedican a la producción de lácteos, distribuidas de la siguiente manera:

Tabla 10

Número de compañías productoras de productos lácteos. Año 2019¹¹

	Número de Compañías	Participación
Elaboración de leche, crema, bebidas, yogurt y otros.	284	80%
Elaboración de leche en polvo y condensada.	46	13%
Elaboración de crema en forma sólida.	2	0.57%
Elaboración de mantequilla, queso, cuajada y suero	20	6%
Total	352	100%

Nota: Incluye únicamente las empresas formales.

Fuente: Superintendencia de Compañías. 2019.

De acuerdo con los datos del Ranking Empresarial de la Superintendencia de Compañías¹², en la que solo se consideran a 85 de las 352 compañías activas de este sector, el 36% a micro, 31% de las compañías corresponden a un tamaño pequeño, el 16% mediana y el 15% a grande. Del total de estas compañías, el 50% se dedican a la elaboración de leche, crema, bebidas y yogurt y el 14% a quesos.

¹¹ Corresponden a los CIU: C1050.01, 02, 03 Y 04.

¹² 1.- Microempresas: Entre 1 a 9 trabajadores o Ingresos menores a \$100.000,00

2.- Pequeña empresa: Entre 10 a 49 trabajadores o Ingresos entre \$100.001,00 y \$1'000.000,00

3.- Mediana empresa: Entre 50 a 199 trabajadores o Ingresos entre \$1'000.001,00 y \$5'000.000,00

4.- Empresa grande: Más de 200 trabajadores o Ingresos superiores a los \$5'000.001,00



UNIÓN EUROPEA

Proyecto de Asistencia Técnica para la Reactivación Productiva Post-Terremoto
Contrato N° LA/2017/391-895



EL GOBIERNO DE TODOS

ECUADOR

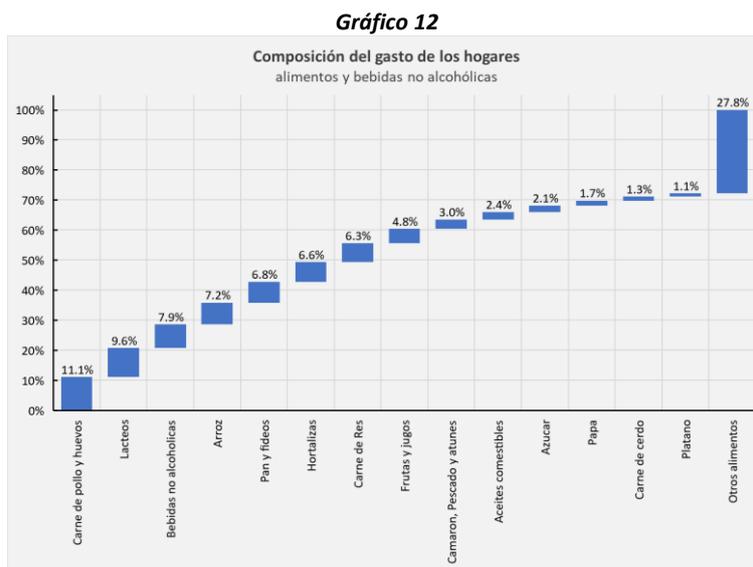
Estas empresas venden un total de 1170 millones de dólares, donde se incluyen productos lácteos y demás preparaciones alimenticias, generan más de 7 mil empleos y se ubican alrededor de todo el país. En la tabla de abajo se describen las más importantes en términos de ventas, destacándose Nestle, Toni, Reylácteos, Alpina, El Ordeño, Pasteurizadora Quito, entre otras.

Tabla 11

EMPRESAS LACTEAS MAS IMPORTANTES EN TÉRMINOS DE VENTAS				
NOMBRE 1/	REGIÓN	PROVINCIA	CANTIDAD EMPLEADOS	INGRESOS POR VENTAS 2018
NESTLE DEL ECUADOR	SIERRA	PICHINCHA	1,577	494,946,557
INDUSTRIAS LACTEAS TONI SA	COSTA	GUAYAS	742	173,397,299
REYLACTEOS C.L.	COSTA	GUAYAS	725	81,604,221
CORPORACION ECUATORIANA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS CORPABE S.A.	SIERRA	PICHINCHA	169	60,026,496
ALPINA PRODUCTOS ALIMENTICIOS ALPIECUADOR S.A.	SIERRA	PICHINCHA	1,753	63,243,974
SOCIEDAD INDUSTRIAL GANADERA ELORDEÑO S.A.	SIERRA	PICHINCHA	71	34,130,104
EMPRESA PASTEURIZADORA QUITO SA	SIERRA	PICHINCHA	275	78,124,895
PARMALAT DEL ECUADOR S.A.	SIERRA	PICHINCHA	133	30,601,603
LECHE-GLORIA-ECUADOR S.A.	SIERRA	PICHINCHA	96	27,642,734
FLORALP SA	SIERRA	IMBABURA	226	28,600,326
INDUSTRIA DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS INPROLAC S.A.	SIERRA	PICHINCHA	88	13,982,378
INDUSTRIAS LACTEAS CHIMBORAZO CIA LTDA INLECHE	COSTA	GUAYAS	179	13,207,183
DEGEREMCIA S.A.	COSTA	GUAYAS	112	12,795,056
LACTEOS LA POLACA GUSTALAC S.A.	SIERRA	SANTO DOMINGO DE LOS TSACHILAS	55	10,737,370
FABRILACTEOS CIA. LTDA.	SIERRA	PICHINCHA	45	3,838,533
ALIMENTOS CHONTALAC CIA. LTDA.	SIERRA	AZUAY	42	3,908,801
AGROPECUARIA INDUSTRIAL Y COMERCIAL ALPENSWISS S.A.	SIERRA	PICHINCHA	50	4,273,006
HELADERIAS COFRUNAT C.L.	SIERRA	PICHINCHA	68	1,863,547
INDUSTRIAS COTOGCHOA CIA LTDA	SIERRA	PICHINCHA	19	2,087,307
EQF EL QUESO FRANCES S.A.	SIERRA	PICHINCHA	22	859,701
ZULAC S.A.	SIERRA	IMBABURA	19	1,812,549
AGROINDUSTRIA LCM CIA.LTDA.	SIERRA	PICHINCHA	10	503,703
1/ Hay que considerar que varias empresas tienen otras actividades fuera del sector lácteo.				
Fuente: Superintendencia de Compañías. Ranking Empresarial. 2018				

3 IMPORTANCIA ECONÓMICA Y SOCIAL DE LA CADENA PRODUCTIVA

Los productos lácteos representan el 9.6% en la composición del gasto de los hogares en alimentos, convirtiéndose en el segundo producto con el mayor nivel de gasto mensual, luego de la carne de pollo y el huevo.



Fuente: Anexo 1 PMC lácteo. T29 – Variables del sector

Se estima que el PIB del sector primario de leche es de 325 millones de dólares lo que representa el 3.8% sobre el PIB agropecuario y el 0.3% sobre el PIB total. En el caso de la producción láctea agroindustrial se estima que el PIB es de 352 millones de dólares, representando el 2.5% del PIB manufacturero y el 0.3% del PIB TOTAL.

Gráfico 13



La ganadería en el Ecuador es reconocida también por su significativo aporte a la generación de empleo e ingresos en el agro; se ha determinado que el rol del ganado bovino en la estrategia de supervivencia de la pequeña economía campesina, es la de constituirse en patrimonio, medio de ahorro y fuente de liquidez.

Según datos del Banco Central, la actividad pecuaria genera 485 mil empleos, incluyendo otras actividades más allá de producción de leche. Se debe recordar que más del 80% de los productores pertenecen al sector de la agricultura familiar y diversifican su producción (cerdo, pollo), por lo que el dato no se alejaría de la realidad en las fincas que cuentan con ganado. Si a esto se suma las 22 mil persona que emplea la industria láctea¹³, la actividad pecuaria genera más de 500.000 puestos de trabajo.

Además, el sector lechero contribuye a la seguridad y soberanía alimentaria, el Ecuador es autosuficiente en la producción de leche y produce todo lo que consume. Se ha estructurado como un modelo tradicionalmente cerrado, en el cual el comercio exterior de productos lácteos es marginal (en conjunto las importaciones y las exportaciones de lácteos no llegan al 3% de la producción nacional).

Por otra parte, si bien la leche es un producto de primera necesidad dentro de la canasta básica, su consumo es de apenas 108 litros/persona/año, un 40% más bajo que lo recomendado por organismos internacionales como FAO.

¹³ Matriz Insumo Producto 2018. BCE



UNIÓN EUROPEA



ECUADOR

Tabla 12

BALANCE OFERTA DEMANDA

	Valor	Unidad medida
Producción leche líquida	1,833	millones de litros
Exportaciones	0	Equivalencia en millones de litros
Importaciones	1.7	Equivalencia en millones de litros
Oferta total	1,835	En millones de litros
Población	17	Millones de Personas
Consumo aparente per cápita	108	Litros/pers/año

Fuente: Anexo 2 PMC lácteo. N12 – Evolución del sector lácteo

4. INSTITUCIONALIDAD – ASOCIATIVIDAD

4.1 Nivel de representatividad e incidencia en las políticas públicas

Este capítulo incorpora a los principales actores de la cadena de Leche y Lácteos, que son parte de la institucionalidad sectorial: a) Consejo Consultivo del Sector Lácteo, de naturaleza público-privado, que engloba a varios actores de la cadena; b) Consejo Nacional Lechero, conformado por organizaciones de productores de leche, pequeños, medianos y grandes; c) Federación de Ganaderos del Ecuador – FEDEGAN, y La Federación Nacional de Productores Lecheros del Ecuador, FENAPROLE, entre las instancias más representativas; d) Centro de la Industria Láctea - CIL.

El siguiente contenido tiene como fuente diversas entrevistas con actores de la cadena, más la revisión de documentos facilitados en el marco del Plan de Mejora Competitiva de la Cadena de Leche y Lácteos.

4.1.1 Consejo Consultivo del Sector Lácteo. Acuerdo ministerial nro. 118, del 25 septiembre de 2018.

Es un órgano de diálogo y consulta entre los sectores público y privado, para el análisis de políticas, estrategias y directrices que permitan la sostenibilidad y desarrollo de la cadena de leche. Tiene como objetivo asesorar al Ministro de Agricultura y Ganadería, en la formulación de las estrategias y políticas para el desarrollo de la competitividad del Sector Lechero.

Está integrado por:

- El Ministro de Agricultura y Ganadería, el Viceministro o su delegado, quien lo presidirá.
- El Subsecretario de Producción Pecuaria.
- Un representante de la Cámara de Agricultura de la I Zona.
- Un representante de la Asociación de Ganaderos de la Sierra y Oriente.
- Un representante de la Asociación Holstein del Ecuador.
- Un representante de la Asociación Nacional de Fabricantes de Bebidas.



UNIÓN EUROPEA



EL GOBIERNO DE TODOS

ECUADOR

- Un representante de la Asociación de Ganaderos del Litoral y Galápagos.
- Tres representantes de centros de acopio lecheros de la Costa, Sierra y Oriente.
- Un representante de la Asociación de Ganaderos de Santo Domingo.
- Un representante del Centro de la Industria Láctea.
- Tres representantes del Consejo Nacional Lechero.

El Consejo Consultivo es visto por los actores de la cadena, como una oportunidad para definir una política pública de largo alcance, con objetivos y metas. Al revisar quienes integran el sector privado de este Consejo, se observa que está conformado por 7 representantes del sector productor primario, frente a 1 representante de la Industria Láctea.

El Consejo Consultivo debatió sobre el uso del suero de la leche y recomendó la suscripción del Acuerdo Ministerial 032 del 25 de febrero del 2019 que articula acciones entre el MPCEIP¹⁴ y el MAG, para garantizar la sostenibilidad de la cadena láctea, con especial alcance en su Capítulo III: Uso de suero de leche.

4.1.2 Consejo Nacional Lechero.

Nace en julio de 2018 bajo el liderazgo de la AGSO¹⁵, y con la participación de las Cámaras de Agricultura, Centros Agrícolas, FENAPROLE¹⁶, FEDELECHE¹⁷, Asociación Holsteín, organizaciones y líderes lecheros en especial de la Región Sierra. No es un ente jurídico ni cuenta con una instancia orgánica de dirección como presidente, vicepresidente etc.

Por la diversidad de las organizaciones que conforman este Consejo, hay variedad de liderazgos, intereses y visiones, que le han impedido llegar a acuerdos en estrategias y objetivos encaminados al fortalecimiento del sector productor en el mediano y largo plazo. Prevalecen las discusiones de temas coyunturales, como por ejemplo, el uso del suero de la leche.

De este Consejo es destacable un posible acuerdo que continúa discutiéndose y que tiene que ver con dos objetivos propuesto por AGSO¹⁸: a) elevar el consumo per cápita de leche en el país a 150 litros / habitante / año; y b) que el productor lechero obtenga un ingreso neto de 15 centavos por litro de leche.

4.1.3 Federación Nacional de Productores Lecheros del Ecuador - FENAPROLE.

Organización inscrita en el MAG desde 2017; representa a 9 asociaciones¹⁹ (centros de acopio lechero) de las provincias de Azuay, Cañar, Chimborazo, Tungurahua, Pichincha, Guayas y Manabí.

Buscan ser un referente gremial de carácter nacional para defender los intereses y derechos de los productores de leche del Ecuador; son parte del Consejo Nacional Lechero.

¹⁴ Ministerio de la Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca.

¹⁵ Asociación de Ganaderos de la Sierra y El Oriente.

¹⁶ Federación Nacional de Productores Lecheros del Ecuador.

¹⁷ Federación de Lecheros del Ecuador.

¹⁸ Entrevista a Juan Pablo Grijalva

¹⁹ En el país existen más de 300 asociaciones de productores de leche.



UNIÓN EUROPEA



EL GOBIERNO DE TODOS

ECUADOR

FENAPROLE no cuenta con una fuente de ingresos para su funcionamiento y su trabajo de representación lo realizan con recursos propios. Los líderes de FENAPROLE son profesionales productores de leche que derivan sus ingresos de la actividad lechera y de otros negocios.

4.1.4 Federación Nacional de Ganaderos – FEDEGAN.

Es una organización con problemas entre sus directivos y asociados que no ejerce en la actualidad acciones concretas de representatividad.

4.1.5 Centro de la Industria Láctea del Ecuador – CIL.

Es una asociación gremial de derecho privado sin fines de lucro, nace en el año 2003, con el objeto de promover el desarrollo de la cadena láctea ecuatoriana. Sus miembros son: Alpina Ecuador S.A., Industrias lácteas Toni S.A. (Tonicorp S.A.), Reylacteos S.A., Floralp S.A., La Holandesa, NESTLE, Salinerito, Gloria, entre otros. El CIL es parte del Consejo Consultivo del sector lácteo en representación de la industria.

4.2 Nivel de Asociatividad en el Sector Lechero del Ecuador y su Caracterización.

En el país existe un número apreciable y diverso de asociaciones ganaderas; se estima que el 4,8% de los productores están asociados, es decir 15.465 personas de una base social estimada en 320.012²⁰.

A continuación, se describen los tipos de organizaciones lecheras, sus características, los servicios que otorgan a sus miembros y los niveles de articulación con la industria láctea. La información se obtuvo mediante entrevistas directas y telefónicas a directivos y equipos de gestión y técnicos, de instituciones públicas y privadas.

A continuación, se anotan algunas características de las organizaciones y sus servicios de apoyo.

4.2.1 Asociaciones de ganaderos con Centros de Acopio Lecheros.

-Los Centros de Acopio es un primer paso para entrar al mercado formal-

Los Centros de Acopio son un primer paso para entrar al mercado formal y representan el nivel de asociatividad más alto en el eslabón primario de la cadena; agrerian generalmente a pequeños productores que tienen la oportunidad de comercializar la leche con la industria y mejorar sus condiciones socio económicas. Son organizaciones legalmente constituidas, registradas ante el MAG o ante el MIES; cada asociación agrerian un número de productores que oscila entre 10 a 100. Algunas de estas asociaciones están en proceso de acreditación ante AGROCALIDAD, como requisito legal para funcionar.

Los Centros de Acopio se concentran mayoritariamente en la sierra, donde está la mayor producción de leche y el mayor número de industrias; en la costa, donde predomina la ganadería de carne, los centros de acopio se concentran en la provincia de Manabí que es la principal productora de leche de la región.

²⁰ Fuente INEC – ESPAC.



UNIÓN EUROPEA

Proyecto de Asistencia Técnica para la Reactivación Productiva Post-
Terremoto
Contrato N° LA/2017/391-895



ECUADOR

A continuación, datos de los centros de acopio registrados ante AGROCALIDAD:



UNIÓN EUROPEA



EL GOBIERNO DE TODOS

ECUADOR

Tabla 13

Número de Centros de Acopio registrados ante AGROCALIDAD, y su capacidad instalada.

	Número de Centros de acopio	% de Centros de Acopio	Numero Proveedores	Capacidad Litros	Promedio de proveedores por centro de acopio
Total Nacional	296	100	17,027	1,305,050	58
COSTA	5	1.69	87	10,185	17
SIERRA	253	85.47	16,141	1,231,098	64
ORIENTE	38	12.84	799	63,767	21

Fuente: Anexo 4 PMC lácteo AGROCALIDAD. CA1, CA4

La Sierra ecuatoriana concentra el 85% de los Centros de Acopio Lechero, registrados ante AGROCALIDAD, seguido por el Oriente con un 13% y la Costa con un 2%.

Algunas particularidades que caracterizan a estos grupos asociativos:

- **Articulación con la industria:** Las asociaciones son funcionales en la medida que están articuladas con una industria láctea nacional o local²¹, mediante la proveeduría de leche. Normalmente cuentan con un acuerdo comercial que les proporciona un precio estable, un flujo constante de entrega de leche semanal y un flujo constante de dinero que ingresa al Centro de Acopio. La relación entre la asociación y la industria no es otra que entregar y recibir la materia prima; esporádicamente, la industria envía personal técnico que capacita sobre temas de calidad de la leche (sanidad e inocuidad).

- **Infraestructura y equipos:** En varias regiones lecheras del país, el MAG ha entregado tinas o tanques de enfriamiento, laboratorio para medir la calidad de la leche, entre otros equipos. De las visitas a campo se observó el rol que juega el técnico²² en una comunidad, al animar y apoyar a los productores para organizarse y hacer funcionar los Centros de Acopio, más el acompañamiento que presta para mejorar la calidad de la materia prima receptada en los Centros.

Los tanques de enfriamiento han sido la alternativa para que familias ganaderas que están ubicadas en zonas muy distantes, entreguen leche de buena calidad a la industria²³.

- **Liderazgos reconocidos.** Es otro factor importante en el éxito de este tipo de asociatividad. Normalmente, el centro de acopio cuenta con uno o más líderes que hacen posible el negocio con la industria; son personas que están en contacto y comunicación permanente con la empresa, generan una relación de confianza que se refleja en un trabajo Centro de Acopio – Industria de varios años.

²¹ En los cantones Chone y El Carmen, de la provincia de Manabí, existen dos industrias locales (REY VER Y Alimentos Frescos); la asociatividad se hace efectiva en esta región para aquellas asociaciones que están articuladas con estas industrias.

²² Trabajo de profesionales del área de ganadería del MAG, en el Cantón El Carmen, Provincia de Manabí.

²³ Es el caso de la asociación de ganaderos “Flor de Manabí” a la cual el MAG le dotó de un centro de acopio comunitario (tina de enfriamientos y otros equipos) que les resolvió el problema de sacar la leche fresca y refrigerada, para entregarla a la planta procesadora REYVER, en el centro poblado del Cantón El Carmen. Los productores de esta asociación están ubicados a más de 1 hora 30 minutos del centro poblado, con vías en muy mal estado.



UNIÓN EUROPEA



EL GOBIERNO DE TODOS

ECUADOR

- **Administración.** El líder que articula con la industria es a veces el administrador; en otros casos, se contrata a una persona de la comunidad o a uno de sus miembros, para que administre el Centro. Se cuenta normalmente con el apoyo de otras personas para garantizar la recepción de la leche, la valoración aleatoria de la calidad, el buen funcionamiento de los tanques de enfriamiento, entre otros trabajos.

La asociación destina algunos centavos de dólar por litro de leche receptado, para garantizar el funcionamiento del centro y el pago del personal. Algunas asociaciones se encargan de llevar la leche a la industria y contratan los servicios de un tanquero; sin embargo, en la mayoría de los casos, la industria se encarga de la recolección de la materia prima, con movilización propia o contratando tanqueros.

- **Lealtad del productor en la entrega de la materia prima.** Es un factor determinante para la sostenibilidad de las asociaciones en el tiempo; constituye una muestra de madurez organizacional de los socios propender a que su centro funcione adecuadamente y mantenga credibilidad frente a la industria.

Para las familias productoras, la venta de la leche a un precio justo y estable a lo largo del año, junto con la oportunidad para recibir un flujo constante de dinero, es tal vez la principal motivación para mantenerse firmes ante las propuestas de intermediarios que en períodos de escasez pagan precios muy atractivos, factor que ha incidido en el fracaso de varios centros de acopio en el país.

- **Cuentas claras.** Otra de las causas para que las organizaciones no funcionen son los malos manejos de las cuentas por parte de líderes y administradores.

El funcionamiento financiero adecuado de los centros de acopio, se refleja en el ingreso de más ganaderos que quieren ser parte de la asociación y en el crecimiento del volumen de materia prima entregada. En las visitas de campo se evidenció que los centros de acopio arrancan por lo general con un tanque de enfriamiento y luego pasan a dos, tres, o más. Por otra parte, se comprobó el importante rol de los técnicos del MAG y de otras instituciones, en el acompañamiento permanente y capacitación.

Consideraciones sociales y económicas relacionadas a los centros de acopio y al negocio de la venta de la leche.

- **Mayor seguridad de ingresos frente a los intermediarios.** Un centro de acopio que funcione adecuadamente permite a la asociación de productores no depender de los Piqueros²⁴, quienes además de tomar ventaja en el precio pagado por litro de leche, cancelan en tiempos más largos que la industria.

- **La leche es el sueldo del campo.** El productor sabe que cada 15 días recibe el pago; hay un flujo de dinero para la familia campesina, que permite pagar a los trabajadores, cuidadores, vaqueros, etc. Además, hay circulante que dinamiza la economía de los recintos, parroquias y cantones.

“Una señora productora de la parroquia Pacto, vende 10 litros diarios a la asociación, a 42 centavos, equivalentes a 120 dólares mensuales. En el campo, la señora con estos 120 dólares vive bien, frente a si vendiera a un piquero, que le compra a 20 centavos, que son 60 dólares al mes, menos de la mitad del ingreso, reduciendo su capacidad de consumo. Allí se va deteniendo la economía, porque si el

²⁴ Nombre dado al intermediario que compra la leche directamente en campo, de finca en finca.



UNIÓN EUROPEA



ECUADOR

productor lechero no tiene esa plata, la tienda ya no vende el volumen que vendía, todo el mundo empieza a sentir que ya no hay circulante". (Comentario del productor lechero Luis López, Parroquia Pacto, Cantón Quito).

Este caso representa a muchas familias productoras de leche en el país que tienen una, dos o tres vacas. La venta de la leche tiene un alto significado en la economía familiar; es un ingreso que junto con otras entradas por venta de productos agropecuarios, tal vez en menor escala, consolidan una renta que le permite vivir adecuadamente. A esto se suma la cultura del campesino de producir parte de su comida, con la crianza de chanchos, gallinas / huevos, pollos, cuyes, el cultivo de la yuca, plátano, banano, caña, frutales, cultivos semestrales de clima frío, etc., cuyos excedentes los vende.

- **La leche es la caja chica del productor para financiar otros cultivos.** En la costa, en la zona norte de la provincia de Manabí (El Carmen, Chone), el campesino invierte sembrando cacao, plátano y en menor escala cítricos. En Cayambe, Provincia de Imbabura, los productores invierten en invernaderos pequeños (1.000 m²) para sembrar flores.

- **Gestión ante autoridades.** Las asociaciones ganaderas con Centros de Acopio realizan una eficiente labor de gestión²⁵ con las entidades municipales o provinciales, para lograr apoyos como el arreglo de carreteras. La infraestructura vial es muy importante para los Centros de Acopio, pues permite garantizar la entrada y salida de los tanqueros que entregan la leche a la industria.

Retos de las asociaciones ganaderas.

Una vez que se han resaltado algunos factores de éxito de las asociaciones de ganaderos con Centros de Acopio, conviene revisar otros aspectos y potencialidades que deberían aprovecharse:

- **Sanidad e inocuidad:** Los Centros de Acopio deben estar acreditados ante AGROCALIDAD y cumplir los estándares de Buenas Prácticas de Manufactura. Fue común escuchar en las entrevistas, los problemas que existen en la recepción de leche, por acidez, antibióticos, etc.; también, se observaron problemas de inocuidad por falta rigurosidad en la limpieza de las instalaciones, adecuado aseo y vestimenta de los operarios, por citar dos ejemplos. El apoyo profesional de los técnicos del MAG y de otras instituciones se aprecia mucho, sin embargo, el personal es reducido para atender al alto número de productores.

En la provincia de Manabí hay alrededor de 27.000 productores lecheros atendidos por 20 técnicos del MAG; el tema de los recortes fiscales que afecta la contratación de personal técnico, obliga a ser creativos para buscar otras alternativas y garantizar la asistencia técnica a las organizaciones y a sus bases productivas; también nos lleva indagar que hacen otros países en la misma situación.

Capitalización de las asociaciones frente a la oportunidad de especialización de las fincas ganaderas

Pocas son las asociaciones ganaderas con centros de acopio que capitalizan; algunas realizan aportes de uno o dos centavos de dólar por litro de leche y otras, aportes voluntarios. Con los fondos receptados han hecho inversiones, como montar un almacén de insumos veterinarios para la venta a los socios y a la comunidad, mejorar la maquinaria, entre otros.

²⁵ La asociatividad funcional es una fortaleza de sus miembros para la gestión. Normalmente, estas organizaciones son reconocidas tanto a nivel del recinto, parroquia, cantón, provincia, y gobiernos seccionales.

La capitalización de las asociaciones debería plantearse como una oportunidad para que los productores especialicen sus fincas ganaderas; normalmente, una familia ganadera cuenta con pasturas y otros cultivos en mayor o menor área; sin embargo, el uso de tecnología es mínima en la finca.

- **Potencializar los liderazgos.**

Las asociaciones ganaderas con centros de acopio se caracterizan por tener líderes con alto sentido de pertenencia a su organización y comunidad; son personas reconocidas por su espíritu de trabajo serio, arduo, honesto, donde prima el interés general sobre el individual.

Algunos elementos que se consideran en territorio para potenciar estos liderazgos: organizar una escuela con formación en políticas públicas agrarias, proporcionar herramientas, a través de plataformas virtuales eficientes de comunicación, generar recursos asociativos para el manejo gerencial de las organizaciones²⁶.

4.2.2 Asociaciones de ganaderos que cuentan con Centros de Acopio Lecheros y agroindustria láctea.

Estas asociaciones han dado un paso significativo en su desarrollo empresarial y en la incursión del negocio a nivel agroindustrial. Ejemplos de este tipo de asociatividad son: las empresas NUTRALAC, en el Cantón Cayambe, Provincia de Imbabura y ASOCOLESIG, en el Cantón Sigchos, Provincia de Cotopaxi, sobre esta última se detallan algunos elementos.

Asociación Artesanal ASOCOLESIG. Es una asociación sin fines de lucro, supervisada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. Cuenta con 112 socios y 280 productores proveedores; acopian alrededor de 4.800 litros de leche diarios (17 litros promedio / socio).

Su portafolio consiste en la elaboración de quesos fresco, mozzarella, semimaduro y yogurt. Sus clientes son pequeñas tiendas, mercados, supermercados, de Latacunga y Quito; también venden a clientes que adquieren los lácteos y entregan al minoreo. Procesan la leche en base a los pedidos de los clientes (alrededor de 1.000 a 1.500 litros día); produce 1.000 a 1.200 quesos frescos mensuales y 800 quesos mozzarella.

Al productor en finca le pagan 37 centavos por litro, más 3 centavos por transporte; el costo en el centro es de 40 centavos. La industria les paga a 42 centavos, 2 centavos para operaciones y administración. Por ser una asociación sin fines de lucro no pueden repartir utilidades²⁷.

Algunos insumos sobre el tema Cooperativo:

Los productores asociados tienen instalado una forma de trabajo alrededor de su centro de acopio; manejan contabilidad, han logrado mantener una relación comercial de largo alcance con la industria y algunas asociaciones han dado pasos hacia la agro industrialización. Estas particularidades podrían ser la base para discutir con los líderes de estas organizaciones, un modelo asociativo cooperativo que les

²⁶ Luís Díaz, de FENAPROLE, comentó que de su actividad ganadera (venta de leche) y de otros negocios, sale el dinero para hacer el trabajo de representatividad y gestión como dirigente de la organización. Normalmente dedica 1 día a la semana para estas actividades.

²⁷ Jesús comentaba que normalmente a final de año entregan un bono al final del año.

garantice una integración más vertical, donde los productores participen de las ganancias finales del negocio.

El tema de cooperativismo es todavía insipiente en Ecuador.²⁸ Un líder de opinión comentó en una de las entrevistas lo siguiente: *“No es el sistema cooperativo el malo... es como darle maíz a las vacas... acá la gente no lo capta bien”*. Lo importante es que los líderes reciban información de un profesional que conozca a profundidad el modelo cooperativo de producción, y que estos líderes tengan oportunidad de visitar experiencias exitosas en la región.

Un modelo Cooperativo permite al productor recibir un certificado de aportación, además de invertir en su negocio; la situación difiere en el caso de la asociación donde se invierte a fondo perdido. Lo que aporta el productor nunca lo recupera; la asociación es de todos y de nadie. Bajo estas condiciones, la asociatividad no es atractiva. La cooperativa debe conformarse con una visión que integre a toda la cadena, en donde el productor al final recupera las utilidades por la venta del queso, yogurt y otros productos²⁹.

En la región hay tres ejemplos de cooperativas exitosas en la cadena de leche y lácteos; la Cooperativa DOS PINOS en Costa Rica, la Cooperativa COLUN en Chile y la Cooperativa CONAPROLE en Uruguay. Las tres integran a pequeños, medianos y grandes productores. El sistema cooperativo se ha adaptado muy bien al tema leche en estos países. Las tres cooperativas exportan quesos, leche en polvo, y otros productos.

A continuación, se resume información sobre la Cooperativa Agrícola y Lechera de la Unión Limitada - COLUN. Nace en el año 1949 y está integrada verticalmente. El éxito de esta cooperativa proviene de haber logrado generar un modelo que separa adecuadamente los roles del equipo directivo, del administrativo y comercial. Las decisiones de política las toman los cooperados y su directorio; las decisiones estratégicas comerciales, las adelantan gerentes con visión del negocio.

COLUN que fue una cooperativa pequeña, es hoy la más grande de Chile; los cooperados están creciendo en producción de leche.³⁰ Reparten ganancias anualmente, lo que para un productor equivale a recibir un ingreso adicional a la producción de leche.

Conviene resaltar cómo a través del cooperativismo en Chile, se evolucionó de la comercialización asociativa de la leche a la venta de la materia prima en base a sólidos; pero además les asegura precios estables durante todo el año, a través de acuerdos con los productores. En base al éxito de COLUN, se han creado dos nuevas cooperativas en ese país.

4.2.3 Las sinergias con la Industria Láctea; caso de la empresa “El Ordeño”

“Los productores integrados a El Ordeño, tienen una diferencia significativa con aquellos que no lo están; hacen escala en todo, ya sea para vender la leche o comprar insumos, lo que les da mayor

²⁸ En el Ecuador las cooperativas de producción no han logrado cuajar; el cooperativismo en Ecuador se vio salpicado por fuertes problemas de corrupción y por intereses netamente individuales sobre los corporativos.

²⁹ En la ley de cooperativas, el productor puede tener certificado de aportación, cada productor es un voto, tienen representación total, el tema es que nunca ha funcionado de esta forma.

³⁰ Chile cuenta con alrededor de 4.000 productores de leche, de los cuales 650 están presentes en el sistema cooperativo; de éstos, 400 son pequeños productores (10 a 50 vacas). Los 3.400 productores independientes entregan la leche a la industria que compra en base a sólidos, teniendo en cuenta un precio base. El volumen restante va a queserías pequeñas e informales.



UNIÓN EUROPEA

Proyecto de Asistencia Técnica para la Reactivación Productiva Post-Terremoto
Contrato N° LA/2017/391-895



EL GOBIERNO DE TODOS

ECUADOR

margen de ganancia. Esto se nota en el nivel de vida de las familias productoras socias".³¹ La asociatividad promovida por AGSO y la fábrica "El Ordeño" hizo frente a un problema que se venía presentado por años entre productores e intermediarios, en las zonas productoras de leche de la Sierra.³² Y da sentido al trabajo adelantado hasta el momento por estas dos instituciones³³.

Una gran parte de la compra de la leche de los pequeños productores se realizaba a través de intermediarios (piqueros), quienes pagaban precios muy bajos para luego entregar a la industria. Varias industrias compran un porcentaje de leche a los piqueros; quienes en momentos de abundancia de leche no compran la materia prima. Esta dinámica se repite en muchas zonas³⁴.

Para los productores pequeños, el problema está en que nunca se les enseñó a producir adecuadamente, haciéndolos presa del intermediario; su desarrollo era incipiente y nadie veía a la leche como un mecanismo de desarrollo, ni como fuente de nutrición. Así nació la idea de la fábrica El Ordeño en el año 2002, en un escenario de una crisis muy fuerte, con un precio de la leche de 9 centavos de dólar el litro, que hacía insostenible la actividad en finca. El panorama era desalentador.

El Ordeño es una industria que incentiva la producción de leche con una estrategia empresarial, asociativa e incluyente, incorporando a pequeños productores campesinos e indígenas al circuito económico. En el 2003 se inició la producción, lo primero que se hizo fue un acuerdo con la industria, para que los excedentes los enviaran a El Ordeño; se hizo leche en polvo y se entregó a los programas de gobierno. Bajo este mecanismo, se estabilizaron los precios. La sorpresa se dio en la época de mayor consumo cuando la Empresa se quedaba sin leche. Ahí nació la idea de los Centros de Acopio Comunitarios³⁵.

Los Centros de Acopio suplantaron a los piqueros en las zonas productoras, lo que generó al inicio un fuerte enfrentamiento. La pelea de los piqueros era contra los dirigentes comunitarios, quienes eran los que estaban traicionando su modelo de negocio, comprar barato y vender caro a las industrias.

Al principio, el negocio era perfecto para El Ordeño; se compraba a las comunidades, se entregaba al gobierno y éste pagaba bien; sin embargo, los productores reaccionaron produciendo más leche, lo que puso en problemas a la empresa llevándola a pensar que había que diversificar. La diversificación de productos permite ampliar la posibilidad de ingresos, para no cargarle a la leche toda la

³¹ Gerente de El Ordeño.

³² La Asociación de Ganaderos de la Sierra y el Oriente – AGSO, agremia a alrededor de 6.000 productores pequeños, medianos y grandes. Promueve la asociatividad de pequeños productores del país y juega un rol determinante en el trabajo y apoyo a estos productores en temas como: campañas sanitarias, acceso al crédito bancario mediante el rol de empresa ANCLA, Es una institución referente en cuanto a protección, defensa y desarrollo de los campesinos e indígenas productores de leche..

³³ Información obtenida en entrevista con Juan Pablo Grijalva y visitas a Centros de Acopio Lechero.

³⁴ Cuando el piquero dejaba de comprar los productores no podían vender, situación que para Juan Pablo Grijalva es una explicación del por qué no hubo desarrollo lechero por muchos años..., " *la lechería se mantuvo al nivel de productores medianos y grandes que podían desarrollarse, pero los chiquitos no hacían nada, porque no tenían mercado seguro de ningún tipo. Llegó al punto que en la zona de Cayambe, llegaba el piquero con un cilindro de gas que cobraba en efectivo y recibía la leche por el hecho de haber transportado el gas hasta el terreno del finquero. La leche no valía, lo que valía era el gas; era una situación que los mantenía en la semi-miseria, aparte de que no tenían otros cultivos*".

³⁵ No había una experticia anterior en este asunto. Bajo esta consideración, El Ordeño hizo una negociación con NESTLE que duró alrededor de un año, para que esta empresa compre la leche, bajo normas para la entrega de la materia prima lo que permitió conocer el manejo de los Centros con estándares de calidad e inocuidad.



UNIÓN EUROPEA

Proyecto de Asistencia Técnica para la Reactivación Productiva Post-Terremoto
Contrato N° LA/2017/391-895



EL GOBIERNO DE TODOS

ECUADOR

responsabilidad³⁶. El Ordeño apoyará la diversificación, en la medida que pueda controlar los productos mediante su transformación.³⁷

Algunos elementos ejemplificadores en la relación productores agremiados a AGSO y articulados con la empresa El Ordeño, son los siguientes:

- Asociar a estos grupos de productores con visión empresarial³⁸, brindar capacitación técnica³⁹ y administrativa con perspectivas exportadoras⁴⁰.
- La parte más importante de la estrategia del Ordeño fue potencializar las capacidades de la gente, elevando su autoestima; se dio la oportunidad a los campesinos e indígenas de ser ganaderos, de recibir precios atractivos, lo que cambió la vida de las familias productoras.⁴¹
- Fortalecimiento de capacidades a los encargados de receptor la leche para mejorar su calidad y garantizar la materia prima que llega a la empresa⁴².
- Esquema de corresponsabilidad en el manejo de los centros de acopio. Al inicio se montaban los Centros de Acopio y si éstos funcionaban se implementaba un plan de pago; en caso contrario, se devolvían.
- Los Centros de Acopio se armaron primero en sitios marginales, que si bien contaban con producción lechera, tenían problemas socio económicos fuertes; el tema de la nutrición infantil⁴³ fue una variable importante que se tuvo en cuenta. Hoy en día, si los productores de una comunidad tienen interés en un Centro de Acopio, visitan aquellas comunidades que ya lo poseen y comprueban los beneficios de éstos.
- La selección de personal de El Ordeño es un elemento importante, se trabaja con profesionales que tengan una mística distinta, donde lo que cuenta es el buen trato y relación con campesinos e indígenas.
- El cambio generacional es un hecho en las comunidades con centros de acopio; hay un cambio permanente y la gente joven ocupa puestos de liderazgo.
- El Ordeño está tratando de proporcionar Asistencia Técnica a través de empresas de servicios, lo cual es complejo porque el único servicio que pagan los productores es del veterinario. Se ha intentado implementar sin éxito la metodología de campesino a campesino.⁴⁴
- Tienen 150 sitios donde recolectan la materia prima, más o menos 70 productores medianos y grandes.

³⁶ Si se sigue pensando solo en leche y subproductos, están dependiendo de una línea de productos, y eso, a los productores, los puede afectar considerablemente.

³⁷ La Empresa en su planta en Machachi está adelantando trabajos de investigación e innovación de productos como una alternativa de diversificación; es el caso de la Quinua y Chochos.

³⁸ Para que los productores se dieran una idea del negocio empresarial de la leche con manejo de pasturas, AGSO - El Ordeño llevó a un grupo de productores(as) campesinos e indígenas a Nueva Zelanda: *"el principio del viaje fue ver el futuro; la gente lo vio y se abrió totalmente"*.

³⁹ Manejo de pasturas, desarrollo genético, calendario sanitario, revisión sanitaria.

⁴⁰ La primera vez que exportaron a Colombia, 200 productores pasaron la frontera con el tanquero; son aspectos que suman en el empoderamiento del campesino e indígena.

⁴¹ La leche que se recibe de las comunidades es muy buena y el trabajo que se ha hecho ha sido muy duro; los productores están cohesionados, sobre todo en Cayambe, provincia de Imbabura, que es en la zona donde se ha logrado mayor influencia.

⁴² En las plantas se hace un control aleatorio de acidez de la leche, antibióticos y otros. Son los productores los que se encargan en su Centro de Acopio de velar por la calidad de la leche que entregan a la empresa.

⁴³ Las zonas más marginales donde no hay circuitos económicos, hay mayor desnutrición infantil.

⁴⁴ Manejan bien los celulares. El sistema de plataforma desarrollado por el MAG cuenta con una aplicación didáctica para capacitación vía celulares.



UNIÓN EUROPEA



EL GOBIERNO DE TODOS

ECUADOR

- Parte importante del éxito se basa en el apoyo de servicios complementarios a los socios, proporcionados directamente por la organización o en articulación con la industria.

Productores articulados con la Industria en un programa de desarrollo de proveedores.

Es otro tipo de asociatividad muy productiva tanto para el productor, la organización y la industria. A continuación, se presenta un ejemplo de este tipo de articulación con la empresa NESTLE.

NESTLE adelanta varios programas orientados a la especialización de la cadena; a) un programa de abastecimiento responsable; b) escuela de operadores lecheros; y c) escuela de agro-emprendedores.

- **Programa de abastecimiento responsable:** Es una iniciativa que nace de la filosofía del valor compartido; busca asegurar el abastecimiento sustentable de la materia prima, asegurando un compromiso social, económico y ambiental responsable. Los productores cuentan con un plan de implementación para cumplir con 10 puntos que son para NESTLE las buenas prácticas⁴⁵.

- **Escuela de operadores lecheros y la especialización de la cadena**⁴⁶: Es una escuela de profesionalización de los ganaderos articulados a NESTLE, que involucra también a actores de la cadena, que viven aledaño a los productores. Se busca trabajar con las nuevas generaciones para generar confianza, liderazgo e involucramiento en la actividad ganadera.

En un convenio con el INIAP se forman y les entrega un certificado que avala esa formación, es una capacitación permanente de 6 meses. De esta actividad surgieron personas que se transformaron en proveedoras de servicios, productores pequeños que ahora son el mayordomo del grande, otros se dedicaron a producir pasto para toda la comunidad, esto es diversificación productiva y de ingresos.

- **Escuela de agro emprendedores.** Va dirigido a los productores grandes porque tienen un perfil académico diferente. Está dirigido a administración y gestión empresarial. No se capacita en cómo se insemina una vaca, sino ofrece un módulo de recursos humanos, administración de fincas, información sobre normativas y legislación vigente, etc. Permite generar soluciones, en función del segmento de productor.

Estos programas articulan y apoyan a alrededor de 500 familias. De la cuales 230 son fincas individuales y 10 son asociaciones dentro de la cadena de valor.

4.2.4 Consorcio de Queserías Rurales

El Salinerito nace en Salinas de Guaranda, en la década de los 60. Un proceso que partió de una situación muy precaria en términos sociales y económicos, a una situación distinta hoy en día.

El elemento importante es el cooperativismo y el concepto comunitario, a partir del cual campesinos e indígenas acceder a las minas de sal, y de las cuales dependían, pero que en ese entonces pertenecía a

⁴⁵ Se asegura que los productores tengan el certificado NESTLE de buenas prácticas, que abarca desde el acceso a las propiedades, prácticas medio ambientales, piscinas de oxidación, manejo adecuado de desechos que luego se incorporan a un sistema de fertilización, utilización de paneles solares en lugar de gas para proporcionar energía a la sala de ordeño, sistemas silvopastoriles, prácticas de bienestar animal. NESTLE apoya con soporte financiero a través de un préstamo.

⁴⁶ Se estima que existen alrededor de 100 mil ganaderos que tienen una o dos vacas.



UNIÓN EUROPEA



EL GOBIERNO DE TODOS

ECUADOR

una Hacienda⁴⁷ que se había apropiado de estas. Con una Cooperativa que habían fundado, lograron que el Gobierno les entregue el derecho de la mina de sal. La sal de Salinas históricamente tenía su mercado en la sierra, hasta que aparece la sal yodada refinada del mar, esa situación los sacó del mercado. La sal de Salinas ya no era competitiva.

Aprendiendo de esta experiencia, insistieron con el modelo cooperativo, la Cooperativa de Ahorro y Crédito, esto en los años 60. La doctrina social de la Iglesia ha jugado un rol importante. A finales de esa década, la Iglesia pidió a la Fundación Mato Grosso y a la Misión Salesiana, apoyar procesos de desarrollo en esa zona, a partir de lo cual participa el Padre Antonio Polo, actual párroco de Salinas, impulsando el cooperativismo, y promoviendo la Economía Social y Solidaria.

- La primera planta quesera

Iniciaron con una réplica de la quesera de la Hacienda. Por dos años produjeron queso fresco; sin embargo, al sacar el producto al mercado tuvieron algunos problemas. Una vez por semana salía un camión para llevar el queso fresco a Ambato, Provincia de Tungurahua, a veces se quedaban con los quesos o no les pagaban. En ese momento cerraron, pero insistieron con otras iniciativas, como el de comprar y vender lana, que a la larga no era negocio. Sin embargo, aprendieron la necesidad de dar valor a sus productos para que fuera negocio.

En el 78 llegó un programa de la FAO para impulsar queseras rurales en América Latina, con el apoyo de MAG. El FEPP y la operación Mato Grosso vieron que había un trabajo previo de organización social que venía de 8 años atrás. Si bien el problema inicial fue el del mercado, el planteamiento de los profesionales de estas instituciones fue de no preocuparse por el mercado, en razón a que tenía solución. La propuesta fue montar un local propio en Quito y vender directamente; además, hacer quesos que necesitaran un periodo de maduración para no estar presionados a salir semanalmente.

A los campesinos les gustó la idea y eso fue clave en el proceso, ya que solucionaba dos temas centrales; además, sumaba a sus fortalezas, como la organización, materia prima y voluntad. En junio de 1978 empezaron la producción de quesos locales, con una particularidad, los que capacitaban como queseros y debían administrar las queseras debían ser de la comunidad –*capacitando para asumir responsabilidades*-. Esto resultó ser el primer gran desafío, las condiciones de Salinas eran altamente críticas, altos niveles de analfabetismo que bordeaba el 95%, problemas de salud, problemas sanitarios.

Al mes de iniciar la producción de los quesos en Salinas, se abre la tienda quesera de Bolívar en Quito, local que sigue funcionando en Santa Clara, con esto lo que se hace es dar respuesta directa al problema presentado por los productores en el primer trabajo. En Quito se inició un trabajo de difusión sobre el consumo de quesos maduros, ya que existe una demanda limitada para estos productos.

En el momento que inician las queseras no había más organización que la Comuna y la Cooperativa de Ahorro y Crédito. Por esta razón a la Cooperativa le dan la responsabilidad del tema quesero, esto funcionó así por unos años, hasta que vieron que no era prudente tener las queseras dentro de una entidad financiera. Se separa entonces una entidad estrictamente agroindustrial de la Cooperativa, sin

⁴⁷ Hace referencia a finca de un gran hacendado que era dueño prácticamente de toda una región. Posteriormente gran parte de esta finca paso a manos de pequeños productores, en un programa de reforma agraria.

embargo, los socios eran los mismos. *“el padre Antonio Polo recuerda mucho que han aplicado la filosofía de acierto y error, pero capitalizando experiencias⁴⁸”*

- **Impactos.**

Actualmente hay 25 queseras en Salinas, en 25 comunidades⁴⁹. Cada quesera está formada jurídicamente como una cooperativa, los productores son socios de la cooperativa, ellos mismos gestionan la planta, contratando un administrador y un quesero, que son del mismo grupo.

Al empezar una quesera en cada comunidad es un momento importante, en razón a que se convierte en el centro de suma de voluntades de la gente y de organización. Existen comunidades tan pequeñas que la capacidad de producción no es tan significativa⁵⁰. Avanzan por la suma de pequeñas y medianas queseras, bajo el amparo de una marca campesina comunitaria registrada, El Salinerito.

Las queseras rurales cuentan con mecanismos comunitarios de abastecimiento, capacitación y control de normativas⁵¹, logística⁵² en territorio y comercialización⁵³; además, una imagen común, que permite dar el sostén a este proceso.

Autogestión de las Queseras.

En cada comunidad hay una quesera, los socios miembros de la comunidad son dueños de la quesera, los queseros y administradores son de la comunidad. Cada quesera tiene su propia directiva y toma sus propias decisiones. Los temas claves del funcionamiento de las queseras son la organización y junto con eso el tema administrativo, cuentas claras, informes, el tema técnico es importante, pero se va abordando en la medida de las necesidades.

Alrededor de las queserías rurales, las comunidades han desarrollado otros productos a través de la organización. TEXAL de lana, donde participan mujeres, inicialmente en telares manuales y ahora siguen haciendo trabajos en hilandería (es la hilandería más grande de la sierra central). Ligado con el queso vinieron los embutidos cárnicos, cuentan con una planta de embutidos en Salinas.

⁴⁸ Comentario en la entrevista a Mario Cadena, FUNCONQUERUCOM.

⁴⁹ Comunidades de 30 a 50 familias.

⁵⁰ La estimación de lo mínimo a procesar por día para llegar al punto de equilibrio es de 500 litros

⁵¹ En cada comunidad se ha ido capacitando a los queseros en la producción de queso, de acuerdo a los diferentes pisos climáticos. Por ejemplo, en el sub trópico, producen mozzarella, con una leche que no es tan grasosa, en la parte templada se trabaja el Andino, en la parte alta se trabajan más los quesos maduros. Han trabajado así durante varios años, con el apoyo de un técnico Suizo. Promotores queseros de salinas trabajan con las comunidades para que utilicen los mismos fermentos, cuajos, van viendo que se cumpla la normativa de higiene, la leche este en las condiciones adecuadas, van en diferentes momentos, revisan como están procesando el queso, las condiciones de la planta, etc., ahí se hace la primera parte del proceso que es el Queso, después una vez por semana el producto de cada comunidad (materia prima) va al centro de acopio en salinas, ahí se recibe y se valora el peso, calidad, el olor, el sabor, y todo lo que se requiere revisar para ver la calidad del queso.

⁵² Hay un técnico y personal para empacar el producto, y dependiendo de los requerimientos en Quito, mandan el pedido y ellos elaboran.

⁵³ Dos veces por semana va el camión a Quito y a otras comercializadoras. Lo reciben en sus bodegas, y envían todos los días a los supermercados como SUPERMAXI, SANTA MARIA, COMISARIATO Y CORAL. Además, tienen vendedores puerta a puerta y entregando también a tiendas, hoteles y restaurantes. En Quito cuentan con tres puntos de venta: Santa Clara, Plataforma Financiera, Floresta (oficina matriz). Ese es el sistema de comercialización.

Todo el trabajo desarrollado en la Parroquia Salinas alrededor de las queseras y otros negocios ha repercutido significativamente en el mejoramiento de las condiciones sociales y económicas de las comunidades.

Además de las 25 queseras en Salinas, hay 6 queseras activas en las Provincias de Cotopaxi, Chimborazo y Carchi, todas apoyadas en su conformación por El Salinerito. Trabajan directamente con la Fundación Consorcio de Queseras Rurales Comunitarias del Ecuador – FUNCONQUERUCOM, todas legalizadas ante el SRI, directamente están siendo proveedoras del Salinerito. Actualmente trabajan con 1.200 productores de leche en 31 plantas queseras, de diferentes tamaños, desde 200 hasta 4.000 litros de leche.

FUNCONQUERUCOM que es parte de la institucionalidad de El Salinerito, orienta sus trabajos a contribuir en el mejoramiento de calidad de vida de los pequeños productores organizados, para lo cual buscan fortalecer los circuitos productivos en un proceso de Economía Social y Solidaria, innovando procesos, productos y servicios, insistiendo en calidad para los diferentes segmentos del mercado, con atención especial al ambiente.

Vale la pena comentar que El Salinerito apoyó y acompañó la conformación de otros Consorcios queseros en la Sierra; sin embargo, no funcionaron. El Presidente de FUNCONQUERUCOM comentó que uno de los elementos que influenció para que no funcionaran fue la mala calidad de la materia prima y sus procesos, junto con lo organizativo por la deficiente gestión y malos manejos de sus dirigentes. Adicionalmente, estos consorcios que a veces nacen de proyectos, con una duración determinada, al terminar se encuentran que no hay recursos y no lograron cimentar la mirada de procesos y de autogestión que son elementos estructurales para el éxito de las queseras de Salinas.

El negocio con las grandes cadenas de distribución de alimentos. La relación con las cadenas de distribución de alimentos, como Supermaxi, permite manejar economías de escala, ya que antes se trabajaba con los puntos de venta y algunas tiendas, pero no implicaba mayor volumen. Sin embargo, existen algunas restricciones como el pago cada 20 días, que son solventadas con el establecimiento de un fondo que garantiza el pago de la leche a los productores de manera periódica.

4.2.5 Asociatividad administrando fincas de otros empresarios.

Es un esquema interesante, liderado por profesionales, con altas competencias en aspectos tecnológicos y administrativos de haciendas lecheras. Algunas experiencias se registran en el Cantón Mejía, Machachi.

Permite lograr una asociación entre productores lecheros grandes y/o medianos junto con quienes se ponen al frente de la administración de las haciendas. Se caracteriza este modelo por una parte, por hacendados lecheros que por algunas circunstancias no quieren estar al frente de su negocio y no están interesados en vender su propiedad, en otros casos, fincas de empresarios adultos mayores que quieren entregar a sus hijos las tierras, son profesionales⁵⁴ a quienes no les interesa la ganadería o no tienen el tiempo, y/o las experticias para ponerse al frente del negocio; por otro lado, no desean se fragmente la finca en un proceso de sucesión; sin embargo, si les interesaría recibir ingresos entregando la finca en administración. Estos son dos casos, de los muchos que se puedan presentar.

⁵⁴ Médicos, abogados, hijos no profesionales que no les interesa el campo, etc.



UNIÓN EUROPEA



EL GOBIERNO DE TODOS

ECUADOR

El siguiente ejemplo de este esquema, observado en la visita realizada:

Una hacienda de 70 has, catalogada como mediana. El propietario de la finca un empresario adulto mayor, con tres hijos profesionales, el padre con la idea de dejar la hacienda a sus hijos, separando la finca por fragmentación⁵⁵. Los hijos no están interesados en coger las riendas del negocio ganadero, menos que se fragmente la finca. El proyecto de dos empresarios socios tiene el fin de ayudar a estos ganaderos tomando en administración la hacienda y proponiendo a los hijos recibir una renta mensual por la venta de la leche. –una relación ganar ganar-.

Los empresarios socios evalúan la hacienda en cuanto a condiciones de estado de manejo de pasturas, el número, tipo y administración del ganado, infraestructura, etc., hacen un análisis financiero para determinar entre otros, las inversiones mensuales al negocio y su rentabilidad. El análisis le presenta a los dueños, haciéndole una propuesta, una vez que aceptan firman un contrato que puede estar en la línea de un arrendamiento⁵⁶ o porcentaje de ingresos.

El modelo asociativo de los dos empresarios socios tiene al momento 9 haciendas en administración, dos grandes bordeando las 300 has, las otras entre 40 a 50 has, generando rentabilidad para ambas partes.

Para finalizar este acápite, dos comentarios finales:

- La mayor parte de las asociaciones ganaderas productoras de Leche en el país, se sustentan a través de su Centro de Acopio Lechero. Es la forma más generalizada en la asociatividad en la Cadena de Leche. Bajo esta consideración, las siguientes características a resaltar que pueden ser determinantes en un éxito o en un fracaso de un Centro de Acopio.

ÉXITO	FRACASO
<ul style="list-style-type: none"> • La venta de la materia prima está solucionada con la industria, en una relación de varios años y bajo un acuerdo de proveeduría. • Tanques de enfriamiento: Son la solución de productores, ubicados a en zonas muy distantes de los Centros Poblados, para enfriar la leche y entregarla fresca. • Garantizar la calidad de la materia prima a la empresa. • Liderazgos reconocidos: Dinamizan 	<ul style="list-style-type: none"> • Centros de Acopio que nacen ante una respuesta política, no de una respuesta técnica y de necesidad. • Entrega de equipos como tanques de enfriamiento, equipos básicos de laboratorio, sin ningún costo. • Ubicación de Centros de Acopio. Muy distantes de las fincas de los productores, dificultad por tanto del transporte de la leche al Centro, en algunas ocasiones pagando fletes altos.

⁵⁵ Los medianos que se separan básicamente por fragmentación, por sucesiones y se convierten en pequeños productores.

⁵⁶ “La figura del arriendo fue buena en una época pero que hoy no es tan buena, porque terminan tomando todo el riesgo quienes administran, el negocio no es tan seguro, no pueden atarse a un canon, cuando no hay la certeza que mañana baje el precio de la leche, y como haces si tienes firmado un contrato. Por todo eso el arriendo dejo de ser la figura más viable, tampoco la descartan, a no ser que mañana les ofrezcan una hacienda realmente con una muy buena infraestructura, con el agua legalizada... para de pronto tomar la decisión de tomar un arriendo de nuevo”. Comentarios de los administradores socios entrevistados.



UNIÓN EUROPEA



EL GOBIERNO DE TODOS

ECUADOR

<p>el Centro de Acopio, son la cabeza visible con la Industria. Prima lo comunitario sobre lo personal y/o individual.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Autogestión de los Centros de Acopio y cuentas claras a sus socios. • Lealtad y constancia de entrega de la leche de los productores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Inadecuado manejo de fondos, beneficios personales. • Dificultad para el productor para sujetarse a las reglas de los Centros: Mala calidad de la leche y de manera recurrente: problemas de antibióticos, el productor quiere entregar la leche cuando el precio está bajo, mas no cuando está alto.
---	--

- Parte importante del éxito que se vio en el trabajo en campo, está basado en el apoyo de servicios complementarios a los socios de una organización, ya sean servicios otorgados directamente por la organización, o en articulación con la industria procesadora de leche.

5 BENCHMARKING SOBRE GENERACIÓN DE CAPACIDADES AL PRODUCTOR GANADERO LECHERO PARA EL DESARROLLO TECNOLÓGICO

- **Con énfasis a mecanismos más innovadores y baratos, para lograr los mismos objetivos -**

5.1 Contexto inicial.

En el sector agropecuario, los grandes cambios tecnológicos, a nivel de pequeños productores, que son el grueso de la población campesina en la mayor parte de países de Latino América, normalmente han estado acompañados por profesionales de buen nivel, dentro de un marco institucional de país, ya sean estos de la parte privada⁵⁷ y/o de las instituciones públicas⁵⁸.

Si bien hay varios caminos por donde fluye la capacitación a productores agropecuarios, en Ecuador, el más común es la Asistencia Técnica, a través de técnicos del MAG, Gobiernos Autónomos Descentralizados⁵⁹ – GAD, asociaciones, ONG, Cooperación Internacional, u otras instituciones.

En América Latina, es relativamente generalizado que los Ministerios de Agricultura, cuenta con recursos reducidos para apoyar al sector agropecuario⁶⁰, esto acompañado de presiones sociales cada vez más fuertes y problemas acentuados y recurrentes en el campo por la pobreza y el cambio climático.

Una de las alternativas es la parafiscalidad⁶¹, caso colombiano, que hace referencia a las contribuciones obligatorias de un sector económico determinado, mediante la acción de la soberanía fiscal del Estado, destinadas al mismo grupo social que las tributa. Estos han permitido la inversión en

⁵⁷ Federación Nacional de Cafeteros de Colombia- FNC.

⁵⁸ INDAP, en Chile.

⁵⁹ Gobiernos autónomos Provinciales, Cantonales, Parroquiales.

⁶⁰ A excepción de países como Chile, en donde el MAG cuenta con un financiamiento anual de alrededor de 400 millones de dólares para invertir en el desarrollo agropecuario de sus campesinos y empresarios.



UNIÓN EUROPEA



EL GOBIERNO DE TODOS

ECUADOR

servicios de calidad hacia los productores. En Costa Rica hay 6 entidades parafiscales y funcionan sin mayor problema, en Argentina el vino cuenta con recursos parafiscales, en Uruguay la Leche y la Carne. En Ecuador, algunos especialistas indican que no se puede establecer estos fondos porque no son aceptados por la Constitución. Entonces hay que mirar que hacer mientras sí en “algún día” esto se da, o aparece otro mecanismo vía contribuciones.

A continuación, una serie de insumos tomados de experiencias en países de la región y dentro del Ecuador, respecto de herramientas de extensión rural y asistencia técnica. Una primera parte conceptualiza los alcances de la Transferencia de Tecnología, Asistencia Técnica, Extensión Rural y Extensión Horizontal Campesino a Campesino, posteriormente, se presentan ejemplos de fortalecimiento de capacidades a productores en algunos países de la región y por último, algunos planteamientos para el desarrollo tecnológico, basado en un programa de generación de capacidades y el compartir del conocimiento.

5.2 Conceptualización de Transferencia de Tecnología, Asistencia Técnica y Extensión Rural, Extensión Horizontal de Campesino a Campesino.

Transferencia de Tecnología: Es el proceso que comprende la generación, ajuste y validación de tecnología, con el objeto de validar la innovación y el uso de la adopción. Es generada por instituciones de investigación científica, cuya función es resolver problemas detectados en el ámbito agropecuario. Necesita como complemento la EXTENSIÓN para garantizar la práctica de los agricultores.

Asistencia Técnica: Se refiere a asesorías especializadas, técnico – productivas, dirigida a productores agropecuarios con fines comerciales.

Extensión Rural⁶²: Es un sistema o servicio que, mediante procesos educativos, ayuda a la población rural a mejorar los métodos y técnicas agrícolas, aumentar la productividad y los ingresos, mejorar sus niveles de vida y elevar las normas educativas y sociales de la vida rural.

Campesino a Campesino. Es un proceso de generación y transferencia horizontal, de información y conocimientos, es flexible, dinámica. Se adecua a cada realidad y puede ser innovada constantemente. En este proceso se enseña y aprende, todos tienen algo que compartir, se aprende haciendo.

5.3 Capacitación a productores. Sistema Clásico y costoso y, Sistemas Innovadores más baratos.

5.3.1 Sistemas clásicos de capacitación a productores agropecuarios.

Para ejemplificar estos sistemas clásicos, vamos a tomar dos casos emblemáticos y exitosos en la región, uno con el INDAP⁶³ y CORFO⁶⁴, en Chile y el segundo con la FNC⁶⁵ en Colombia.

⁶² Conceptualización de la FAO

⁶³ Instituto de Desarrollo Agropecuario. Es un servicio público chileno, dependiente del Ministerio de Agricultura. Su objetivo es principalmente fomentar y apoyar la agricultura familiar campesina y de pequeños productores, promover el desarrollo tecnológico del sector para mejorar su capacidad comercial, empresarial y organizacional.

⁶⁴ Corporación de Fomento, financiado por el Ministerio de Economía, Fomento y Turismo la CORFO

⁶⁵ Federación Nacional de Cafeteros en Colombia.



Programas de Desarrollo Agropecuario - INDAP, Chile.⁶⁶

Comprende tres líneas de trabajo para tres tipologías de productores: Alianzas Productivas, Programas de Desarrollo Local, y Programa de Asesoría Técnica. A continuación, una corta explicación de sus alcances:

Alianzas productivas.

Este programa tiene como objetivo generar condiciones para que las personas de la Agricultura Familiar Campesinas accedan a mejores alternativas comerciales y nuevos mercados con valor agregado. Busca articular en forma sostenible, iniciativas de encadenamiento productivo entre un ente comprador y proveedores de productos y servicios de la agricultura familiar campesina.

Las asesorías técnicas están orientadas a los siguientes ámbitos de apoyo:

- Desarrollo de capacidades productivas y de gestión que permitan responder a las exigencias del poder comprador.
- Articulación con el mercado que permita venta directa de productores agrícolas a poderes compradores.
- Articulación con actores públicos o privados para facilitar el acceso a financiamiento (créditos e incentivos).

La asesoría es financiada entre INDAP, la empresa o institución compradora y el productor. El INDAP financia entre un 40% y un 70% dependiendo del tipo de poder comprador.

Programa de Desarrollo Local - PRODESAL.

Tiene como objeto ampliar las habilidades y oportunidades de los pequeños productores agrícolas, campesinos y sus familias, para mejorar sus sistemas productivos y actividades conexas e incubar y desarrollar emprendimientos económicos, contribuyendo a aumentar sus ingresos y calidad de vida.

El programa centra la atención en los pequeños productores y sus familias independientemente de su disponibilidad de recursos. Las asesorías técnicas están orientadas en los siguientes ámbitos:

- Incubación y mejoramiento de emprendimientos económicos y vinculación al mercado.
- Articulación con otros programas de financiamiento a través de incentivos y/o créditos.
- Mejoramiento del capital social, la asociatividad y la participación en las comunidades rurales.
- Articulación con la red pública y privada.

El programa se ejecuta preferentemente a través de las municipalidades a las que el INDAP transfiere recursos por medio de un convenio de colaboración, los que se complementan con los recursos que aportan dichas entidades ejecutoras. Los recursos se destinan a la contratación de Equipos Técnicos que asesoran permanentemente a los usuarios del programa. (60% son los aportes del INDAP y el 40% la municipalidad).

Programa de Asesoría Técnica – SAT.

⁶⁶ Información consultada en la página web del INDAP, y apuntes en conversaciones con Octavio Oltra y Octavio Sotomayor.



UNIÓN EUROPEA

Proyecto de Asistencia Técnica para la Reactivación Productiva Post-Terremoto
Contrato N° LA/2017/391-895



ECUADOR

Tiene como finalidad mejorar de forma sostenible el nivel de competitividad del o de los negocios de los pequeños productores agrícolas, campesinos y sus familias, contribuyendo al desarrollo económico de la Agricultura Familiar Campesina.

El Servicio de Asesoría Técnica busca mejorar el nivel de competitividad de los negocios de los productores de la Agricultura Familiar Campesina a partir del aumento de la productividad, la calidad y/o la agregación de valor de sus productos y servicios. Los principales beneficios para el usuario son:

- Desarrollo de capacidades productivas para mejorar productividad, calidad y agregación de valor.
- Articulación al mercado (comercialización, logística, organización de la oferta, negociación, entre otros).
- Incremento del capital social para la innovación en los territorios rurales.
- Promoción de un desarrollo sustentable.
- Articulación con otros programas e iniciativas de la red pública o privada para el desarrollo de capacidades y financiamiento.

INDAP financia hasta un 80% del valor del servicio y el 20% restante, deberá ser aportado por el postulante.

Programa PROFOS.

Es un programa financiado por la Corporación de Fomento – CORFO, del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo la CORFO. A cargo de apoyar el emprendimiento, la innovación y la competitividad en el país junto con fortalecer el capital humano y las capacidades tecnológicas

Cuenta con instrumentos para apoyar a empresas de diferente índole, dentro de los programas más interesantes está el programa de desarrollo de proveedores, una especie de alianza productiva a nivel de productores medianos y grandes articulados con la industria.

El programa se financia con aportes de la industria y CORFO. Otra parte en algunas veces los productores. Se dedican a mejorar un tema especial ligado con un beneficio, calidad es un tema que siempre se incluye porque le interesa a la industria.

Otro programa apoyado por PROFOS, tiene el objetivo de ser un instrumento de pre inversión, o pre asociativo, con la intención de juntar un grupo de empresas, buscar un negocio, para posteriormente asociarse y desarrollarlo. La metodología PROFO busca generar las instancias para que la sociedad y el negocio se desarrollen con éxito.

Federación Nacional de Cafeteros de Colombia⁶⁷ - FNC

En lo relacionado a la FNC y la capacitación a sus agremiados, se abordan dos instancias que cumplen este papel, la primera el Servicio de Extensión Rural y la segunda, la Fundación Manuel Mejía.

Servicio de Extensión Rural.

⁶⁷ Agremia a alrededor de 520.000 productores y productoras del grano.



UNIÓN EUROPEA

Proyecto de Asistencia Técnica para la Reactivación Productiva Post-Terremoto
Contrato N° LA/2017/391-895



EL GOBIERNO DE TODOS

ECUADOR

El Servicio de Extensión de la Federación Nacional de Cafeteros fue creado en 1959, desarrolla y ejecuta programas técnicos, sociales, económicos, ambientales y gremiales con los productores(as) de todas las regiones cafeteras del país.

Los extensionistas atienden a los cafeteros a través de los comités departamentales y comités municipales del gremio. Su prioridad es apoyar al productor de café y su familia en la construcción de su empresa cafetera, y a transmitir el conocimiento relacionado con el cultivo del café. En el año 2009, con el propósito de consolidar la excelencia en el servicio al cliente, los resultados y el mejoramiento continuo, la Federación de Cafeteros, por su Servicio de Extensión, logró obtener del ICONTEC⁶⁸, la certificación de calidad bajo los estándares de la Norma ISO 9001:2008

Entre sus labores esta la transferencia de tecnología para mejorar la calidad del café, la productividad de plantaciones y los rendimientos económicos de las fincas cafeteras; lo anterior llevando a un objetivo de mejorar la calidad de vida de la familia cafetera y su vinculación a los proyectos sociales, productivos, de infraestructura y medio ambiente que contribuyan a su bienestar social y al de su familia. El Servicio de Extensión es compuesto por más de 1.500 profesionales hombres y mujeres ubicados en las diferentes regiones productoras del grano.

Fundación Manuel Mejía - FMM.

Es un centro nacional de capacitación ubicado en Chinchiná – Caldas, corazón cafetero de Colombia. Con 50 años de trabajo e historia, adelantando procesos de formación con diversas poblaciones de Colombia, como: cafeteros, productores agropecuarios, líderes gremiales, jóvenes, adultos, familias, docentes de instituciones educativas, madres comunitarias, profesionales relacionados con la promoción de actividades agrícolas y pecuarias, y colaboradores de las empresas del gremio cafetero.

Si bien son muchos los temas y trabajos que adelanta la FMM, sólo se abordan dos, uno relacionado con un programa de capacitación virtual para la formación de profesionales en Asistencia Técnica Agropecuaria, y un programa de Aulas Virtuales para Productores.

Programa de Capacitación virtual para la formación de profesionales en Asistencia Técnica Agropecuaria – Fundación Manuel Mejía⁶⁹.

Fue un programa que tuvo como objetivo fortalecer el desempeño de los profesionales dedicados a la Asistencia Técnica Rural de pequeños y medianos productores agropecuarios en todo el país. El 80% del proceso de formación se realizó virtualmente, con un componente presencial, con 5 grandes áreas temáticas de formación, Extensión Rural, Tecnología Cafetera, Economía Cafetera, Sistema de Información Cafetera e, Institucionalidad.

En el área de extensión rural, la profundización de competencias está orientadas a: extensión y comunicación, participación y organización comunitaria, y formulación, ejecución y evaluación de proyectos y formación virtual de mediadores comunitarios.

⁶⁸ Instituto colombiano de normas técnicas.



UNIÓN EUROPEA

Proyecto de Asistencia Técnica para la Reactivación Productiva Post-Terremoto
Contrato N° LA/2017/391-895



EL GOBIERNO DE TODOS

ECUADOR

La capacitación busca que los participantes enriquezcan sus conocimientos y habilidades para interactuar con los caficultores, ya de manera personalizada o grupal; fomenten adecuados niveles de comprensión frente a los tópicos y problemas abordados mediante las diferencias estratégicas de extensión y promuevan la participación y organización de las comunidades alrededor de la satisfacción de sus necesidades.

Aula virtual para productores

El Aula Virtual para Caficultores es una iniciativa que nace en la Federación Nacional de Cafeteros como una estrategia educativa innovadora que tiene como finalidad incorporar a los caficultores en la sociedad de la información, mejorar sus competencias para el desarrollo de su actividad y optimizar la manera como se lleva a cabo la labor extensión por parte de la Federación.

Con el Programa se llevan a cabo procesos de aprendizaje con los caficultores para el desarrollo de competencias informáticas y competencias específicas relacionadas con las siguientes temáticas: la institucionalidad cafetera, el manejo del cultivo de café, la administración de la empresa cafetera y la convivencia ciudadana. Para ello, el Programa se apoya en contenidos pertinentes y contextualizados a las condiciones sociales y culturales de los caficultores, entornos de aprendizaje basados en el uso de herramientas informáticas y de telecomunicación, materiales de auto-aprendizaje y aprendizaje colaborativo, y en el acompañamiento de un extensionista de la Federación que actúa como mediador y facilitador del proceso.

La operación y administración del Programa Aula Virtual para Caficultores requiere de una infraestructura tecnológica que permita la implementación del proceso educativo con los caficultores, salas de informática, equipos y conectividad, y la plataforma de aprendizaje Moodle⁷⁰.

5.3.2 Extensión horizontal, Sistemas Innovadores más baratos.

Para ejemplificar estos sistemas, las siguientes innovaciones desarrolladas: Metodología Campesino a Campesino, Yo Joven y Rural (Red Nacional de Jóvenes Rurales de Chile), Talento rural, TANK CACAO, Ferias Locales.

Metodología Campesino a Campesino.

Son modelos de extensión rural que se han venido posicionando en los últimos años, se está poniendo de moda. La metodología consiste en seleccionar en una zona o región en particular, a agricultores con desarrollo tecnológicos, fincas con adecuados niveles de rentabilidad, productores y su familia que evidencian un mejoramiento de su estatus de vida⁷¹; además, productores con ciertos liderazgos, reconocidos en la comunidad.

⁷⁰ La mayoría de infraestructura tecnológica es garantizada por la FNC⁷⁰ a través las salas de informáticas ubicadas en las oficinas municipales de los Comités de Cafeteros, pero el programa también cuenta con salas que facilitan algunos actores locales que por medio de las gestiones realizadas por los Extensionistas para la incorporación de salas de informática como son Instituciones Educativas o entidades privadas. La plataforma de aprendizaje de la FMM⁷⁰ y permite la implementación de los cursos del nivel de fundamentación.

⁷¹ Fincas con un entorno agradable, una buena casa, buenos servicios en finca, etc.



Los productores avanzados juegan un rol asesorando, su finca es una “finca vitrina”. Este modelo requiere siempre el apoyo de un extensionista. Un agrónomo con buen nivel de competencias; además, ciertos recursos para labor educativa.

Yo Joven y Rural (Red Nacional de Jóvenes Rurales de Chile)

Es un grupo cerrado de FACEBOOK exclusivo para suscriptores, impulsado por INDAP, cuenta con 1790 suscriptores. El objetivo de esta comunidad es promover el emprendimiento y la motivación en el sector rural. En este espacio los jóvenes intercambian información⁷², debaten y se capacitan sobre emprendimientos e innovación en el mundo rural y, en torno a un interés común: El Campo Chileno.

“Este programa está inspirado en programas peruanos. Se observa mucha colaboración y generosidad de los jóvenes quienes ante consultas a problemas, responden inmediatamente con soluciones prácticas, sorteadas por los mismos jóvenes. Por ejemplo, un joven hace una pregunta y le responden 5, 10, 20 jóvenes eso es un sistema de extensión. Recuerdo una frase de un muchacho de una región muy aislada y dijo, para mí esta red me ha permitido conectarme con 3.000 muchachos”. Octavio Sotomayor, CEPAL.

En paralelo, los jóvenes están una especie de Federación de Jóvenes. En cada región del país hay una mesa de jóvenes rurales donde ellos se ven presencialmente, hacen seminarios, hacen giras técnicas que complementan lo que sucede a manera virtual. Combinar la parte el nivel virtual y presencial es ideal. El problema en el nivel presencial son los costos que este implica por la movilización de los jóvenes y los gastos que esto implica.

Hay un impacto porque los jóvenes se pueden conectar entre ellos, conocerse, entablar conversaciones temáticas, generación de amistades, hablan en celulares en paralelo, generándose toda una interacción entre ellos. Con el apoyo del IICA e INDAP, Yo Joven y Rural, desarrollaron un nuevo instrumento de programa, **Yo Joven Rural de Intercambio**⁷³, entrega apoyos para que el joven pueda visitar y aprender de experiencias en las temáticas de su interés, con el fin de ampliar sus conocimientos y generar redes de contacto⁷⁴.

Talento rural.

Un Talento Rural es un usuario de INDAP, reconocido por sus partes y/o su comunidad, por tener conocimientos y habilidades destacadas a partir de su experiencia y su quehacer (saber hacer), y que está dispuesto a transmitirlo a otros, mediante servicios de asesoría en actividades tales como charlas, visitas guiadas, y días de campo, aportando soluciones prácticas al mundo rural.

Para acceder y garantizar la calidad de estos servicios, INDAP cuenta con un directorio de Talentos Rurales, que permite conocerlos.

⁷² El material que se va colgado en la web se va guardando. Hay 3500 jóvenes. Se requiere que haya conectividad en las zonas rurales.

⁷³ IICA e INDAP financian hasta el 85% de costo del intercambio.

⁷⁴ Los jóvenes pueden acceder a Giras tecnológicas, para visitar experiencias de otros agricultores o expertos en temas de sus intereses, para conocer las soluciones que han desarrollado y podrían ser de gran aporte para su emprendimiento. La visita a otros agricultores debe partir de una necesidad específica y es clave para identificar muy bien a quién o a quiénes visitar. También pueden realizar pasantías, realizando una práctica laboral que permite reforzar y conocer más en profundidad sobre un tema, junto a un experto. Es ideal para cuando un joven quiere aprender una nueva habilidad o competencia, pues puedes adquirirla de manera práctica en la pasantía.



Parte por un proceso de selección de los mejores productores expertos. Por ejemplo, en la región sierra norte del Ecuador, identificar los 5 mejores productores de leche. Se describen sus actividades, sus competencias, contactos (número de celular, correo electrónico).

La dinámica consiste en si un productor requiere apoyo específico en algún tema o temas en particular, el productor revisa el directorio ingresando en la página web. Para el caso chileno, la web la administra el INDAP. El productor entra a la web, hace el vínculo con “Leche”, y ahí le aparecen los productores con sus experticias. A manera de ejemplo en Chile, una señora con alta experiencia práctica en sistemas agroecológicos, la visitan 2.000 productores al año, cobra 1 dólar por productor para atender la visita. La productora comparte sus conocimientos y sus secretos.

Think Tank Cacao.

Nace en el marco del Plan de Mejora Competitiva de la Cadena de Cacao y Derivados, aprovechando la oportunidad de la masificación del uso del Whats App en las zonas urbanas y rurales. Esta plataforma virtual es versátil, rápida, ha permitido socializar mucha información temática del cacao y sus derivados, se han generado debates enriquecedores, se abordan temas en particular, las discusiones se dan a diferentes niveles, por ejemplo, se pueden presentar entre un gerente de una industria y un productor que ni se conocen. El Think Tank cacao se mantiene después de haber terminado el PMC. Podría ser visto como un mecanismo especializado en formación para productores.

Ferias locales.

En el caso chileno hay una inclusión de ferias libres, locales y una inclusión de fiestas en el mundo rural⁷⁵.

Las ferias libres de Chile son vistas como un motor de desarrollo y un gran aporte a la seguridad alimentaria. De acuerdo con una Encuesta Nacional sobre ferias libres en Chile, realizado por La Oficina de Estudios y Políticas Agrarias, ODEPA, la FAO y la Asociación de Ferias Libres, ASOF, demostraron que ellas son un aporte a la economía familiar de los sectores más vulnerables de la sociedad chilena, debido a su oferta de productos saludables y de calidad. Para la FAO, las ferias libres tienen una posición única al ser el canal más inclusivo y directo que conecta la oferta de productos locales frescos y sanos con la demanda en los mercados internos del país. Responden por el 43% de la venta de productos hortofrutícolas y del mar en el país. La encuesta caracterizó a los feriantes y sus modelos de negocio, y uno de sus hallazgos fue la importante participación de las mujeres, que son dueñas de 28.000 puntos de venta de frutas, verduras y productos de mar, a lo largo del país, los cuales generan 83.763 empleos ocupados por mujeres feriantes.

⁷⁵ Hay un calendario de fiestas y lo comunican a la sociedad.

6 COMERCIO INTERNO Y EXTERNO

6.1 Caracterización de la cadena de comercialización interna

6.1.1 Estructuración de los eslabones y su participación en la cadena de valor: abastecimiento y usos.

La cadena de lácteos en Ecuador es similar a los circuitos productivos de lecherías de otros países, puesto que, con algunos matices propios de la realidad ecuatoriana, presenta los mismos eslabones, en donde se identifican las principales etapas de transformación y tránsito de la leche y sus derivados:

1. Producción de leche en finca
2. Acopio e intermediación
3. Procesamiento e industrialización (pasteurización, producción de quesos y otros derivados)
4. Canales de distribución
5. Consumidor final

Gráfico 14

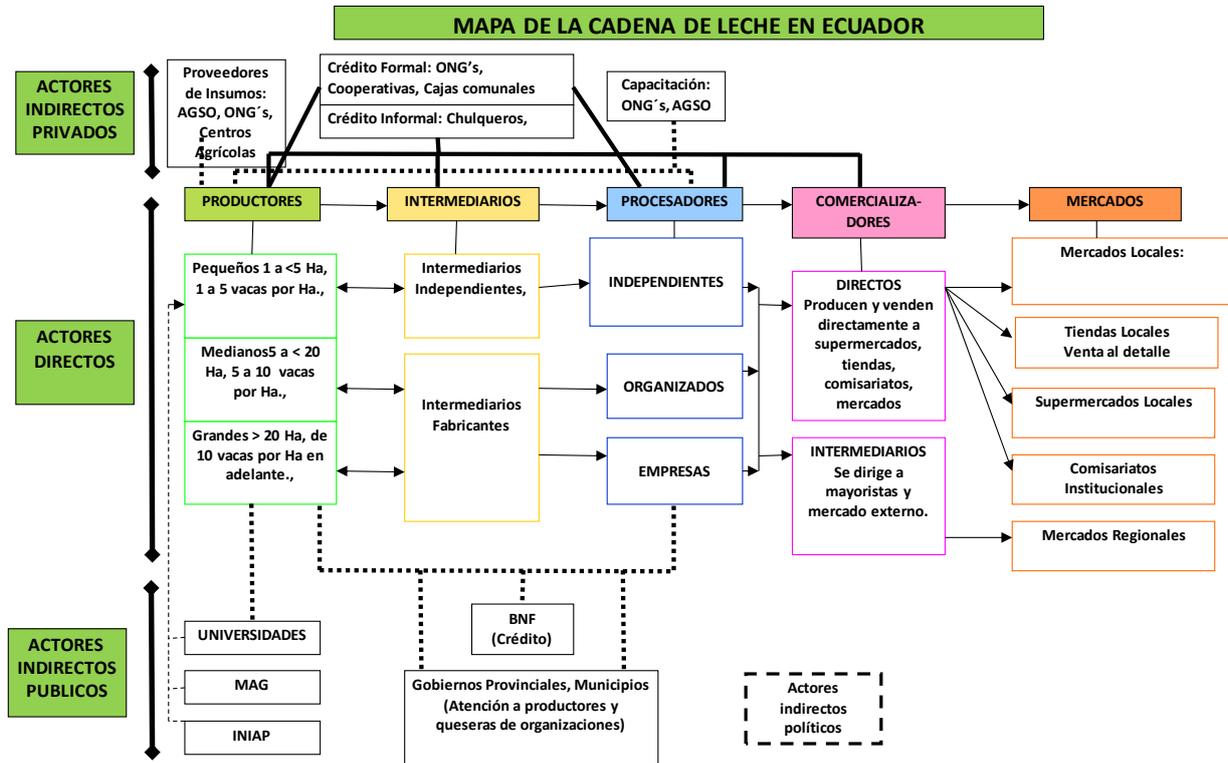


Fuente: Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo SNV.



Estos son considerados como actores directos de la cadena por cuanto tienen en sus manos el producto y asumen el riesgo, mientras que los actores indirectos que pueden ser tanto del sector público como del sector privado son los que proveen los insumos y servicios de apoyo a la cadena.

Gráfico 15



Fuente: SNV, Alejandra Calderón

Desde el punto de vista del flujo de producción se puede ver que de los 5 millones de Lt. diarios de leche que se producen actualmente en finca, esta materia prima tiene dos circuitos claramente diferenciados: un circuito informal de circulación y un circuito formal de transformación.

En el primer caso, el circuito informal, concentra 1.4 millones de litros (27% de la producción diaria) que se distribuyen: a nivel de finca, en autoconsumo un 29% (alrededor de 400.000 Lt.) lo que incluye la alimentación de los finqueros, sus familias y trabajadores; un 7% (98.000 Lt.) se utiliza en "alimentación al valde" para terneros y otros animales, un 62%, es decir cerca de 870.000 Lt. se transforma en queso fresco artesanal a nivel de finca o predio local, y un 1% se destina a otros usos. Cabe mencionar que este circuito se caracteriza principalmente por el uso y consumo de leche cruda, sin pasteurizar en la mayoría de los casos, y a menudo sin estándares de sanitarios o de inocuidad.

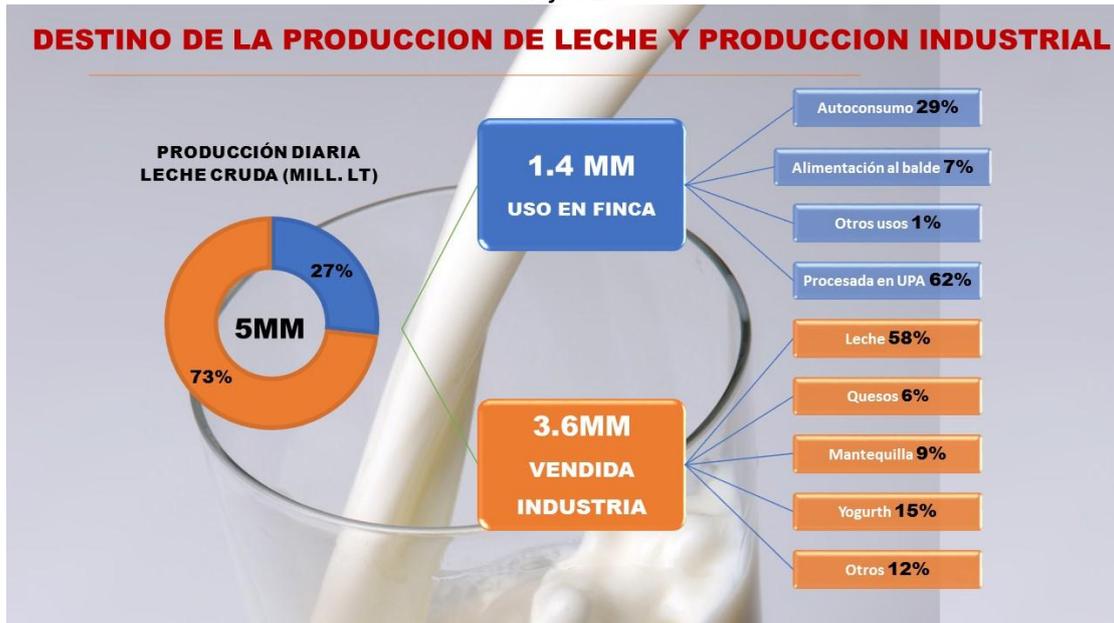
En el segundo caso, el llamado circuito formal o industrial, emplea 3.6 millones de litros, que son vendidos para procesamiento y transformación en plantas regionales o nacionales, y que en su mayoría producen derivados lácteos a partir de leche pasteurizada.

En este circuito, se produce mayoritariamente leche blanca pasteurizada para consumo final en varias presentaciones (entera, descremada, semidescremada, deslactosada, entre otras) en un volumen



diario de 2 millones de litros que representan el 58% de la transformación industrial. De este volumen también se procesa industrialmente quesos en un 6% (220.000 Lt.), yogures en un 15% (540.000 Lt.), mantequilla en un 9% (325.000 Lt.) y otros productos (dulces de leche, quesos crema, leche condensada, evaporada, crema entre otros) en un 12%, es decir cerca de 432.000 Lt. diarios. Todos estos productos cumplen en su gran mayoría, estándares de calidad e inocuidad, y se distribuyen por canales formales a nivel local, regional o nacional.

Gráfico 16



Fuente: Anexo 2 PMC lácteo. N11 – Evolución del sector lácteo

El esquema de comercialización se realiza en varios ámbitos:

- 1.- Entre el productor y la industria. Generalmente es el sistema de comercialización entre los medianos y grandes productores.
- 2.- Entre el productor o la asociación de productores y la industria, para lo cual se realizan alianzas estratégicas, en las cuales la industria se compromete a comprar la leche y los productores se benefician de apoyo en servicios de asistencia técnica, financiamiento del centro de acopio, mejoramiento genético, entre otros. En estos esquemas, los centros de acopio cumplen un papel fundamental al recoger la leche de pequeños productores.

Estos dos esquemas de venta implican un 65.5% de la leche líquida vendida, la cual llega a la industria, de manera formal.⁷⁶

⁷⁶ Entrevista AGSO



UNIÓN EUROPEA



EL GOBIERNO DE TODOS

ECUADOR

Tabla 145

ECUADOR. LECHE CRUDA COMERCIALIZADA					
Año	Producción Anual (Millones de Litros)	LECHE VENDIDA (Millones de litros)	LECHE VENDIDA DE MANERA DIRECTA A LAS INDUSTRIAS (Millones de litros)1/	LECHE VENDIDA A TRAVÉS DE INTERMEDIARIOS (Millones de litros)	VALOR DE LA LECHE VENDIDA (Millones de dólares)
2014	1,901	1.369	897	472	575
2015*	1,976	1,423	932	491	598
2016*	2.009	1,446	957	499	607

Fuente: AGSO
1/ De los productores directamente a la industria o a través de centros de acopio a la industria.
Estimados
*Datos provicionales

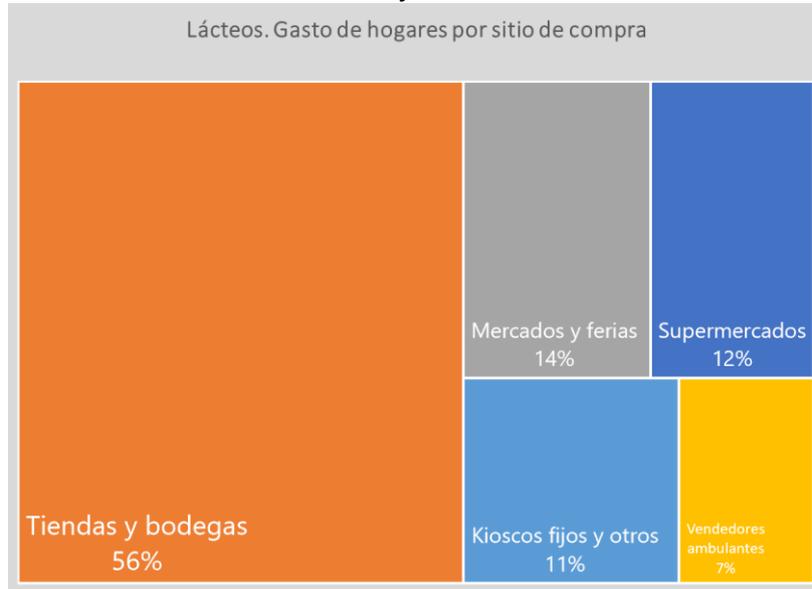
3.- Entre el productor – el piquero – la industria y/o consumidor final: los agentes o eslabones más bien informales, que son los llamados piqueros que recogen la leche en finca y la llevan, sea a las pasteurizadoras (industrias) o directamente a los centros urbanos para su consumo sin pasteurización, y a menudo sin condiciones suficientes de limpieza y conservación. Esto representa aproximadamente el 34.5% de la leche destinada a la venta⁷⁷.

4.- Productor – quesería (mismos productores): También se tiene la presencia de un grupo fuerte de queserías rurales que, ante la ausencia de infraestructura de almacenamiento y conservación de la leche mediante cadena de frío, especialmente en comunidades alejadas de centros de consumo, generan un volumen determinante de quesos de manera artesanal. Esto forma parte de la leche que se queda en finca.

Luego de que la producción de leche es procesada tanto por canales formales e informales, el consumo de lácteos por parte de los hogares ecuatorianos se realiza a través de cinco canales de comercialización, que son en orden de importancia: tiendas y bodegas, mercados y ferias, supermercados, kioskos fijos y otros y vendedores ambulantes.

⁷⁷ Idem

Gráfico 17



Fuente: Anexo 1 PMC lácteo. T29 – Variables del sector

7 CARACTERIZACIÓN DE LA CADENA DE COMERCIALIZACIÓN EXTERNA

7.1 Comercio actual

Históricamente, el sector lácteo ecuatoriano se ha caracterizado por ser un sector cerrado y protegido, lo que explica que el peso del comercio exterior es muy marginal, tanto como exportaciones como en importaciones, pues representa el 1% de la producción nacional en volumen.

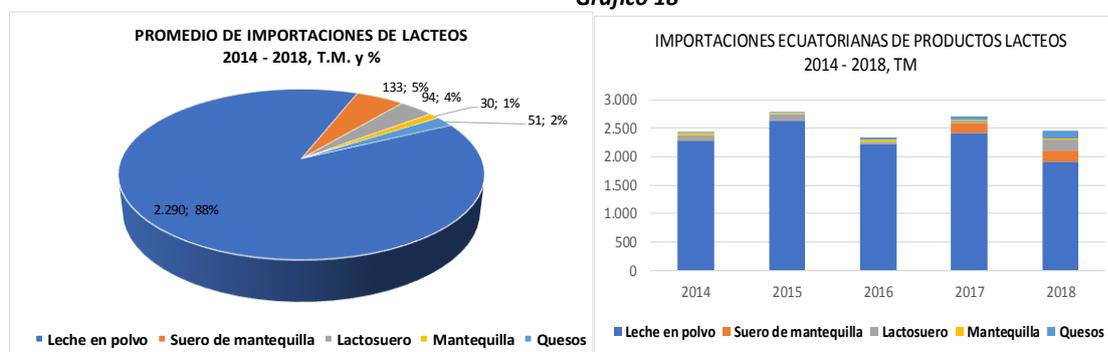
Si se evalúa el comportamiento de las importaciones, para el último quinquenio período 2014 – 2018, se puede ver que los productos más representativos son la leche en polvo, el suero de mantequilla, lactosuero, mantequilla y los quesos (maduros y semi - maduros), de los cuales el primero representa el 88% de las importaciones del período.

Tabla 16
IMPORTACIONES ECUATORIANAS DE PRODUCTOS LÁCTEOS
2014 -2018, TM

PRODUCTO	2014	2015	2016	2017	2018	PROMEDIO
Leche en polvo	2,274	2,637	2,223	2,414	1,904	2,290
Suero de mantequilla	12	.	.	179	207	133
Lactosuero	92	120	46	29	185	94
Mantequilla	38	18	34	28	30	30
Quesos	27	17	32	54	124	51
TOTAL	2,443	2,792	2,335	2,704	2,450	2,545

Fuente: Naciones Unidas - COMTRADE

Gráfico 18



Fuente: Naciones Unidas - COMTRADE

El volumen total de las exportaciones promedio de todo este grupo de productos lácteos en período de análisis fue de 2.545 TM, que presentan el 0,14% de la producción nacional del 2018 que fue de aproximadamente 1.825.000 T.M.

Desde el punto de vista de las exportaciones, de igual forma, no son significativas, pero a diferencia de las importaciones muestran un comportamiento de caída drástica en el último quinquenio, debido a que la mayoría de exportación de productos lácteos se las hizo en el marco de programas gubernamentales de exportación, principalmente en base de convenios intergubernamentales, mayoritariamente con Venezuela.



UNIÓN EUROPEA



EL GOBIERNO DE TODOS

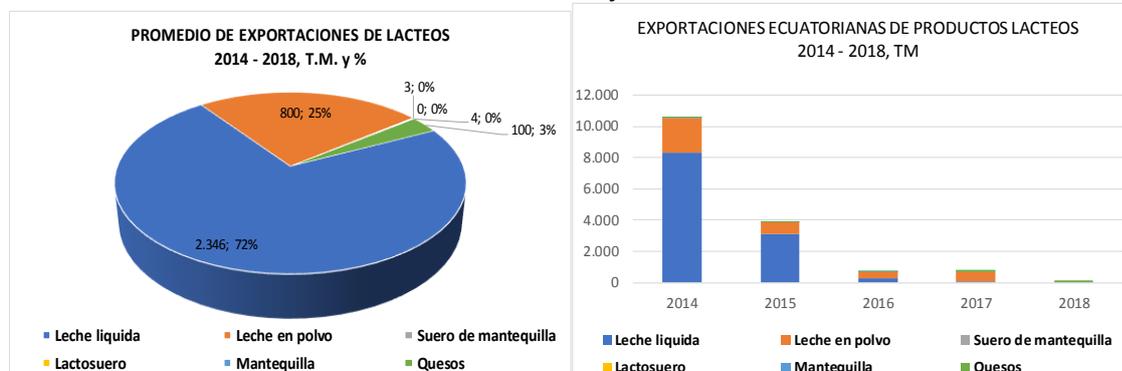
ECUADOR

Tabla 17
EXPORTACIONES ECUATORIANAS DE PRODUCTOS LÁCTEOS
2014 -2018, TM

PRODUCTO	2014	2015	2016	2017	2018	PROMEDIO
Leche líquida	8,286	3,121	268	54	0	2,346
Leche en polvo	2,234	721	394	652	0	800
Suero de mantequilla	2	3	3	4	5	3
Lactosuero	0	0	0	0	0	0
Mantequilla	2	17	2	0	0	4
Suero	83	85	110	118	103	100
TOTAL	10,607	3,947	777	828	108	3,253

Fuente: Naciones Unidas - COMTRADE

Gráfico 19



Dentro del período el 97% de las exportaciones se concentraron en dos productos, leche líquida con el 72% y leche en polvo con un 25%. Los quesos representaron el restante 3%. De todas formas, el peso marginal de las exportaciones se refleja al representar el 0,18% de la producción nacional de leche en el año 2018.

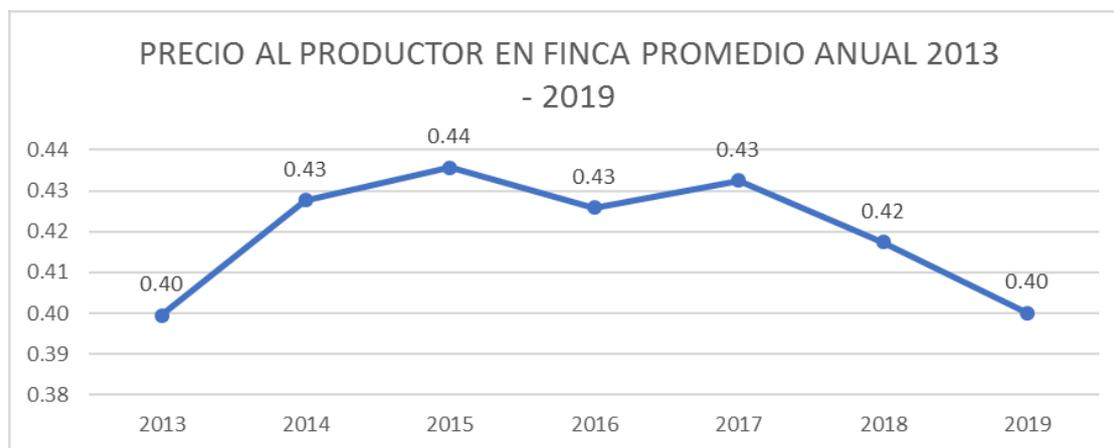
8.2 PRECIOS

Precio al productor en finca

En Ecuador se establece por norma el precio mínimo de sustentación por litro de leche⁷⁸, el cual es mínimo de 0.42 usd/litro, al que se debe añadir premios por calidad. Los reportes del MAG estipulan que el precio pagado efectivamente al productor fluctúa entre 0.40 usd y 0.45 usd en promedio.

Gráfico 20. Precios al productor en finca. USD/litro

⁷⁸ Acuerdo Ministerial 394



Fuente: Anexo 1 PMC lácteo. T26 – Variables del sector.

En las visitas de campo se constata que los precios fluctúan en función de los canales de comercialización:

- 1.- Productores que entregan su leche a centros de acopio asociativos o comunitarios, reciben un precio entre los 0.36 y 0.40 usd/litro de leche, esto porque los centros de acopio deben cubrir costos de servicios básicos y administración de los mismos, que fluctúan entre 0.02 usd y 0.06 usd por litro.
- 2.- Para el caso de productores que comercializan su leche directamente con industrias procesadoras de leche, sean formales o artesanales reciben un precio que va entre los 0.42 usd hasta los 0.50 usd por litro de leche dependiendo de la calidad de la misma, especialmente en cuanto a CCS (Conteo de células somáticas) y UFC (Unidades formadoras de colonias).
- 3.- Programas de proveedores (Nestlé, Toni y Otras), quienes reciben un precio por litro de leche de entre 0.48 y 0.55 usd/litro, en función de la calidad de leche (% grasa, % proteína, CCS, UFC), la certificación de Buenas Prácticas Agrícolas (BPAs), y certificados de predios libres de brucelosis y tuberculosis.
- 4.- Productores que comercializan la leche, a través de los llamados “piqueros” o “intermediarios”, que reciben entre 0.28 y 0.35 usd/litro, acopian la leche y la entregan sea a las industrias o a productores de valor agregado.

Precios Internacionales

Según la información disponible en la FAO⁷⁹, los precios de los productos lácteos han presentado una gran variabilidad durante la última década considerando la evolución de los precios de la leche en polvo entera y descremada, la mantequilla, el queso y la caseína. De una caída recurrente a principios de la década del 2000, se observa que hay un incremento sostenido hasta alcanzar su pico más alto en el año 2008, como consecuencia del efecto combinado entre el aumento de los precios del petróleo y la reactivación de la demanda agregado del Asia, con China a la cabeza.

Luego de este período, se observa una fuerte caída como resultado de la recesión mundial del año 2009, para luego tener un período de fuertes variaciones entre el año 2010 y 2017 en que los precios tienden a estabilizarse, en torno a los niveles del año 2007.

⁷⁹ <http://www.fao.org/economic/est/est-commodities/leche-y-productos/es/>



UNIÓN EUROPEA



EL GOBIERNO DE TODOS

ECUADOR

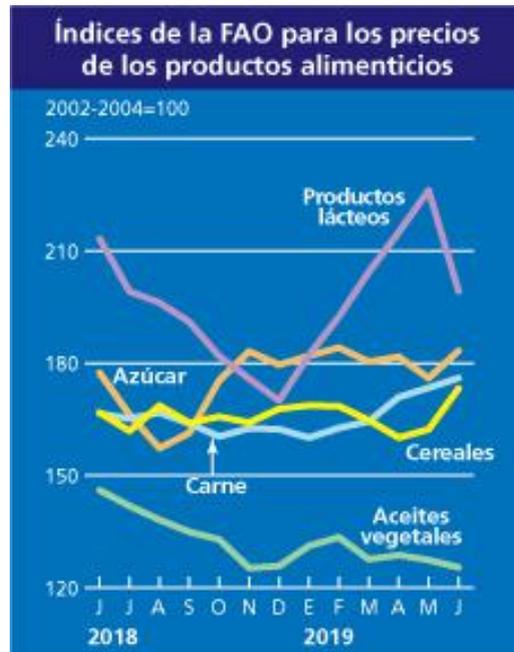
Gráfico 21



Fuente: FAO

Durante el 2019, el índice de precios de los productos lácteos de la FAO se situó en junio en un promedio de 199,2 puntos, es decir, 26,9 puntos (o un 11,9 %) menos que en mayo, lo que representa el primer descenso en cinco meses, pese a lo cual todavía está un 9,4 % por encima de su nivel al comienzo del año. En junio, disminuyeron las cotizaciones en las cuatro categorías de productos lácteos que constituyen el índice; los quesos y la mantequilla fueron las categorías que registraron las caídas más pronunciadas. La debilidad de los precios en junio se debió al incremento de las disponibilidades exportables y la frágil demanda de importaciones.

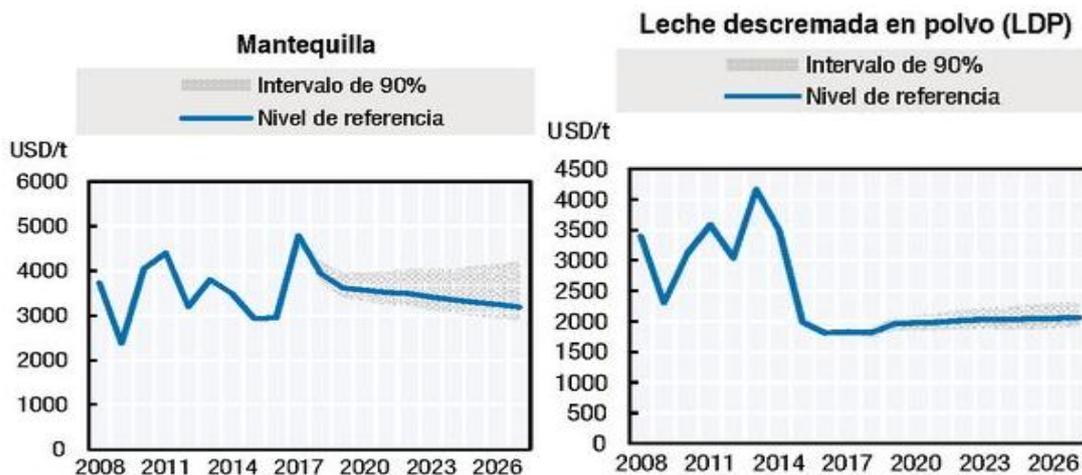
Gráfico 22



Fuente: FAO

En cuanto a las perspectivas de comportamiento de precios para los próximos 7 años, se prevé que los precios continúen estables en torno a los niveles registrados en el período 2018 – 2019, como los manifiestan las proyecciones de la OCDE FAO⁸⁰.

Gráfico 23
 Evolución de los precios reales de algunos productos básicos



Nota: Las figuras muestran la evolución de los precios reales durante el periodo de proyección base (línea azul sólida), así como el intervalo de 90% de un análisis estocástico parcial (véanse los detalles en el texto). En dicho análisis no se incluyen ni el algodón ni el pescado, por lo que tampoco se muestran aquí. Los precios reales se definen como precios nominales mundiales a los que se les aplica el deflactor del PIB USA (2010=1).

Fuente: OCDE/FAO (2018), "OCDE-FAO Perspectivas Agrícolas", Estadísticas de la OCDE sobre agricultura (base de datos), <http://dx.doi.org/10.1787/agr-outl-data-en>.

⁸⁰ OCDE-FAO Perspectivas Agrícolas 2018-2027



UNIÓN EUROPEA



EL GOBIERNO DE TODOS

ECUADOR

De acuerdo con la misma fuente, “durante la próxima década, el precio real de la mantequilla bajará, en tanto que los de la Leche Descremada en Polvo, la Leche Entera en Polvo y el queso aumentarán. En el corto plazo, los precios de la mantequilla seguirán elevándose en relación con otros productos lácteos; como resultado, habrá limitados aumentos adicionales al precio nominal en el mediano plazo, en comparación con otros productos lácteos. Los precios de ambas leches en polvo y del queso empiezan a partir de niveles bajos en el periodo base y se espera que sigan subiendo durante el término medio.

Los precios mundiales de los productos lácteos serán sustentados por una fuerte demanda de leche y productos lácteos, 26% mayor en lácteos sólidos en 2026. Sin embargo, no se contempla que los precios nominales vuelvan a sus niveles elevados de 2013.

Gráfico 24
Precios proyectados de Productos lácteos en el Mercado Internacional



Nota: Mantequilla precio de exportación f.o.b., mantequilla, 82% grasa de mantequilla, Oceanía, leche descremada en polvo, precio de exportación f.o.b., leche sin grasa en polvo, 1.25% grasa de mantequilla, Oceanía; leche entera en polvo, precio de exportación f.o.b., 26% grasa de mantequilla, Oceanía; queso, precio de exportación f.o.b., queso cheddar, 39% de humedad, Oceanía. Los precios reales son precios nominales mundiales deflactados por el deflactor del DPIB de Estados Unidos (2010=1).

Fuente: OCDE/FAO (2017), “OCDE-FAO Perspectivas Agrícolas”, Estadísticas de la OCDE sobre agricultura (base de datos), <http://dx.doi.org/10.1787/agr-data-en>.

StatLinks <http://dx.doi.org/10.1787/888933587224>

8.3 Situación arancelaria

A pesar de que el Ecuador continúa siendo miembro de la CAN, y debería aplicar el Arancel Externo Común, sin embargo, el 14 de octubre del año 2008 por solicitud de los miembros, la Secretaría General de la CAN aprobó a la Decisión 695 de la Comunidad Andina, mediante la cual se expidió el derecho a que los países de manera temporal, no estén obligados a aplicar el AEC o los instrumentos arancelarios andinos.

Esta decisión ya ha sido prorrogada consecutivamente, por lo que el Ecuador en la actualidad aplica aranceles diferentes al AEC, pero limitados en algunos casos a los techos arancelarios máximos de la OMC. En la actualidad, las barreras arancelarias de protección a la producción láctea son las siguientes:



UNIÓN EUROPEA



EL GOBIERNO DE TODOS

ECUADOR

Tabla 15

SECTOR LACTEO. ARANCEL NACIONAL				
Partida Nacional	Descripcion	Arancel Nacional	NANDINA	SAFP
0401100000	- Con un contenido de materias grasas inferior o igual al 1%	54	04011000	SAFP
0401200000	- Con un contenido de materias grasas superior al 1% pero inferior al 6%	54	04012000	SAFP
0401300000	- Con un contenido de materias grasas superior al 6% en peso	54	04013000	SAFP
0402101000	- - En envases de contenido neto inferior o igual a 2,5 kg	25	04021010	SAFP
0402109000	- - Los demás	25	04021090	SAFP
0402211100	- - - - En envases de contenido neto inferior o igual a 2,5 kg	25	04022111	SAFP
0402211900	- - - - Las demás	25	04022119	SAFP
0402219100	- - - - En envases de contenido neto inferior o igual a 2,5 kg	25	04022191	SAFP
0402219900	- - - - Las demás	25	04022199	SAFP
0402291100	- - - - En envases de contenido neto inferior o igual a 2,5 kg	25	04022911	SAFP
0402291900	- - - - Las demás	25	04022919	SAFP
0402299100	- - - - En envases de contenido neto inferior o igual a 2,5 kg	25	04022991	SAFP
0402299900	- - - - Las demás	25	04022999	SAFP
0402911000	- - - Leche evaporada	54	04029110	SAFP
0402919000	- - - Las demás	54	04029190	SAFP
0402991000	- - - Leche condensada	30	04029910	
0402999000	- - - Las demás	54	04029990	SAFP
0403100000	- Yogur	30	04031000	
0403901000	- - Suero de mantequilla	30	04039010	
0403909000	- - Los demás	30	04039090	
0404101000	- - Lactosuero parcial o totalmente desmineralizado	5	04041010	
0404109000	- - Los demás	20	04041090	SAFP
0404900000	- Los demás	30	04049000	SAFP
0405100000	- Mantequilla (manteca)	30	04051000	SAFP
0405200000	- Pastas lácteas para untar	30	04052000	SAFP
0405902000	- - Grasa láctea anhidra («butteroil»)	30	04059020	SAFP
0405909000	- - Las demás	30	04059090	SAFP
0406100000	- Queso fresco (sin madurar), incluido el del lactosuero, y requeijón	20	04061000	
0406200000	- Queso de cualquier tipo, rallado o en polvo	20	04062000	
0406300000	- Queso fundido, excepto el rallado o en polvo	25	04063000	SAFP
0406400000	- Queso de pasta azul y demás quesos que presenten vetas de color azul	20	04064000	
0406904000	- - Con un contenido de humedad inferior al 50% en peso, con sal agregada	25	04069040	SAFP
0406905000	- - Con un contenido de humedad superior o igual al 50% pero inferior al 56% en peso, con sal agregada	25	04069050	SAFP
0406906000	- - Con un contenido de humedad superior o igual al 56% pero inferior al 60% en peso, con sal agregada	25	04069060	SAFP
0406909000	- - Los demás	25	04069090	SAFP

FUENTE: BCE, CORPEI

8.4 Acuerdos comerciales suscritos por Ecuador en temática de leche y lácteos.

El Ecuador, a pesar de no tener una política comercial diferenciada por producto, históricamente ha aplicado instrumentos comerciales de máxima protección a la ganadería bovina, por el grado de sensibilidad social, económica y alimentaria que representa, como se ha podido ver en capítulos anteriores. Este hecho determina que, el mercado de productos lácteos del país, sea más bien cerrado, con poca vinculación al mercado internacional y con fuertes controles al comercio especialmente mediante el uso de licencias no automáticas de importación, lo que determina que exista un nivel alto de protección en frontera.

Pero esta situación es más bien común en todo el mundo ya que el sector lácteo es considerado como un pilar fundamental de los alimentos básicos de primera necesidad que constituyen la “seguridad alimentaria”, objetivo estratégico de todo Estado. Este hecho determina que, salvo contados casos de países más aperturistas (Nueva Zelanda, Chile), la gran mayoría mantengan aranceles y barreras



UNIÓN EUROPEA

Proyecto de Asistencia Técnica para la Reactivación Productiva Post-
Terremoto
Contrato N° LA/2017/391-895



ECUADOR

comerciales relativamente altas, y por lo tanto mercados de productos lácteos más bien cerrados y protegidos, como el caso de Estados Unidos y la Unión Europea en que los aranceles consolidados para leche en polvo ante la OMC pueden superar el 270% del valor CIF.

Compromisos del Ecuador con la Organización Mundial de Comercio (OMC)

La estructura arancelaria para el sector lácteo en el Ecuador se deriva de los compromisos arancelarios adquiridos por el Ecuador en el Marco de la Integración Andina, de los acuerdos y tratados plurilaterales y bilaterales suscritos y de los aranceles máximos consolidados por el Ecuador ante la Organización Mundial de Comercio a partir de enero del año 2006.

La adhesión del Ecuador al sistema multilateral de comercio significó un paso trascendental que marca el ingreso irreversible del Ecuador en la globalización comercial y las relaciones internacionales a escala mundial.

Durante el gobierno de Sixto Durán Ballén, se emitió de inicio el mandato de que el Ecuador se incorporase definitiva e irrevocablemente al Sistema Mundial de Comercio y Globalización. Por este motivo, en el mes de septiembre de 1992, el Ecuador expresó formalmente a la Secretaría General del aquel entonces Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT), su deseo de pertenecer a este Contrato de carácter multilateral.

A partir de este momento el país inició su proceso de adhesión a la transición GATT- OMC, y entre septiembre de 1992 y abril de 1993, la solicitud de Ecuador fue analizada y aceptada, requiriéndose además la elaboración de un Memorandum del Régimen de Comercio Exterior del país donde debía detallarse minuciosamente cual era la situación nacional en cuanto a legislación, normatividad, jurisdicción, operatividad, para analizar su política comercial. Este procedimiento está reglamentado, y se conoce como "Examen de las Políticas Comerciales", al cual deben someterse todos los países que deseen adherirse a este Organismo.

Entre diciembre de 1993 y marzo de 1994 se elaboró la primera Oferta de Compromisos del Ecuador, y dentro de ésta, la primera Oferta Agrícola que fue presentada al GATT en abril de 1994, en donde se establecía como objetivo reservarse el derecho de aplicar aranceles ad-valorem superiores al 100% en todos los productos considerados como "sensibles" y en especial la leche y derivados lácteos. Esta oferta inicial fue rechazada porque las normas metodológicas con la que fue elaborada, solo eran válidas para países que ya eran miembros del GATT con anterioridad y que habían participado en la Ronda de Uruguay.

Con este antecedente, el Ecuador ingresó en un intenso proceso de negociaciones bilaterales para atender a los requerimientos de las Partes Contratantes, proceso que empezó en mayo de 1994 y culminó en junio de 1995.

Para finales de julio de 1995, el Consejo General reunido en Ginebra, aprobaba por unanimidad la adhesión del Ecuador como primer miembro de la flamante Organización Mundial de Comercio; sin embargo, no fue sino hasta un mes después de que nuestro Congreso ratificó el Protocolo de Adhesión, el 21 de diciembre de 1995, cuando fuimos miembros oficiales del principal foro de comercio mundial.

En este marco de compromisos de apertura en el nivel multilateral con la adhesión del Ecuador a la OMC en 1996, el sector lácteo vio limitado la aplicación de aranceles a las importaciones de leche y lácteos en un nivel máximo de 80% con una reducción a 72% a partir de enero del año 2002 en los productos más sensibles de la cadena. En la actualidad, el nivel de aranceles máximos aplicables a las importaciones de leche y productos lácteos se presenta en la siguiente tabla:



UNIÓN EUROPEA

Proyecto de Asistencia Técnica para la Reactivación Productiva Post-
Terremoto
Contrato N° LA/2017/391-895



ECUADOR

Tabla 16

SECTOR LACTEO	
ARANCELES FINALES CONSOLIDADOS ANTE LA OMC	
leches líquidas	54%
leches en polvo	72%
leches evaporadas	54%
leche condensada	54%
yogurt	30%
suero de leche	54%
mantequilla	30%
queso fresco	20%
queso fundido	25%
queso depasta azul	20%
los demas quesos	25%
PROMEDIO	40%

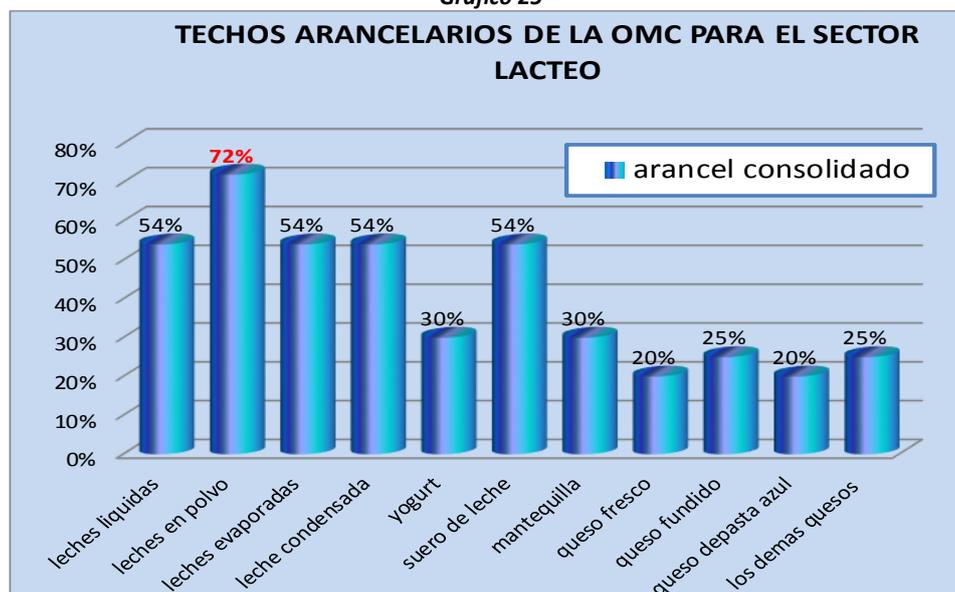
Fuente: OMC

Como se puede ver, el producto lácteo más sensible para la producción nacional son las importaciones de leche en polvo en virtud de que por su carácter alimentario estratégico es objeto de fuertes subsidios en todo el mundo, especialmente en países desarrollados, que afectan negativamente las condiciones de competencia de países en vías de desarrollo productores de lácteos como el Ecuador.

Esto explica el hecho de que el arancel máximo consolidado para este producto sea de 72% (el segundo más alto de todo el universo arancelario después de las partes y piezas de aves). En un segundo nivel de protección relativamente alta, con el 54% se encuentran las leches líquidas, evaporadas, condensadas y el suero de leche.

En un nivel más bajo se encuentra aquellos productos lácteos considerados como materias primas industriales, los que el Ecuador es deficitario, aquellos en los que ya somos competitivos y los que no representan mayor amenaza de competencia desleal a la producción nacional, como el caso de quesos frescos y de pasta azul con el 20%, y quesos fundidos y maduros y semimaduros con el 25%.

Gráfico 25





UNIÓN EUROPEA

Proyecto de Asistencia Técnica para la Reactivación Productiva Post-Terremoto
Contrato N° LA/2017/391-895



EL GOBIERNO DE TODOS

ECUADOR

Fuente: OMC

Adicionalmente, el Ecuador se reservó el derecho de aplicar Salvaguardias Especiales Agropecuaria (SGE) en todas las partidas de leche en polvo, que le permiten aplicar una sobretasa arancelaria de hasta un tercio del arancel consolidado para leche en polvo.

También en este campo se otorgaron "contingentes arancelarios", que fueron solicitados por algunos países miembros como los Estados Unidos, Canadá y la Unión Europea. Estos contingentes se concedieron para 15 productos, previa negociación, entre ellos un contingente de leche en polvo que crecería de 900 TM en 1996 a 1,250 TM para enero 2001; volúmenes a los que se les aplicarían un arancel no mayor a 45%, como se detallan a continuación en la siguiente tabla.

Tabla 17
CONTINGENTES ARANCELARIOS OTORGADOS POR ECUADOR EN LA OMC

producto	volumen inicial del contingente año 1995 (TM)	arancel inicial (%)	volumen final del contingente año 2001 (TM)	arancel final *
pavos enteros	200	25%	250	25%
trozos y despojos aves	2000	40%	2500	30%
trigo (1)	390000	19%	480000	19%
cebaba	13000	25%	16000	25%
maíz duro	16000	25%	19678	25%
sorgo	10000	25%	12300	25%
malta sin tostar (2)	13000	20-25%	16000	20-25%
almidón de trigo	100	25%	120	25%
almidón de maíz	114	30%	137	30%
torta de soya	17000	25%	17000	25%
torta de colza	6000	25%	6000	25%
leche en polvo (3)	900	45%	1250	45%
glucosa	1500	35%	1500	35%
glucosa con fructosa	200	35%	200	35%
glucosa syrup	100	35%	100	35%

(1) incluye todas las partidas de trigo solo para consumo humano

(2) a las primeras 1000 TM de malta se le carga el 20% y al resto del contingente el 25%.

(3) Este contingente es único para los tres tipos de leche en polvo.

* Se refiere al arancel máximo aplicable al final del período de aplicación de nuestros compromisos.

Nota: Entre los volúmenes iniciales y finales de los contingentes, corresponde a cada año un volumen específico de contingente, que en la mayoría de casos crece linealmente dentro del período de aplicación (1995 – 2001).

Fuente: Protocolo Adhesión del Ecuador al GATT/OMC

Dentro de los compromisos de Acceso a Mercados, el Ecuador tuvo una fuerte presión para dismantlar el Mecanismo de Ajustes Arancelarios (MAAR) o Franja de Precios Ecuatoriana, que al momento de nuestra adhesión (1993 – 1995) se encontraba en vigencia; pero finalmente consiguió el derecho de aplicarlo por un lapso de siete años.

La Franja de Precios Nacional, fue calificada por algunos miembros del GATT, como incompatible con el Acuerdo de la Agricultura por su supuesto carácter variable; pero dada la importancia estratégica del sistema, como única herramienta de control automático para enfrentar el comercio desleal; se pudo negociar finalmente el derecho a seguir aplicando el mecanismo nacional (MAAR) durante un período máximo de siete años a partir de 1995, en arreglo al Cronograma de Desmonte del Mecanismo de Ajustes Arancelarios, incorporado en el Protocolo de Adhesión del Ecuador a la OMC, en su Anexo 2, que es donde se establece el compromiso específico sobre el Sistema Nacional.

Es importante aclarar que el sentido de "desmonte" o "dismantelamiento" del MAAR, hace referencia a la eliminación gradual de su carácter variable, o sea la no aplicación del Derecho Específico



UNIÓN EUROPEA

Proyecto de Asistencia Técnica para la Reactivación Productiva Post-Terremoto
Contrato N° LA/2017/391-895



EL GOBIERNO DE TODOS

ECUADOR

Adicional, pero no implica de ninguna manera la reducción anticipada de aranceles consolidados, que deben reducirse en estricto apego a los niveles establecidos en el Cronograma de Desmonte del Mecanismo de Ajustes Arancelarios, y en la Parte I, Sección I-A de la Lista de Compromisos de Ecuador, adjunta al Protocolo de Adhesión, tanto para el año de salida de los productos del Sistema, como para el arancel consolidado final en el año 2001.

A la par de las negociaciones agrícolas ecuatorianas en 1995, varios instrumentos armonizados en la integración Andina fueron adoptados como el Arancel Externo Común (AEC) y el Sistema Andino de Franjas de Precios (SAFP), fueron adoptados por los miembros de la CAN, entre ellos Ecuador, y se encuentra vigente hasta el día de hoy.

En el área de compromisos de reducción de apoyos internos y limitación de los subsidios a las exportaciones a pesar de haber presentado cuadros de reducción, por la fuerte presión principalmente de los Estados Unidos, el Ecuador no pudo establecer ningún compromiso de esta naturaleza.

En cuanto a las áreas vinculadas a la agricultura, existe la obligación de sujetar nuestra legislación sanitaria, y fito y zoonosanitaria a los lineamientos establecidos en el Acuerdo Sobre la Aplicación de Medidas Sanitarias y Fitosanitarias de la OMC.

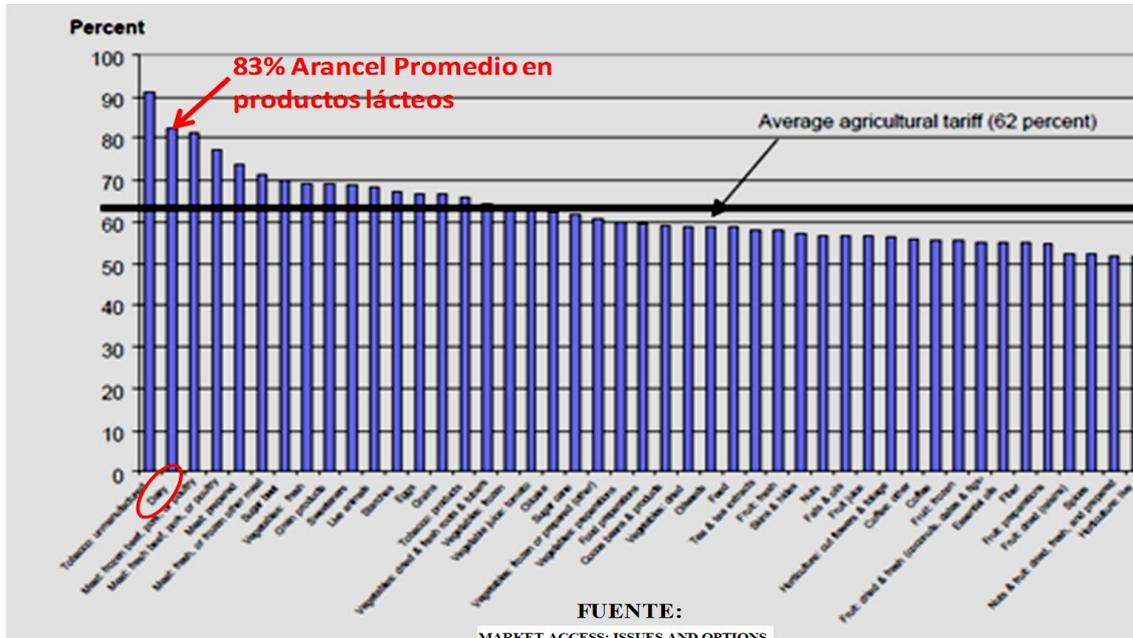
Desde el punto de vista de las oportunidades de mercado es necesario anotar que la adhesión del Ecuador a la OMC en 1996, no solo significó realizar concesiones de reducción de nuestros aranceles sino también implica de otro lado, beneficiarse de las reducciones de aranceles y la apertura de mercados que están obligados a otorgar todos los miembros sin excepción.

Sin embargo, los productos lácteos, por su calificación de “sector estratégico” para la seguridad alimentaria, adoptada por la mayoría de países, permanecen con aranceles relativamente altos, lo que determina que se trate de un mercado más bien protegido y hasta cierto punto cerrado.

Según un informe realizado por El Consorcio Internacional de Investigaciones de Comercio Agropecuario, al momento de aplicar los compromisos de reducción de aranceles en el año 2001 post Ronda Uruguay, el promedio simple general de aranceles aplicables a la agricultura continúa siendo alto, de 62%.

Pero si se observa el grupo de productos lácteos (“Dairy Products”), se puede ver que es el segundo más protegido a nivel mundial, después de tabaco no procesado, con un promedio de 83%.

Gráfico 26
ARANCELES PROMEDIO CONSOLIDADOS EN LA OMC POR LOS MIEMBROS
POR GRUPO DE PRODUCTOS



FUENTE:
 MARKET ACCESS: ISSUES AND OPTIONS
 IN THE AGRICULTURAL NEGOTIATIONS
 The International Agricultural Trade
 Research Consortium
 Mayo 2001

Irónicamente, la mayor protección al sector lácteo se observa especialmente en países desarrollados. La protección al mercado local de lácteos para los países de la OCDE es de 116%, siendo el más alto de todos los grupos alimenticios básicos.

Sin embargo, en virtud de esta situación, El GATT y la actual OMC han establecido también como requisito la obligación de que en estos mercados muy cerrados es necesario proporcionar “oportunidades mínimas de acceso a mercados” a través de los “Contingentes Arancelarios”. En el caso de los productos lácteos, el Ecuador podría eventualmente aprovechar estas oportunidades, ya que, en total, los países miembros han concedido 181 contingentes arancelarios, en su mayoría en quesos y otros productos elaborados.

Lamentablemente, la principal dificultad que tiene que enfrentar el Ecuador para acceder a otros mercados de productos lácteos no son las berreras arancelarias, sino los estándares sanitarios y de calidad que no son “negociables” ni reducibles en el tiempo. Por esta razón el Ecuador debe impulsar un plan integral y sostenido de mejora de la calidad y las condiciones sanitarias y de inocuidad a lo largo de toda la cadena láctea, empezando por la producción primaria.

La Comunidad Andina CAN

Durante la década de los años 60, dentro del marco de la integración Regional impulsada por la Asociación Latinoamericana de Libre Comercio (ALALC), actual ALADI, el 26 de mayo de 1969, en Cartagena de Indias los representantes de Bolivia, Colombia, Chile, Ecuador y Perú (excepto Venezuela) arriban a un Acuerdo definitivo y suscriben lo que se conoce hasta hoy como EL ACUERDO DE CARTAGENA, y los países de la Comunidad Andina de Naciones (CAN). En 1973 Venezuela adhiere al



UNIÓN EUROPEA

Proyecto de Asistencia Técnica para la Reactivación Productiva Post-Terremoto
Contrato N° LA/2017/391-895



EL GOBIERNO DE TODOS

ECUADOR

Acuerdo y en 1976 Chile abandona al Grupo, quedando constituido por los 5 países que permanecieron juntos hasta el abandono unilateral de Venezuela en el año 2006.

Los principales mecanismos de integración que se establecieron fueron:

- a. El establecimiento de un Programa de liberación Automático e Irrevocable de los intercambios intra subregionales (Zona de Libre Comercio).
- b. La adopción progresiva del Arancel Externo Común (AEC) aplicable a terceros países no miembros.
- c. La Programación Industrial Conjunta, mediante programas sectoriales de desarrollo industrial.
- d. La Armonización de Políticas Económicas, incluidas la adopción de regímenes comunes en distintos campos.

El Programa de Liberación, tenía por finalidad eliminar en forma progresiva los gravámenes y restricciones de todo orden que incidan sobre el comercio de productos originarios de la subregión. Inicialmente los productos fueron agrupados en nóminas:

1. Nómina de Lista la Lista Común de ALALC (desgravados en 1970)
2. Nómina de apertura inmediata a favor de Bolivia (57) y Ecuador (37) (liberados en 1971).
3. Nómina de los no producidos en la subregión (liberados en 1971).
4. Nómina de desgravación automática (cerca del 60% del universo arancelario, parcialmente aplicada).
5. Nómina de productos de los Programas de Desarrollo Industrial (PSDI).
6. Nómina de Reserva para los PSDI por países.
7. Lista de Excepciones

Debido a que cada una de las nóminas tenía plazos y formas distintas de desgravación, además de un tratamiento diferenciado en función de niveles de desarrollo, la liberación se complicó enormemente, ya que tomó casi 25 años para concretarse en la Zona de Libre Comercio Andina (ZLC) alcanzándose recién en 1993, con excepción autorizada y temporal de Perú, que en la actualidad se encuentra ya plenamente integrado a la Zona de Libre Comercio andina.

En cuanto al Arancel Externo Común (AEC), la integración Andina planteó dos etapas:

1. Arancel Externo Mínimo Común (AEMC) adoptado en 1970 (tuvo aplicación parcial y fue permanentemente modificado y quebrantado durante un largo período)
2. La adopción del Arancel Externo Común (AEC) de mediano plazo, que también fue objeto de varias postergaciones hasta ser adoptado definitivamente a partir de febrero de 1995, mediante la Decisión 370 de la CAN. Este instrumento le dio una nueva categoría al proceso de integración andina, ya que conjuntamente con la ZLC, se creó la Unión Aduanera Andina siendo uno de los instrumentos regionales más avanzados del continente.

El AEC define cuatro niveles de arancel escalonado únicamente ad-valorem:



UNIÓN EUROPEA

Proyecto de Asistencia Técnica para la Reactivación Productiva Post-Terremoto
Contrato N° LA/2017/391-895



ECUADOR

1. Materias Primas	5%
2. Bienes de capital e Intermedios	10%
3. Bienes Intermedios y Finales	15%
4. Bienes Finales	20%

En este Anexo se permite el trato preferente a Bolivia que tiene solo dos niveles de arancel: 5% y 10%.

Simultáneamente con la promulgación del AEC, se establece el Sistema Andino de Franjas de Precios (SAFP) como un instrumento arancelario armonizado y específico para la Agricultura, luego de un largo trabajo de coordinación y aproximaciones que diera inicio con El Mandato del Acta de la Paz, Bolivia en 1991.

Surge de la preocupación por apoyar el desarrollo de los sectores rezagados y hasta penalizados durante la época del Modelo de Industrialización Sustitutiva de Importaciones. Antes de su adopción plena en 1995, durante la fase aproximación, los países que lo aplican de manera efectiva (Ecuador, Venezuela, Colombia) contaron con sistemas nacionales que tenían el mismo objetivo.

El objetivo principal del SAFP es el de estabilizar los costos de importación de aquellos productos agropecuarios que en parte por las grandes distorsiones vía subsidios del primer mundo, presentan un comportamiento de precios muy variable e impredecible, mediante la aplicación a las importaciones de un factor de corrección que es un arancel porcentual móvil, que tiene un comportamiento inversamente proporcional a la tendencia de precios en los mercados internacionales más relevantes; que es sumado al Arancel Externo Común. Un efecto secundario e indirecto del SAFP, que no es un objetivo del sistema, es el de protección, que resulta inevitable, ya que los principales instrumentos que utiliza son aranceles.

La leche líquida y la mayoría de derivados lácteos están bajo la cobertura del Sistema Andino de Franjas de Precios que, además del arancel, aplica un arancel correctivo que se ajusta de forma inversa al comportamiento de precios en el mercado internacional. Los productos lácteos que están bajo la cobertura del SAFP son los siguientes:

Tabla 18

PRODUCTOS LÁCTEOS BAJO EL SISTEMA ANDINO DE FRANJAS DE PRECIOS		
Partida Nacional	NANDINA	Descripción
0401100000	04011000	- Con un contenido de materias grasas inferior o igual al 1% en peso
0401200000	04012000	- Con un contenido de materias grasas superior al 1% pero inferior o igual al 6%, en peso
0401300000	04013000	- Con un contenido de materias grasas superior al 6% en peso
0402101000	04021010	-- En envases de contenido neto inferior o igual a 2,5 kg
0402109000	04021090	-- Los demás
0402211100	04022111	---- En envases de contenido neto inferior o igual a 2,5 kg
0402211900	04022119	---- Las demás
0402219100	04022191	---- En envases de contenido neto inferior o igual a 2,5 kg
0402219900	04022199	---- Las demás
0402291100	04022911	---- En envases de contenido neto inferior o igual a 2,5 kg
0402291900	04022919	---- Las demás
0402299100	04022991	---- En envases de contenido neto inferior o igual a 2,5 kg
0402299900	04022999	---- Las demás
0402911000	04029110	--- Leche evaporada
0402919000	04029190	--- Las demás
0402999000	04029990	--- Las demás
0404109000	04041090	-- Los demás
0404900000	04049000	- Los demás
0405100000	04051000	- Mantequilla (manteca)
0405200000	04052000	- Pastas lácteas para untar
0405902000	04059020	-- Grasa láctea anhidra («butteroil»)
0405909000	04059090	-- Las demás
0406300000	04063000	- Queso fundido, excepto el rallado o en polvo
0406904000	04069040	-- Con un contenido de humedad inferior al 50% en peso, calculado sobre una base totalmente desgrasada
0406905000	04069050	-- Con un contenido de humedad superior o igual al 50% pero inferior al 56%, en peso, calculado sobre una base totalmente desgrasada
0406906000	04069060	-- Con un contenido de humedad superior o igual al 56% pero inferior al 69%, en peso, calculado sobre una base totalmente desgrasada
0406909000	04069090	-- Los demás

FUENTE: Comunidad Andina de Naciones

Sobre la base de estos tres instrumentos, se fundamenta el tratamiento general de los productos lácteos en la Comunidad Andina, presentando claras oportunidades en el Mercado Común, a la vez que beneficios derivados de la protección y la estabilización del AEC y el Sistema Andino de Franjas de Precios (SAFP).

La Zona de Libre Comercio Andina, constituye la mayor oportunidad para el Ecuador para el intercambio intra – subregional de productos lácteos entre los países miembros, puesto que establece la eliminación incondicional y permanente de barreras arancelarias al comercio entre los países.

Lamentablemente, también en este mercado la principal barrera para la exportación de productos lácteos sigue siendo la falta de estándares sanitarios y de calidad que son exigidos por los países, junto con un manejo eventualmente discrecional de licencias de importación.

Por otra parte, el instrumento de protección de la producción y el mercado nacional y andino de productos lácteos por excelencia es el Arancel Externo Común (AEC) que establece el marco general de la política arancelaria. Los niveles arancelarios aplicables a los productos lácteos son los que se detallan en la tabla contigua.

Tabla 192

SECTOR LÁCTEO ARANCEL EXTERNO COMÚN	
leches líquidas	15%
leches en polvo	20%
leches evaporadas	20%
leche condensada	20%
yogurt	20%
suero de leche *	20%
mantequilla	20%
queso fresco	20%
queso fundido	20%
queso depasta azul	20%
los demás quesos	20%
PROMEDIO	20%

FUENTE: CAN

* Con excepción del Suero Desmineralizado que es utilizado en formulaciones infantiles y que tiene un arancel del 5%.



UNIÓN EUROPEA



EL GOBIERNO DE TODOS

ECUADOR

La Zona de Libre Comercio con el Mercado Común del Sur – Mercosur

Como parte del proceso de apertura regional en el marco de la ALADI, el Ecuador junto con los países de la CAN consolidaron el Acuerdo de Complementación Económica ACE-59 con el MERCOSUR a finales del año 2004. En este Acuerdo, el Ecuador logró negociar un compromiso mínimo de apertura en el sector lácteo, que le permite conservar la aplicación de los niveles arancelarios vigentes, incluyendo el Sistema Andino de Franjas de Precios, a cambio de conceder un contingente único de 700 TM para leche y subproductos, dentro del cual se reduce exclusivamente el “arancel fijo” de la Franja de Precios en un período de 15 años.

La repartición de dicho contingente es equitativa para los cuatro países del Mercosur (Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay) y es de 175 TM de todo tipo de productos lácteos, distribuidos de la siguiente forma:

Tabla 203

SECTOR LACTEO					
CONTINGENTES ARANCELARIOS OTORGADOS AL MERCOSUR					
CONTINGENTE AL 0% (LIBRE DE ARANCELES)					
PRODUCTO	ARGENTINA	BRASIL	URUGUAY	PARAGUAY	MERCOSUR
leches líquidas	43,75	43,75	43,75	43,75	175
leches en polvo, evaporadas, condensadas	43,75	43,75	43,75	43,75	175
yogurt	37,50	37,50	37,50	37,50	150
suero de leche	22,50	22,50	22,50	22,50	90
mantequilla	15,00	15,00	15,00	15,00	60
quesos de todo tipo	12,50	12,50	12,50	12,50	50
TOTAL	175,00	175,00	175,00	175,00	700

FUENTE: ACE 59, ALADI

Estos niveles otorgados no representan una gran amenaza para nuestros productos, ya que el contingente único de productos de 700 TM sin aranceles lácteos equivalía al 0,4% de la producción nacional estimada de leche en el año 2003, el 22% de las importaciones totales de lácteos del periodo 2000 -2003, pero sobre todo, la exclusión de todo el sector lácteo, de compromisos de reducción, equivalen al 99,6% de exclusión de la producción nacional en términos de comercio, es decir solo se abrirá en 15 años el 0,4%.

Al inicio de la negociación con MERCOSUR, el sector lácteo fue consultado sobre el tratamiento de productos de alta sensibilidad como la leche, y en ningún momento planteó la exclusión, sino el plazo más largo de desgravación posible.

Antes del inicio de las negociaciones el Ecuador ya tenía parcialmente desgravado casi todo el comercio de leche con Uruguay, ya que en los años 80' concedió una rebaja arancelaria del 80% sobre el arancel con los acuerdos de ALADI. Sin embargo, se logró además, retirar esta preferencia para todo el comercio de leche con Uruguay y hacerla aplicable únicamente para el contingente, a condición de que sea el punto de partida de la desgravación.

Tanto el contingente como el resto de importación fuera del contingente seguirán bajo la aplicación del Sistema Andino de Franjas de Precios.

El Acuerdo Multipartes con la Unión Europea

Las exportaciones a la UE representan el 30% de las exportaciones totales. El 95% de las exportaciones a la UE son agrícolas. Los principales productos agrícolas de exportación a UE son: atún, banano,



UNIÓN EUROPEA

Proyecto de Asistencia Técnica para la Reactivación Productiva Post-Terremoto
Contrato N° LA/2017/391-895



EL GOBIERNO DE TODOS

ECUADOR

camarón, cacao, preparaciones de café, flores y aceite de palma representando el 87% de las exportaciones totales (promedio 2011-2014).

Los principales productos de importación desde UE: mezclas de hidrocarburos con una participación de 18%, medicamentos preparados 5%, aceites de petróleo 1,4% y vacunas para medicina humana 1,3%.

Los principales productos de importación agrícola desde UE: preparaciones alimenticias con una participación de 13%, preparaciones para alimentación infantil 11%, preparaciones para alimentación animal 8%, whiskies 8%, papas 6%, bulbos, tubérculos, cebollas 6%, listados o bonitos 3%, demás aceite de oliva 3% y aceite de oliva virgen 2%.

Por estas razones, la suscripción del Acuerdo Multipartes del Ecuador con la Unión Europa, en el año 2016, y su posterior vigencia en el año 2017, representaban un acuerdo comercial prioritario para garantizar el mercado más relevante para banano ecuatoriano, profundizar el comercio con el mercado no petrolero más importante del Ecuador, así como el principal destino de exportación de productos no tradicionales con una demanda estable, e idónea para nichos de mercado.

Otras razones de fuerza, eran que la apertura de este mercado permitía la consolidación de las preferencias de los productos que se encuentran bajo Sistema Generalizado de Preferencias Europeo (SGP +) y su ingreso inmediato a la entrada en vigencia del acuerdo, junto con la igualdad de condiciones de apertura con países competidores (Colombia, Perú), así como el establecimiento de un entorno de estabilidad para nuevas inversiones productivas. Esto implica haber obtenido acceso potencial al mercado de consumo más grande del mundo (400 millones de habitantes, USD 40.000, PER/CAPITA).

En cuanto a los compromisos del sector lácteo, el Ecuador logró mantener el estatus de máxima sensibilidad para toda la cadena, en relación a los compromisos de apertura de nuestro mercado frente a productos europeos. En este sentido se pudo mantener condiciones muy cómodas que permiten al Ecuador mantener niveles de protección en el largo plazo, incluyendo la exclusión de aquellos productos más sensibles que podrían representar una fuerte amenaza para la producción nacional.

Tabla 21
NEGOCIACIÓN UE. TRATAMIENTO A PRODUCTOS SENSIBLES
(SUBSIDIADOS POR LA UE)

PRODUCTOS	NEGOCIADO	SENSIBILIDAD
TRIGO	5 AÑOS	
CEBADA	5 AÑOS	
MAIZ	EXCLUIDO	SI
AVENA	10 AÑOS	
ARROZ	EXCLUIDO	SI
SOYA	EXCLUIDO	SI
AZUCAR	EXCLUIDO	SI
LACTEOS	EXCLUIDO, ALGUNOS CON CONTINGENTE	SI
QUESOS (maduros)	17 AÑOS+ SALVAGUARDIA	SI
BOVINO	EXCLUIDO	SI
PORCINO	EXCLUIDO	SI
AVICOLA	EXCLUIDO	SI
PAPA PREFRITA	10 AÑOS	NO

En relación con nuestros socios andinos, Ecuador logró la exclusión en la mayoría de partidas de lácteos, a diferencia de Perú y Colombia que desgravan en un periodo de 15 a 17 años con contingentes bastante más altos que Ecuador, superando el 200% de las importaciones (Colombia).

Tabla 22
ACUERDO MULTIPARTES CON LA UNION EUROPEA - RESUMEN COMPARATIVO
DE TERMINOS DE APERTURA ENTRE ECUADOR, COLOMBIA Y PERU

GRADO DE COMPROMISO	ECUADOR	COLOMBIA	PERU
EXCLUSIONES TOTALES	TODOS LOS PRODUCTOS	6 PRODUCTOS EXCLUIDOS	1 EXCLUSION
	LACTEOS, EXCEPTO QUESO PASTA AZUL Y < 63% DE HUMEDAD		
APERTURA INMEDIATA O HASTA 5 AÑOS	EN NINGUN CASO	2 LINEAS ARANCELARIAS	1 LINEAS ARANCELARIAS
APERTURA EN 15 AÑOS	EN NINGUN CASO	2 LINEAS ARANCELARIAS	3 LINEAS ARANCELARIAS
APERTURA EN 17 AÑOS	UN CASO	NINGUN CASO	2 CASOS
MEDIDAS DE EMERGENCIA	SALVAGUARIA	SALVAGUARIA	NINGUNA
CONTINGETE TOTAL (TODOS LOS PRODUCTOS LACTEOS)	2.500 Tm	9.510 Tm	5.750 Tm

En relación a los compromisos asumidos por cada producto dentro de la cadena, se logró excluir de programas de desgravación a la leche líquida, al queso fresco (incluido el requesón, mozzarella, queso crema y boccio), y a la mantequilla.

En el caso de la leche en polvo, lactosuero, leches condensadas y evaporadas, yogurt, pastas lácteas para untar, quesos fundidos, rallados o y maduros, se los pudo excluir a cambio de otorgar contingentes específicos pequeños.

En el caso del queso de pasta azul y quesos con menos de 63% de humedad, se sometieron a un programa de desgravación de 17 años, con una salvaguardia y un contingente de 1.000 TM. El detalle de estos compromisos en comparación con Colombia y Perú se muestra en la siguiente tabla.



UNIÓN EUROPEA

Proyecto de Asistencia Técnica para la Reactivación Productiva Post-Terremoto
Contrato N° LA/2017/391-895



EL GOBIERNO DE TODOS

ECUADOR

Tabla 23

ACUERDO MULTIPARTES CON LA UNION EUROPEA
ECUADOR. TERMINOS FINALES DE ACCESO EN EL SECTOR LACTEO
(Relación comparativa con Colombia y Perú)

PRODUCTO	ECUADOR	COLOMBIA	PERU
LECHE LÍQUIDA	Excluido	Excluido	Apertura en 15 años
QUESO FRESCO (incluido mozzarella, requesón, queso crema, bocccio)	Excluido	Excluido	2.500 Tm en todos los quesos maduros y frescos + apertura en 17 años
MANTEQUILLA	Excluido	Excluido	250 Tm. Pastas lácteas, mantequilla y grasa con 10% crecim. Fuera de contingente Excluido
LECHE EN POLVO, LACTOSUERO, SUERO DE MANTEQUILLA, LECHE ACIDULADAS O FERMENTADAS	Contingente único de 400 TM con 5% crecimiento, fuera del contingente Exclusión	4.000 Tm Leche Polvo con 10% de crecim. + apertura a 15 años con SALVAGUARDIA (17 años) 2.500 Tm Suero Leche con 10% de crecim. + apertura en 3 años SALVAGUARDIA (12 años) Suero de matequilla, preferencia 20%	3.000 TM en leche en polvo, evaporada y condensada con 10% crecimiento + apertura en 17 años lactosuero, apertura inmediata suero de mantequilla, apertura en 15 años
LECHE CONDENSADA Y EVAPORADA	Contingente único de 600 TM con 5% crecimiento, fuera del contingente Exclusión	100 Tm leche condensada con 5% de crecim., fuera del contingente Exclusión 500 Tm leche evaporada y azucaradas con 10% de crecim. + apertura en 5 años SALVAGUARDIA (12 años)	3.000 TM en leche en polvo, evaporada y condensada con 10% crecimiento + apertura en 17 años
YOGURT, PASTAS LACTEAS PARA UNTAR, QUESOS FUNDIDOS, RALLADOS Y MADUROS	Contingente único de 500 TM con 5% crecimiento, fuera del contingente Exclusión	100 Tm yogurt con 5% de crecim. , fuera del contingente Exclusión pastas lácteas para untar Excluido 2.310 Tm de quesos excepto fresco con 10% de crecim., + apertura en 15 años con SALVAGUARDIA (17 años)	yogurt, apertura en 15 años 250 Tm. en Pastas lácteas, mantequilla y grasa anhidra con 10% crecim. Fuera de contingente Exclusión
QUESOS DE PASTA AZUL Y CON MENOS DE 63% DE HUMEDAD (roquefort, gorgonzola, brie, camembert, otros)	Contingente único de 1.000 TM con 5% crecimiento, + apertura a 17 años con SALVAGUARDIA	2.310 Tm de quesos excepto fresco con 10% de crecim., + apertura en 15 años con SALVAGUARDIA (17 años)	2.500 Tm en todos los quesos maduros y frescos + apertura en 17 años

Desde el punto de vista de los términos de apertura que otorgó la UE para productos lácteos ecuatorianos, se obtuvo:

- Desgravación inmediata para lactosuero y fórmulas lácteas para niños.
- Desgravación a 5 años: pastas lácteas para untar, helados con contenido de leche.
- Desgravación 7 años: leche en polvo, condensada y evaporada, yogurt, queso fresco, y todos los quesos maduros y semimaduros.
- Exclusión: leche líquida, mantequilla, lactoalbúmina, lactosa en forma sólida.

Adicionalmente, la Unión Europea se ha comprometido a ELIMINAR los subsidios a las exportaciones de sus productos. De lo contrario, Ecuador puede suspender sus concesiones.

Gráfico 27



Amenazas

La apertura del mercado ecuatoriano a la Unión Europea es menos del 1% de la producción nacional, no hay importaciones de queso fresco desde Europa, las importaciones totales de queso maduro no superan el 0,3% de la producción nacional.

El mercado ecuatoriano es muy pequeño económicamente, para demandar grandes cantidades de quesos maduros europeos o productos lácteos terminados, y el consumidor ecuatoriano no tiene la “cultura de consumo del queso maduro” y prioriza el factor precio sobre el tema calidad.

Se reservaron mecanismos de protección para quesos maduros (salvaguardias) y exclusiones para el resto de productos.

La amenaza de una potencial competencia marginal de estos compromisos debe ser neutralizada con políticas de apoyo y fomento del sector.

Oportunidades

El sector lácteo europeo solo excluyó leche líquida, mantequilla, lactoalbúmina, y lactosa en forma sólida, el resto de productos se liberan totalmente en un periodo máximo de 7 años con desgravación lineal especialmente quesos de todo tipo.

Se abre la oportunidad de acceder al mercado de consumo de quesos y lácteos más grande del mundo, además de que Europa es la cuna del queso maduro y los lácteos, y hay una larga tradición ancestral de consumir estos productos.



UNIÓN EUROPEA



ECUADOR

Por lo tanto, el consumidor europeo tiene la cultura del queso y la leche, y está abierto a probar nuevos productos procedentes de otras latitudes (caso chileno: aprovecho el 100% del contingente de Europa)

Se dispone hasta de 7 años para preparar una agenda interna público/privada para alcanzar el ingreso a este mercado “libre de aranceles”.

8.5 Situación Sanitaria y Zoonositaria

El Ecuador cuenta con un marco legal orientado a salvaguardar el estatus sanitario y zoonositario del país, a través de las siguientes leyes y normas vigentes⁸¹:

Ley Orgánica de Sanidad Agropecuaria⁸²: Donde se dispone la creación de la Agencia de Regulación y Control Fito y Zoonositario, entidad técnica de derecho público, con personería jurídica, autonomía administrativa y financiera, desconcentrada, con sede en la ciudad de Quito y competencia nacional, adscrita a la Autoridad Agraria Nacional.

Acuerdo Ministerial N° 041: Mediante el cual se emite el Reglamento del Sistema de Identificación y Trazabilidad Animal (SITA), del 15 de marzo del 2012

Resolución N° 279 (5 de diciembre del 2012): Mediante la cual se emite el reglamento para el Funcionamiento de Feria Pecuarias de Comercialización y Exposición en el Territorio Ecuatoriano.

Acuerdo ministerial N° 133, (23 de marzo del 2013): Que dispone que AGROCALIDAD emitirá los certificados sanitarios de movilización de bovinos, a nivel nacional.

Resolución DAJ-2013461-0201.0214, bajo la cual se aprueba la lista de enfermedades de declaración obligatoria donde toda persona natural o jurídica estará obligada a notificar a la Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad de Agro, cualquier sospecha, indicio, diagnóstico o presencia de las enfermedades de la lista.

Resolución DAJ-201419E-0201.0077: Que expide el Manual de Control Técnico de Calidad y Bioseguridad en la Producción, Importación y Comercialización de Germoplasma Animal y Productos Asociados.

Capítulo N° II, Art. 15, de la Ley Orgánica de Sanidad Agropecuaria: Que indica que las acciones de regulación y control que ejerce la Agencia, son de obligatorio cumplimiento de conformidad con la Ley. Toda autoridad o funcionario público deberá brindar el apoyo, auxilio o protección para el ejercicio de las mismas.

A través de estos instrumentos, el estatus sanitario de la ganadería en el Ecuador ha avanzado en los últimos años, pues en la actualidad el Ecuador ha obtenido a partir de mayo del 2015, la Certificación como **país libre de fiebre aftosa con vacunación** en Ecuador Continental y libre sin vacunación en la Región Insular. Este proceso dio inicio en el año 2012, y se mantenido de forma ininterrumpida hasta el día de hoy, logrando una cobertura progresiva de cerca del 96% de hato bovino del país.

⁸¹ Agrocalidad, “Plan de Contingencia para Fiebre Aftosa en el Ecuador”, COORDINACIÓN GENERAL DE SANIDAD ANIMAL, Agrocalidad/MAG, Mayo, 2018.

⁸² Registro Oficial N° 27, 03 de julio del 2017



UNIÓN EUROPEA

Proyecto de Asistencia Técnica para la Reactivación Productiva Post-
Terremoto
Contrato N° LA/2017/391-895



EL
GOBIERNO
DE TODOS

ECUADOR

En el último Plan de Contingencia de la Fiebre Aftosa del año 2018, se pone manifiesto la necesidad de realizar “Diagnósticos diferenciales” de otras enfermedades que presentan signos clínicos similares a la fiebre Aftosa y que tienen diferente estatus sanitario en el país:

Enfermedades exóticas: Aquellas que no han sido introducidas en el territorio nacional y de las cuales no existe registro de presencia en el hato:

- Enfermedad vesicular del cerdo
- Exantema vesicular
- Peste bovina
- Peste de los pequeños rumiantes
- Fiebre catarral maligna
- Ectima contagioso

Enfermedades endémicas: Aquellas que presentan una prevalencia recurrente en el hato nacional, como:

- Diarrea viral bovina
- Estomatitis vesicular
- Rinotraqueitis infecciosa bovina (IBR)
- Lengua azul

Otras enfermedades Ocasionales (no necesariamente de origen microbiológico)

- Dermatitis por contacto, humedad, fotosensibilización Fitofotodermatitis.
- Contacto con alimentación con ciertas plantas que contienen furocumarinas que producen fotosensibilización.
- Laminitis, absceso del casco, podredumbre del casco
- Intoxicaciones químicas.

Adicionalmente, todavía se detecta la presencia de mastitis, brucelosis e inclusive tuberculosis, para lo cual AGROCALIDAD ha implementado Planes de Control y erradicación, basados en programas de Buenas Prácticas Agropecuarias (BPAs).

9. MERCADO INTERNACIONAL Y BENCHMARKING

8.1 Benchmarking Internacional cadena láctea

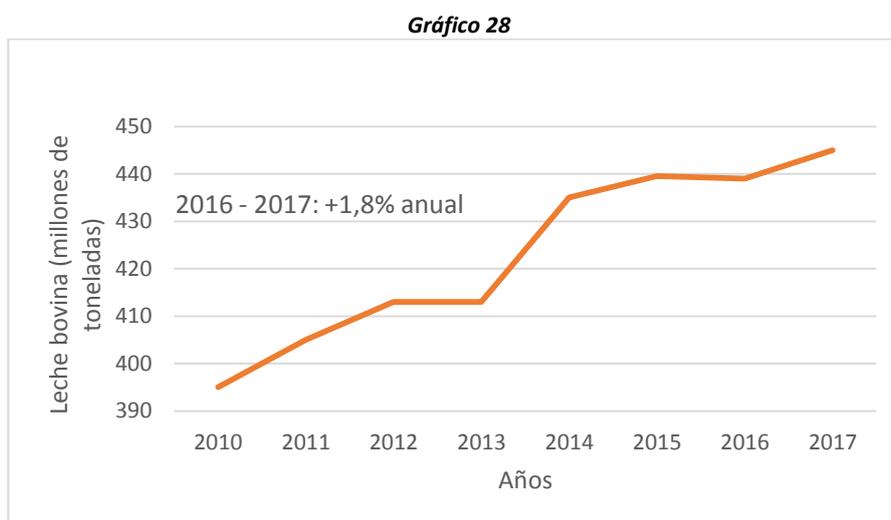
Para entregar un contexto general de análisis, se realizará una descripción general del mercado global de lácteos y así lograr situar a la cadena láctea de Ecuador en un contexto internacional. Posteriormente se realizará un análisis más particular de indicadores de competitividad los cuales se separarán en cuatro niveles: indicadores sector primario, de proceso e indicadores de mercado. Se utilizarán indicadores de uso extendido a nivel internacional, lo que permitiría continuar con su uso para realizar un seguimiento a la cadena láctea del Ecuador. Con la información que fue posible obtener de la cadena de Ecuador, se realiza una comparación con el promedio de los 28 países miembros de la Unión Europea, Nueva Zelandia y Chile.

8.1.1 Mercado de lácteos internacional

Producción global de leche y productos lácteos

En términos de producción de leche, a nivel global el incremento mundial de la entrega de leche bovina para procesamiento desde el año 2010 al 2017 fue de 1,8 % acumulado (excluyendo búfalos) llegando a las 445 millones de toneladas. Entre los años 2015 y 2016, no se aprecia mayor variación. Esto puede apreciarse en el siguiente gráfico, la cual está expresada en millones de toneladas y representa la información entregada por los 45 países encuestados por los comités de la IDF.

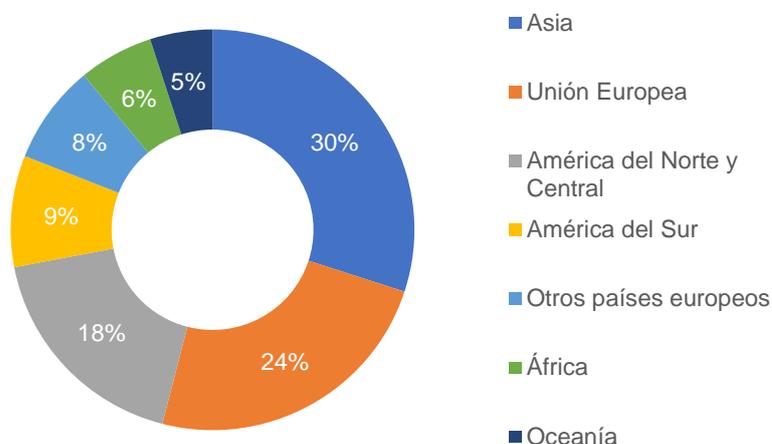
Entrega mundial de leche bovina en millones de toneladas en países encuestados, años 2010 al 2017



Fuente: IDF World Dairy Situation 2017

En el gráfico 26, se muestra la participación porcentual de la producción de leche por continente, destacando Asia, Unión Europea, América del Norte y Central. En Asia el país que aporta la mayor producción es India.

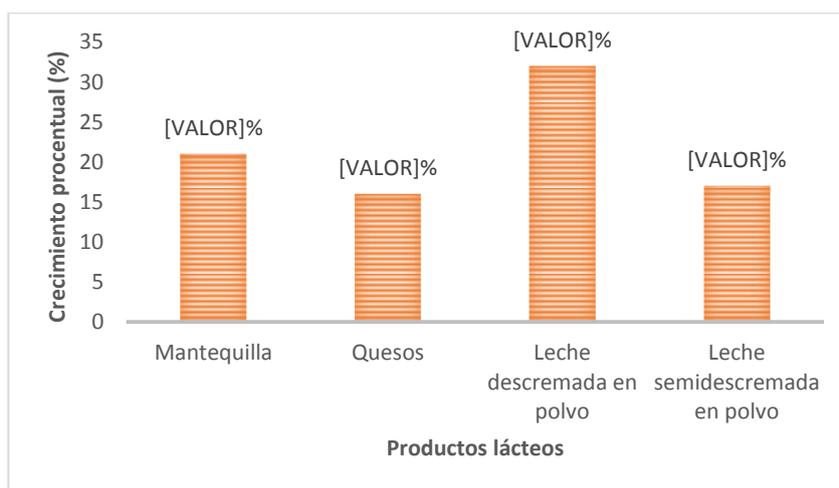
Gráfico 29
 Participación porcentual de los continentes en la producción de leche mundial.



Fuente: IDF World Dairy Situation 2017

De acuerdo con la elaboración de productos lácteos a nivel mundial, se muestra un crecimiento porcentual entre los años 2010 al 2017 de los cuatro productos lácteos más importantes en el comercio internacional. La información presentada incluye encuesta de 50 países que representan entre el 75 al 90% de la elaboración de los productos lácteos seleccionados.

Gráfico 30
 Crecimiento porcentual en la elaboración mundial de lácteos entre los años 2010 al 2017.



Fuente: IDF World Dairy Situation 2017



UNIÓN EUROPEA



EL GOBIERNO DE TODOS

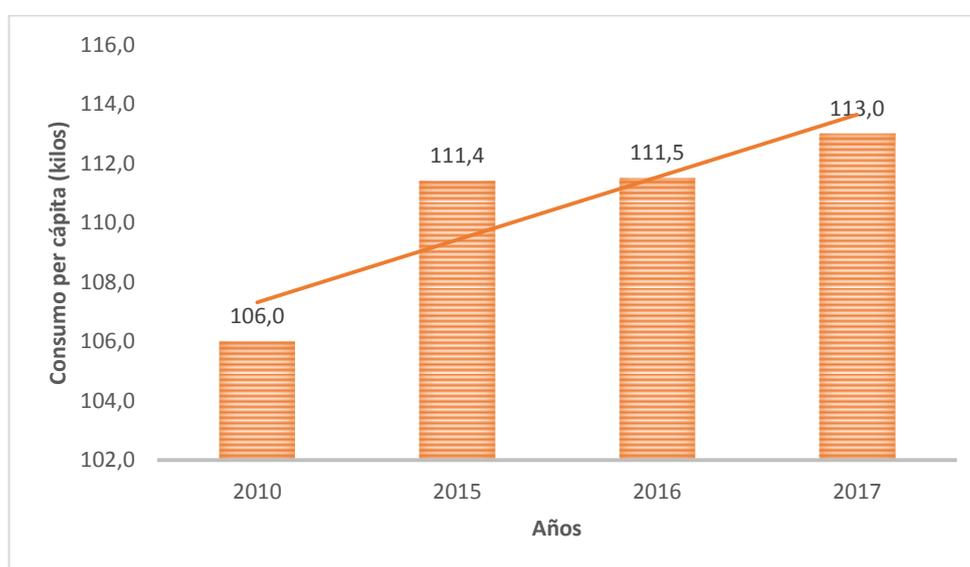
ECUADOR

Consumo mundial de lácteos

En el gráfico 28 se aprecia la tendencia que ha presentado el consumo de lácteos desde los años 2010 al 2017. Existe un marcado incremento expresado en kilos per cápita, hasta el año 2015, no presentando un mayor incremento para el año 2016. Sin embargo, el 2017 se presenta un aumento con respecto a los demás años, llegando a los 113,0 kg per cápita, considerando una población de 7.5 billones de personas. En términos de rango, el consumo de lácteos per cápita iría desde los aproximadamente 50 kilos en África a por sobre los 270 kilos en varios países europeos. El crecimiento más alto en consumo se vio en Asia con un aumento de un 5,9%.

Gráfico 31

Evolución del consumo mundial per cápita de leche en kilos, años 2010 al 2017.



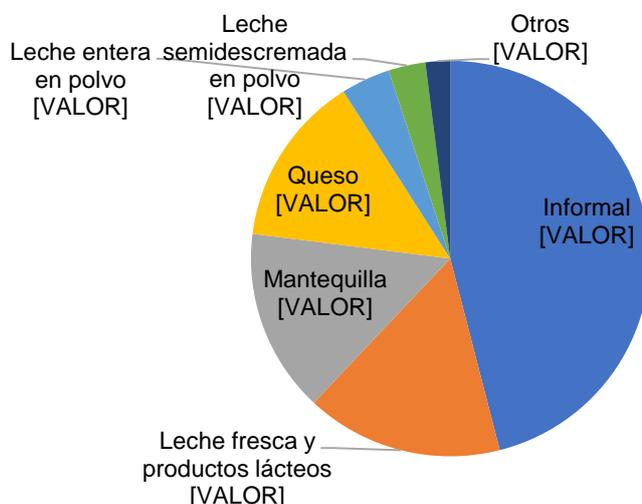
Fuente: IDF World Dairy Situation 2017

En el gráfico anterior, se muestra el consumo de lácteos desglosado por sus productos principales. Se puede observar que en niveles globales, el mayor consumo de lácteos aún es de manera informal (46%), lo que por los datos recabados en Ecuador, este tipo de consumo también una gran importancia. Dentro del mercado formal, la leche líquida y productos frescos serán los que siguen en consumo (16%), posteriormente mantequilla (15%) y queso (14%).



Gráfico 32

Consumo de lácteos desglosado por producto a nivel global año 2017.



Fuente: IDF World Dairy Situation 2017

Autosuficiencia por mercados

Se muestra el nivel de autosuficiencia, o sea % de la producción que cubre el consumo interno, por continentes lo que permite visualizar en qué áreas habría más oportunidades para el comercio internacional. De esta manera se puede apreciar que por un lado algunas regiones exportadoras han seguido creciendo en oferta de productos lácteos entre el 2010 y 2017, especialmente en los países de la Unión Europea y Norte América. En cambio, Oceanía y América del Sur han disminuido su capacidad exportadora en forma proporcional. Es además interesante observar que los continentes que por ser deficientes en la relación producción y consumo y por tanto son regiones importadoras, han seguido aumentando su demanda. Este es el caso de Asia, África y América Central. De estas regiones, América Central por su cercanía representaría un mercado interesante para Ecuador.

Tabla 24

Autosuficiencia por región (% de la producción del consumo) entre los años 2010 y 2017.

Continento o región	Autosuficiencia 2010	Autosuficiencia 2017
Asia	93%	90%
Europa	105%	110%
UE	107%	113%
No UE	100%	102%
América del Norte	102%	109%
América del Sur	102%	100%
África	88%	84%
América Central	82%	79%
Oceanía	311%	289%

Fuente: IDF World Dairy Situation 2017



UNIÓN EUROPEA



EL GOBIERNO DE TODOS

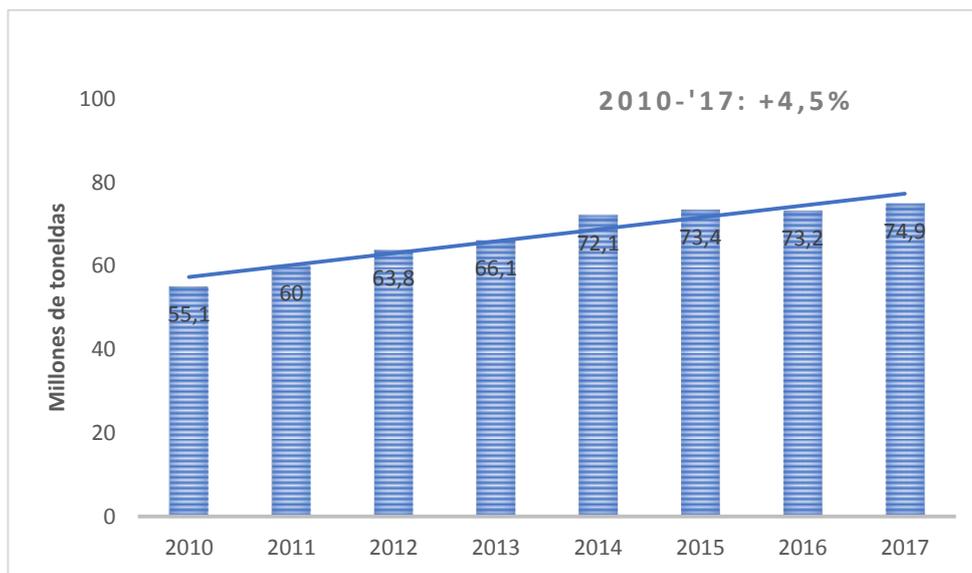
ECUADOR

Comercio internacional de lácteos

El volumen de comercialización internacional de productos lácteos entre los años 2010 y 2015, ha ido presentando un constante crecimiento, con una pequeña baja para el año 2016 de 70,9 millones de toneladas, respecto al año 2015 con 71,0 millones de toneladas. El crecimiento registrado en promedio desde el año 2010 al 2017 es de 4,3%.

Gráfico 33

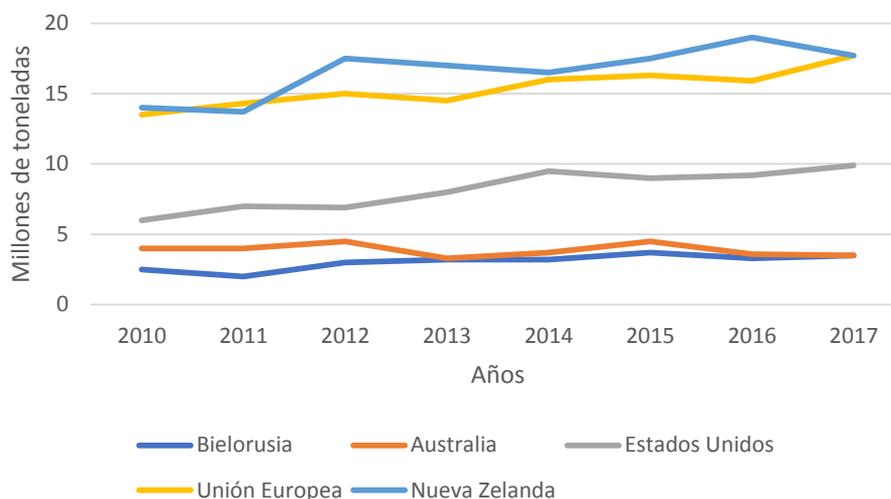
Volumen de operaciones comerciales globales de lácteos entre los años 2010 al 2017.



Fuente: IDF World Dairy Situation 2017

Se observa el comportamiento de las exportaciones de los 5 principales exportadores entre los años 2010 al 2017. Las cifras en millones de toneladas muestran que los tres exportadores principales que son Nueva Zelandia, Europa y Estados Unidos han aumentado progresivamente sus volúmenes exportados. Por otro lado, para el año 2017 las exportaciones de la Unión Europea superaron los volúmenes exportados por Nueva Zelandia. También se puede ver que Bielorusia y Australia, han mantenido sus niveles de exportación sin mayores variaciones durante este periodo.

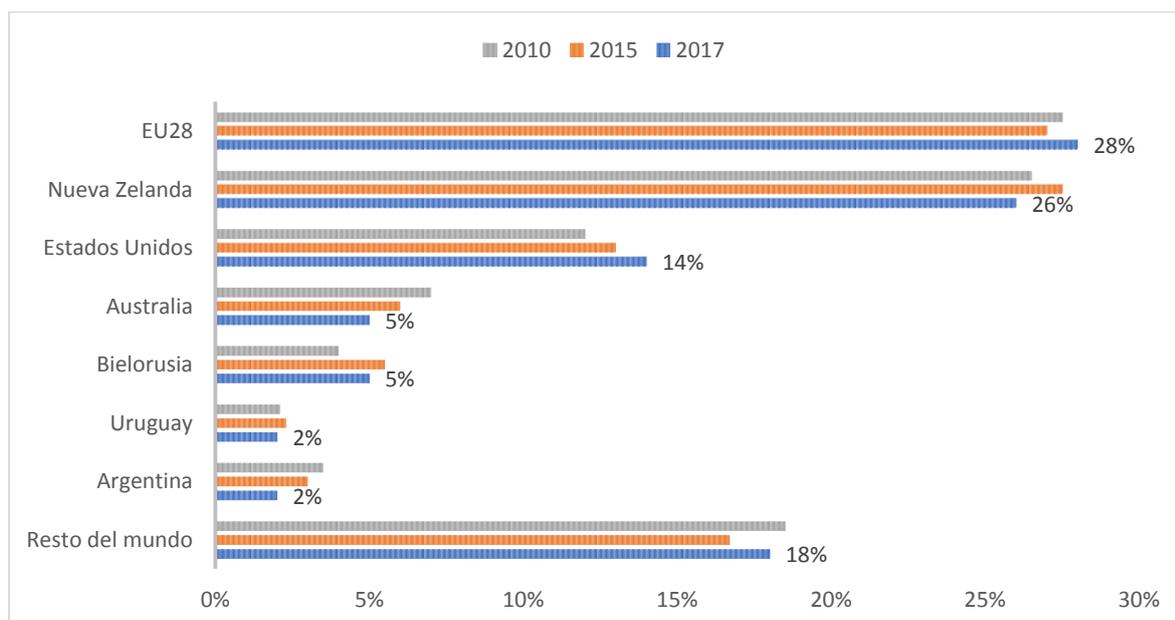
Gráfico 34
Participación en la venta de lácteos (millones de toneladas) de los principales países exportadores, desde el año 2010 al 2017.



Fuente: IDF World Dairy Situation 2017

Respecto a la participación de los 7 países exportadores del mundo, los tres primeros Unión Europea, Nueva Zelanda y Estados Unidos, concentran el 68% de los volúmenes exportados, y los cuatro restantes suman el 14%, y cuya participación además fue disminuyendo el año 2017 especialmente para Argentina y Australia.

Gráfico 35
Participación en la exportación de los 7 principales exportadores de productos lácteos en el mercado mundial para los años 2015 al 2017.



Fuente: IDF World Dairy Situation 2017



UNIÓN EUROPEA

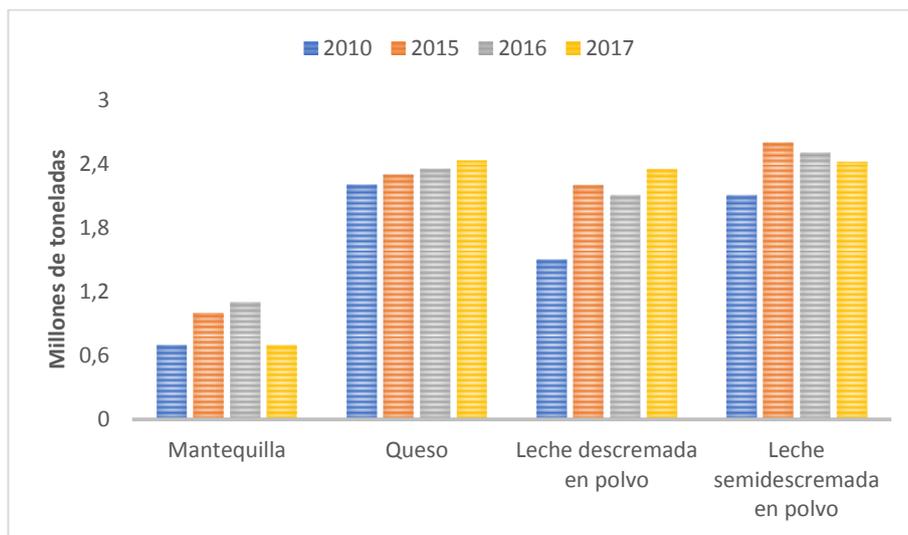


EL GOBIERNO DE TODOS

ECUADOR

En cuanto a los principales productos lácteos exportados, el producto que se muestra con un crecimiento más estable durante el período 2010 al 2017 fue el queso. Tan tanto las leches en polvo semidescremadas y descremadas y la mantequilla, han tenido aumentos desde el 2010 pero con variaciones anuales que han dependido de las fluctuaciones de los precios internacionales.

Gráfico 36
Comercio mundial de productos lácteos para los años 2010 al 2017.



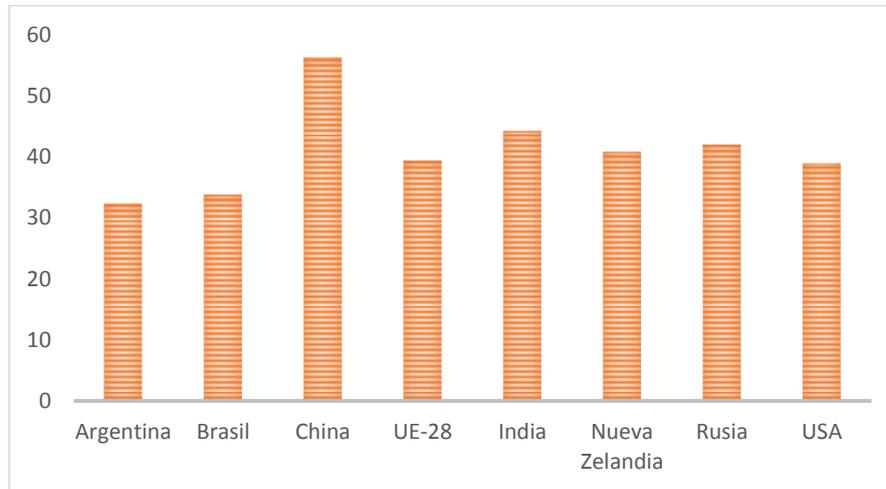
Fuente: IDF World Dairy Situation 2017

Precio de la leche y los productos lácteos a nivel global

En el siguiente gráfico, se muestra el precio de la leche cruda a nivel de productores en algunos países seleccionado y expresado en dólares americanos por 100 kilos de leche. Como se aprecia en el gráfico, el precio a nivel de países es bastante variable debido a que además en la mayoría de los países, tiene condiciones internan como mercado, políticas u otros instrumentos, que influyen por sobre el precio internacional. En esta muestra de países se da el precio menor en Argentina con 32,3 dólares por 100 kg de leche al precio más alto que lo registra China con 56,2 dólares por 100 kilos de leche.

Gráfico 37

Precio de leche a productores de países seleccionados para el año 2017 en USD por 100 kg de leche.

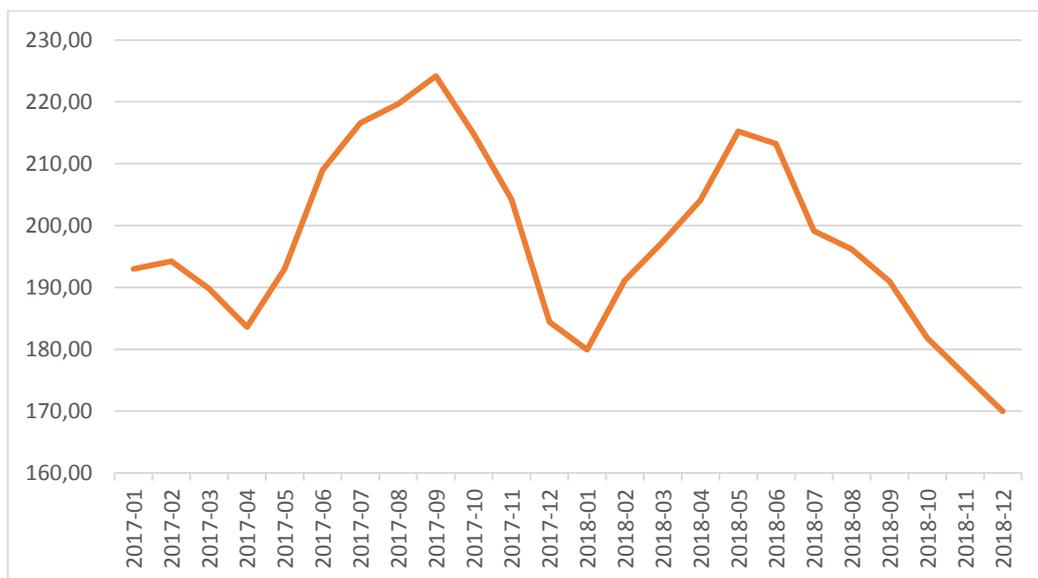


Fuente: IDF World Dairy Situation 2017

A nivel del mercado internacional de productos lácteos, el precio tiene una volatilidad importante como lo muestra el índice de precios que lleva la FAO que considera los principales productos lácteos comercializados que son Mantequilla, leche en polvo descremada y entera, queso y caseína. En los últimos años, esta volatilidad se ha acentuado, dentro de las razones principales se alude a la escasa proporción de la producción mundial que se comercializa internacionalmente (cerca del 15%) y los cambios de demanda y oferta de los pocos países que participan con volúmenes importantes en el mercado internacional.

Gráfico 38

Índice de precios internacionales de la FAO de los principales productos lácteos, (Mantequilla leche en polvo descremada y entera, queso y caseína) para los años 2017 y 2018.



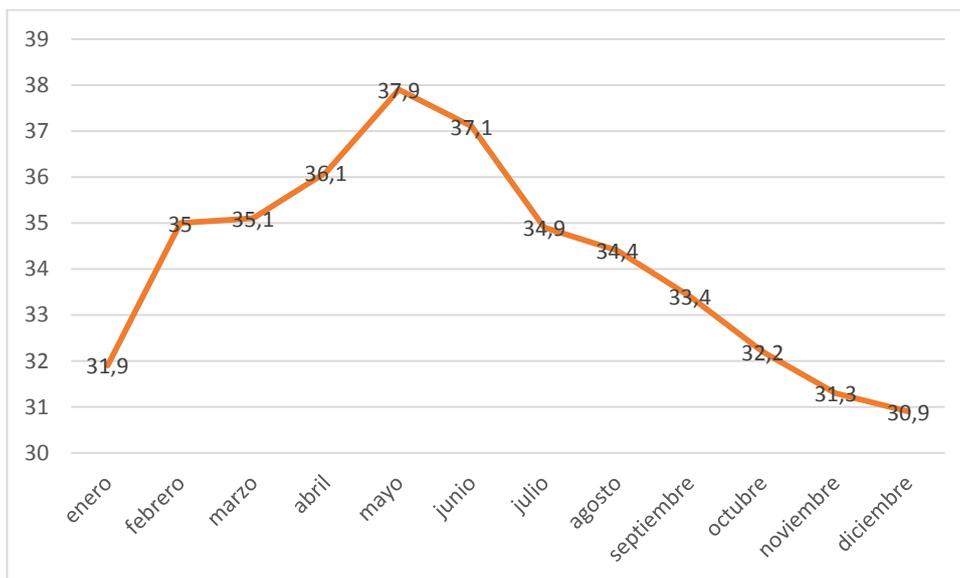
Fuente: FAO Dairy Price Index



Un ejemplo interesante como referencia del impacto potencial de los precios internacionales sobre el mercado interno, es el indicador calculado por la International Farm Comparison Network (IFCN), que busca representar el precio que una industria procesadora teóricamente debería pagar a un productor de leche, si esta industria vendiera sus productos en el mercado spot internacional produciendo a costos estándares. Este índice llamado IFCN Combined World Milk Price, es un promedio de tres indicadores de IFCN; 35% del indicador que incluye leche en polvo descremada y mantequilla; 45% del que incluye queso y suero y 20% del indicador de leche en polvo entera. Las cifras que aparecen en el gráfico, muestran que durante el año 2018, el precio a pagar pudo comenzar siendo 31,9 dólares por 100 kg, en mayo llegaría a los 37,9 dólares terminando el año con 30,9 dólares por los 100 kg de leche. Estas cifras nuevamente muestran lo volátil del precio internacional y como éste puede afectar el precio de leche cruda a productor.

Gráfico 39

Indicador combinado de precio mundial de leche cruda en finca (USD/100 kg ECM*) calculado por la International Farm Comparison Network (IFCN) para el año 2018.

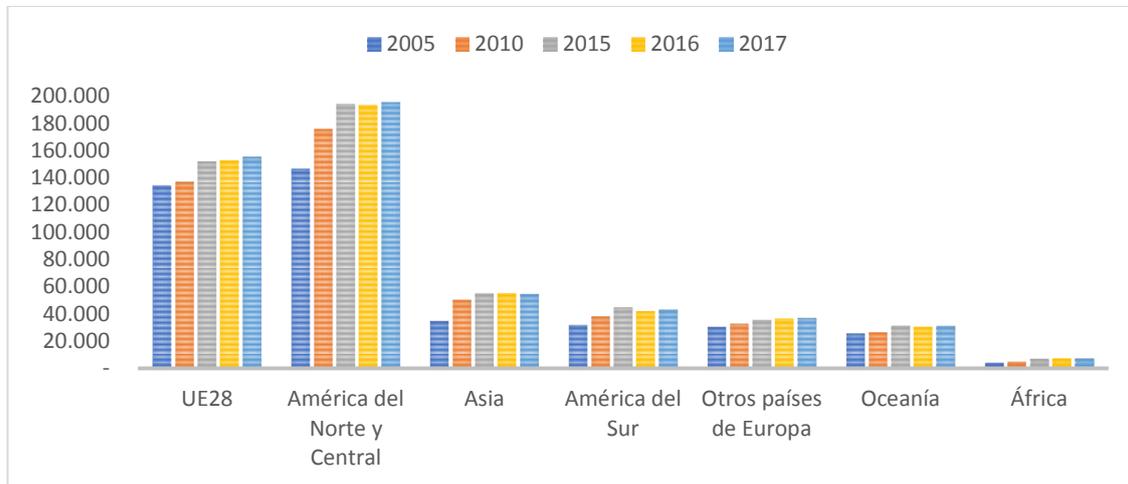


Fuente: IFCN Combined World Milk Price

Productividad total por finca y por vaca a nivel global

La producción total de leche por continentes entre los años 2005 al 2017, ha mostrado una tendencia de crecimiento desde el continente que más productivo que es Norte América y el Caribe con 195.117 miles de toneladas hasta el continente de menor producción que es África con 7.130 miles de toneladas para el año 2017. Aunque se observa que los mayores crecimientos en producción en todos los casos fueron entre los años 2005 y 2010, estabilizándose a partir del año 2015.

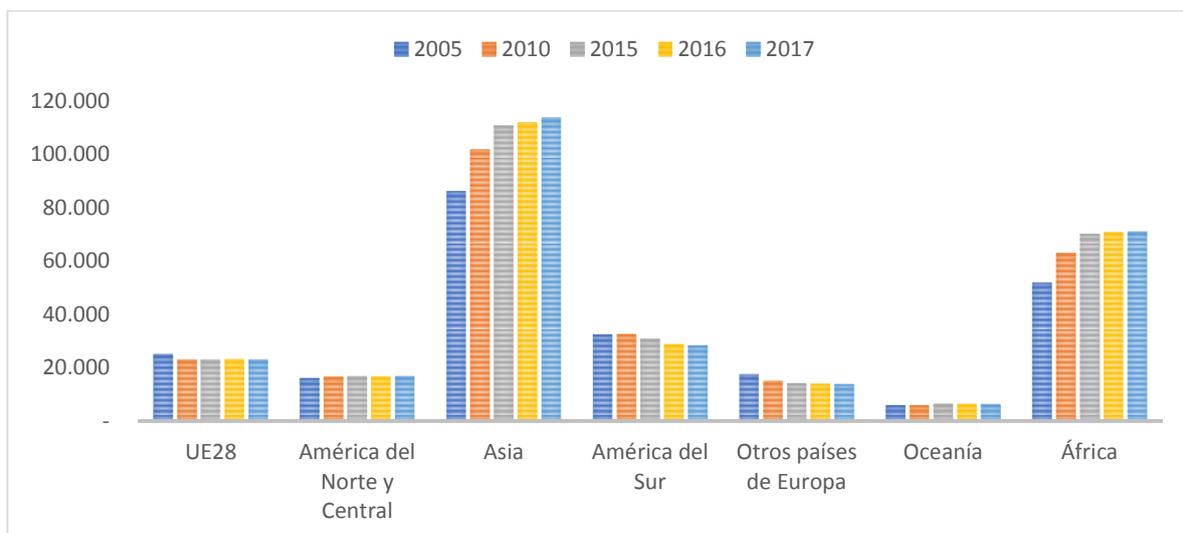
Gráfico 40
Producción total de leche por continente expresado en miles de toneladas entre los años 2005 al 2017.



Fuente: IDF World Dairy Situation 2017

Por otro lado, el continente que tiene más número de vacas es Asia que se ha mostrado con constante crecimiento durante los años 2005 al 2017 llegando a los 113 millones el año 2017. El segundo continente con más vacas sería África con 71 millones el año 2017 y que también registró un crecimiento de animales durante este mismo período. Cabe destacar en la mayoría de los otros continentes, el número de vacas se ha mantenido o decrecido lo que ha sido más notorio en América del Sur y Europa (UE-28).

Gráfico 41
Número de vacas por continente expresado en miles entre los años 2005 al 2017



Fuente: IDF World Dairy Situation 2017



UNIÓN EUROPEA



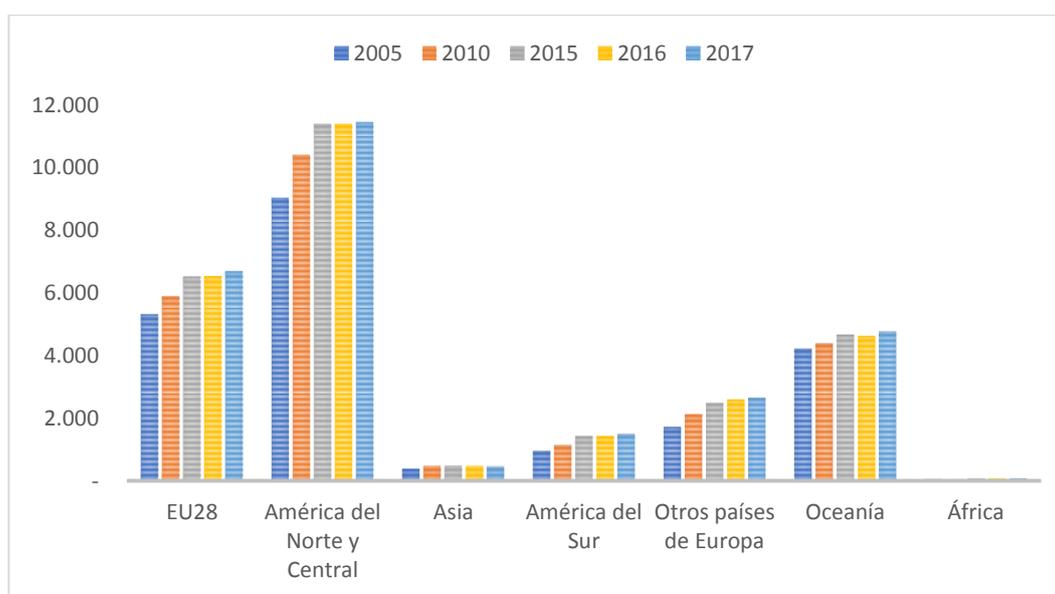
EL GOBIERNO DE TODOS

ECUADOR

Con los datos proporcionados por la IDF World Dairy Situation 2017 que se encuentran en los gráficos anteriores, se puede estimar una productividad por vaca en los mismos continentes y períodos de tiempo. Según estas estimaciones, existe una importante variación en la productividad por vaca a nivel global, en donde la productividad de América del Norte y el Caribe lideran llegando a los 11.442 litros por vaca año hasta África que solo llega a una cifra de 100 litros por vaca año, según los datos disponibles. En este punto es necesario puntualizar que la producción por vaca puede variar por eficiencia en la producción por animal pero también depende del sistema productivo. Pues en los casos de los sistemas pastoriles de Oceanía y de algunos países de América del Sur y Europa, la estrategia se basa en la producción por hectárea, donde producciones de menos de 5.000 litros por vaca año como los mostrados en el gráfico para Oceanía, son totalmente óptimos para el sistema. Finalmente, es destacable que todos los continentes presentan aumentos de productividad por vaca en el período presentado, siendo los más impresionantes los producidos en América del Sur (55% de aumento entre el 2005 al 2017) y en otros países de Europa con (54% entre el 2005 y 2017).

Gráfico 42

Productividad por vacas expresado en litros por vaca al año entre los años 2005 al 2017



Fuente: IDF World Dairy Situation 2017

Otro análisis relevante es el número de fincas lecheras por continente, donde Asia nuevamente es el continente con más fincas llegando a 82.125.000 para el año 2017. Un hecho relevante en estas cifras, es que en todos los continentes se reflejan disminución del número de fincas en el período de información, siendo las cifras más llamativas las reducciones de un 9,9% para la UE-28, 4,4% para Oceanía y 4,2% para América del Sur.

Tabla 25
Número de fincas lecheras por continente expresado en miles para los años 2015 al 2017.

Miles de fincas				
	2015	2016	2017	DIF 2015-2017
UE28	1.196	1.136	1.077	-9,9%
América del Norte y Central	209	207	205	-1,9%
Asia	83.753	82.126	82.125	-1,9%
América del Sur	1.356	1.327	1.299	-4,2%
Otros países de Europa	3.225	3.207	3.206	-0,6%
Oceanía	18	18	17	-4,4%

Fuente: IDF World Dairy Situation 2017

Finalmente, con los datos proporcionados por la IDF World Dairy Situation 2017, se estimó el número de vacas por finca mostrando que el continente que registra más vacas por explotación lechera fue Oceanía con 375,6 para el año 2017 y el que menos de los informados fue Asia con tan sólo 1,4 vacas lecheras por finca para el año 2017. Otro dato relevante es que en la mayoría los continentes, se ha producido una concentración del ganado expresado en el crecimiento de las vacas por finca entre el 2015 al 2017. En este indicador destacan EU-28 con un aumento de un 10,6% de las vacas por finca. Por otro lado hay dos continentes que decrecen en sus cifras, Otros países de Europa (-2%) y América del Sur (-4,3%).

Tabla 26
Número de vacas lecheras por finca y por continente expresado para los años 2015 al 2017.

Animales por finca				
	2015	2016	2017	DIF 2015-2016
UE-28	19	21	22	10,6%
América del Norte y Central	81	82	83	2,1%
Asia	1,3	1,4	1,4	4,7%
América del Sur	22,9	21,9	21,9	-4,3%
Otros países de Europa	4,4	4,4	4,3	-2,0%
Oceanía	372,2	370,8	375,5	0,9%

8.2 Indicadores para benchmarking nivel primario

Para la comparación de indicadores de competitividad a este nivel, se utilizarán tres tipos de indicadores: Indicadores de estructura productiva, de productividad e indicadores de calidad de leche.

8.2.1 Indicadores de estructura productiva

El objetivo fundamental de estos indicadores es lograr generar una idea general de las dimensiones de los sectores lácteos a comparar. Los países con los cuales se comparará son Nueva Zelanda, Chile y con el promedio de los 28 países miembros de la Unión Europea. Se utilizaron los datos disponibles para el año 2018, a excepción de Nueva Zelanda donde se utilizaron los datos disponibles que eran para el año 2017.



UNIÓN EUROPEA



ECUADOR

En términos de tamaño de los sectores productivos, Ecuador es el país con más vacas lecheras y número de fincas pero el menor en producción total, lo que indicaría un bajo nivel de productividad de los recursos utilizados en la producción de leche.

Tabla 27

Indicadores que describen la producción de leche para Ecuador, Promedio de los 28 países de la Unión Europea, Chile y Nueva Zelanda para el año 2018.

Indicador	Ecuador	UE*	Chile	NZ
Producción total país (Litros)	1.833.050.440	5.454.304.751	2.542.475.000	21.515.000.000
Número vacas	832.528	819.000	446.000	4.861.000
Número de fincas	186.704	3.846	4.480	11.748

*Promedio de los 28 países de la Unión Europea

Fuentes: ESPAC 2018 Ecuador (ordeñan vacas), Eurostat 2018, Boletín de la leche 2018 ODEPA Chile, IDF World Dairy Situation 2017 para Nueva Zelanda.

8.2.2 Indicadores de productividad.

Para este caso se utilizarán indicadores internacionales pero que no están siendo usados oficialmente en Ecuador por lo cual se propone esta metodología de cálculo para que sea implementada y así permitir hacer seguimiento en comparaciones futuras.

Según lo mostrado en la tabla 31, el número de vacas lecheras por finca Ecuador sólo alcanza a las 4,5 vacas, muy lejano a las 99 de Chile y mucho más a las 413,8 de Nueva Zelanda. Lo anterior sumado a la baja productividad por vaca de Ecuador 2.202 litros al año, genera un nivel de producción por finca de sólo 7.191, que claramente dista bastante de los países a los cuales se le está comparando. En términos de productividad hay que diferenciar zonas dentro de Ecuador que responden a sistemas productivos y escalas diferentes. Por un lado la Sierra tiene una productividad aunque aún más baja que los países comparados, por sobre el promedio de país (2.680 litros por vaca al año), por otro lado en la Costa y la Amazonía las productividades medida en litros por vaca año son más bajas siendo 1.454 y 1.789 respectivamente.

Tabla 28

Indicadores que describen la productividad de Ecuador, Promedio de los 28 países de la Unión Europea, Chile y Nueva Zelanda.

Indicador	Ecuador	UE*	Chile	NZ
N° vacas promedio/finca	4,5	212,9	99,6	413,8
Litros de leche entregado a planta al año por finca	7.191	1.418.176	567.517	1.831.376
Litros de leche por vaca al año	2.202	6.660	5.701	4.426

*Promedio de los 28 países de la Unión Europea

Fuentes: ESPAC 2018 Ecuador, IDF World Dairy Situation 2017



UNIÓN EUROPEA

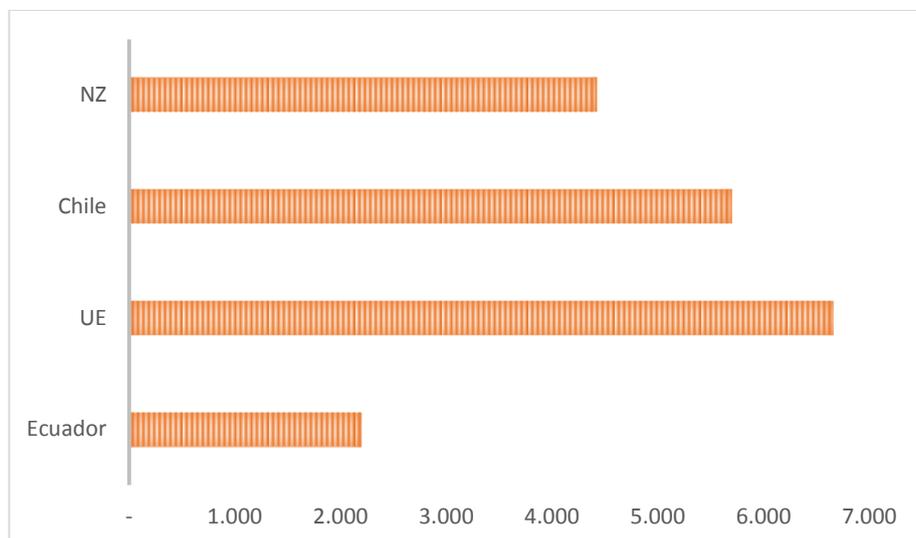


EL GOBIERNO DE TODOS

ECUADOR

Gráfico 43

Productividad de litros de leche por vacas al año de Ecuador, Chile, Nueva Zelandia y el promedio de los 28 países de la Unión Europea



Fuentes: Elaborado con información de ESPAC 2018 Ecuador, IDF World Dairy Situation 2017

8.2.3 Indicadores de Calidad de leche.

Para esta área se utilizarán los indicadores de calidad estándar que son composición (sólidos lácteos, proteína + grasa), medidos como porcentaje sobre el volumen de leche.

Los datos entregados para Ecuador tanto para grasa y proteínas son los más bajos de los cuatro países comprados pero muy parecidos a los de la Unión Europea. Lo que si llama la atención que son más bajos que Chile y muy por debajo de Nueva Zelandia, estos dos países donde predominan los sistemas pastoriles. Los sólidos lácteos dependen tanto de la genética del animal como de la alimentación, por lo cual habría que analizar en el caso de Ecuador cuales son los factores que debieran trabajarse en incrementar la producción de sólidos para generar mayor valor de la leche para la cadena.

Tabla 29

Indicadores que describen la calidad de leche composicional de la leche, que son porcentaje de proteína, porcentaje de grasa y sólidos (grasa más proteína) calculado el peso/volumen.

Indicador	Ecuador	UE-28 *	Chile	NZ
% proteína	3,3	3,39	3,57	3,9
% grasa	3,9	3,98	4,05	4,9
% de sólidos (grasa + proteína)	7,2	7,37	7,62	8,8

*Promedio de los 28 países de la Unión Europea

Fuentes: Informe Agrocalidad Ecuador 2019, Indicadores Sector Lácteo 2018, Consorcio Lechero Chile, New Zealand Dairy Statistics 2017-18-LIC, Eurostat 2018.



UNIÓN EUROPEA



EL GOBIERNO DE TODOS

ECUADOR

Conclusiones

Según los indicadores utilizados en esta sección y el benchmarking realizado se concluye que Ecuador tiene explotaciones lecheras de una escala menor medida en vacas por finca comparado a los países con cuales se comparó y con un nivel de productividad también bastante menor que tiene una diferenciación entre la Sierra con mayor productividad y tamaño de escala que la Costa y Amazonía. Esta condición le dejaría al sector de producción primaria del Ecuador, un amplio espacio para crecer tanto a nivel de escala como de productividad medido en producción por vaca al año. En términos de calidad de leche hay un espacio de crecimiento sobre todo cuando se ve las producciones de sistemas más pastoriles.

8.3 Indicadores del proceso

Para los indicadores de proceso se usarán los calculados por la publicación de la Federación Internacional de Lechería (IDF) llamada World Dairy Situation. Esta publicación tiene un retraso de un año por lo cual se utilizará la información del año 2017.

Del punto de vista del procesamiento de lácteos, la tabla muestra el porcentaje de la producción total de leche que va al procesamiento formal. Desde este punto de vista, Ecuador es el país que tiene el porcentaje más bajo (73%) en comparación a los otros países los cuales todos ellos tienen sobre el 90% de la leche que va al procesamiento formal. En cuanto a los principales productos procesados, Ecuador es el país con una proporción mayor de leche líquida como principal producto procesado (aproximadamente 89% del procesamiento total). Otros productos de mayor valor como queso y mantequilla, tienen una menor proporción de leche destinada a su proceso. Por otro lado, el producto principal para el comercio internacional que es leche en polvo, también tienen un bajo nivel de procesamiento en Ecuador, sobre todo al compararlo con Nueva Zelandia debido a que este producto es el principal commodity de exportación.

Tabla 30

Indicadores de proceso formal y producción de leche líquida, leche en polvo, mantequilla y quesos para Ecuador, Promedio de los 28 países de la Unión Europea, Chile y Nueva Zelandia para el año 2018.

Indicador	Ecuador	UE*	Chile	NZ
Porcentaje de Leche entregada a planta (Comercio Formal)	73	97	92	100
Producción de Leche líquida (miles toneladas)	550	404	414	731
Producción de Leche en polvo (miles toneladas)	48	28	78	1780
Producción de mantequilla (miles toneladas)	6	27	25	736
Producción de quesos (miles toneladas)	11	110	101	380

* promedio 28 países UE 2018

Fuentes: ESPAC 2018 Ecuador, Eurostat 2018, Boletín de la leche 2018 ODEPA Chile, IDF World Dairy Situation 2017 para Nueva Zelandia.



UNIÓN EUROPEA



EL GOBIERNO DE TODOS

ECUADOR

Conclusiones

Según lo mostrado por los indicadores de esta sección y su comparación, se puede concluir que Ecuador tiene un espacio importante de crecimiento para el procesamiento de la leche en industrias formalizadas que permitirían generar un mayor valor a esta producción. También se evidencia que el procesamiento actual responde a un mercado con demanda interna de productos frescos y con bajo procesamiento de productos de mayor valor como queso y mantequilla, lo cual también muestra un área potencial de desarrollo en estas líneas de productos. Finalmente, el bajo procesamiento de la leche en polvo, puede ser resultado de una baja demanda de este producto por el consumidor local, por empresas de alimentos y obviamente por la falta de participación de Ecuador en el mercado internacional donde este producto es el commodity principal.

8.4 Indicadores para benchmarking de mercado

Respecto a la participación en comercio exterior de Ecuador, la siguiente tabla muestra que sus niveles de intercambio de importación y exportación son mínimos, en especial al compararlos a grandes actores internacionales del comercio internacional de lácteos como Nueva Zelandia y UE-28. En cuanto a los precios de la leche cruda a productor medido en dólares por 100kg de leche, el precio promedio de Ecuador es el mayor al precio promedio de Nueva Zelandia, el promedio de los 28 países de la UE y de Chile. En el caso de productos lácteos, el precio del litro de leche líquida a consumidor es muy parecido al precio promedio de los países de la UE pero muy por debajo de los precios de Nueva Zelandia y Chile. Para el precio del queso, el precio de Ecuador de sólo 6,71 USD el kilo es el más bajo pero muy parecido a Nueva Zelandia que es un gran exportador de quesos pero muchos más bajos que el precio promedio de los países de la UE y Chile que tiene el precio más alto con 9,7 USD el kilo.

Tabla 31

Principales indicadores de mercado, precios y consumo de leche líquida, quesos y mantequilla para Ecuador, Promedio de los 28 países de la Unión Europea, Chile y Nueva Zelandia para el año 2018.

Indicador	Ecuador	UE*	Chile	NZ
Importaciones leche en polvo (miles toneladas)	2	0	21	4
Importaciones quesos (miles toneladas)	0,12	60	203	11
Exportaciones leche en polvo (miles toneladas)	0	41	18	1755
Exportaciones quesos (miles toneladas)	0,1	30	32	344
Precio al productor (USD/Litro)	0,42	0,39	0,33	0,4
Precio retail leche líquida (USD/Litro)	0,84	0,86	1,19	1,27
Precio retail quesos (USD/Kg)	6,71	7,60	9,70	6,25
Consumo per cápita leche líquida (lt/pers/año)	108	285	156	210
Consumo per cápita queso (Kg/pers/año)	0,7	18,7	9,7	9,6
Consumo per cápita mantequilla (Kg/pers/año)	0,2	3,8	1,5	6

* promedio 28 países UE 2018

Fuentes: ESPAC 2018 Ecuador, Boletín de la leche 2018 ODEPA Chile, IDF World Dairy Situation 2017 para Nueva Zelandia y Europa.

El siguiente gráfico muestra la participación del precio de la leche cruda a productor, en el precio final de la leche líquida y el queso en retail. Esta relación muestra que Ecuador es el país donde el precio de la leche cruda tiene mayor participación en el precio de la leche final (50%) seguido por el promedio de



UNIÓN EUROPEA



EL GOBIERNO DE TODOS

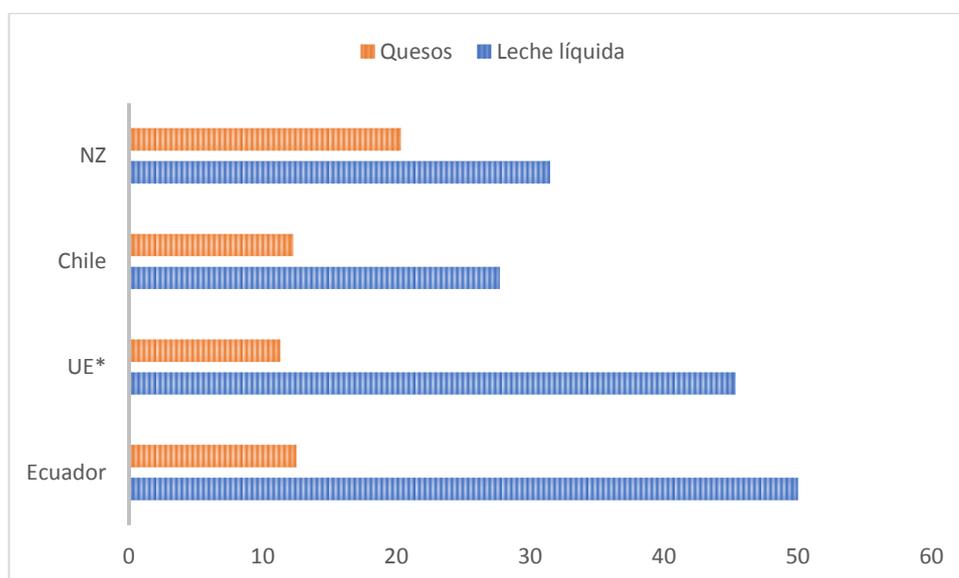
ECUADOR

los 28 países de la UE (45%) y muy lejos de Nueva Zelandia (32%) y Chile (28%). En el caso de la participación de precio de la leche cruda en quesos, Ecuador (13%) no se diferencia de Chile (12%) ni del promedio de los países de la UE (11%), pero se aleja un poco más e Nueva Zelandia que tiene una participación del 20% del precio de la leche cruda a productor en el precio del queso a retail.

En la tabla también se puede ver que el consumo aparente per cápita medido en litros de leche equivalente (considera todos los productos lácteos) por persona al año del Ecuador, es el más bajo de los cuatro países llegado sólo a los 108 litros, lo cual dista mucho de los consumos registrados por Nueva Zelandia (210 litro per cápita) y el promedio d ellos países de la UE (285 per cápita).

Gráfico 44

Participación porcentual precio leche cruda en precio final retail de leche líquida, Promedio de los 28 países de la Unión Europea, Chile y Nueva Zelandia para el año 2018.



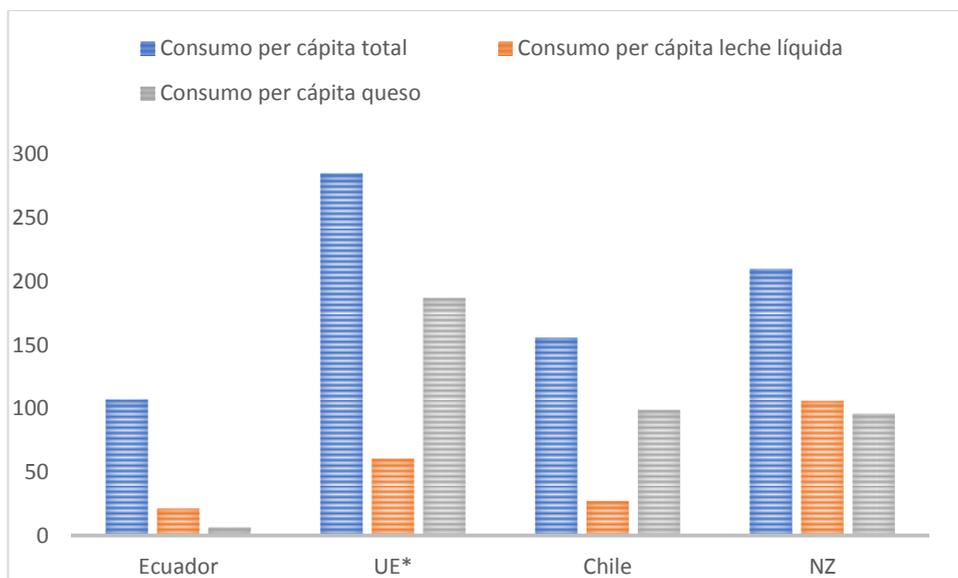
* promedio 28 países UE 2018

Fuentes: Elaborado con información de ESPAC 2018 Ecuador, Boletín de la leche 2018 ODEPA Chile, IDF World Dairy Situation 2017 para Nueva Zelandia y Europa.

El gráfico se muestra que en Chile, Nueva Zelandia y el promedio de los países de la UE, el consumo de quesos representa más del 50% del consumo de leche equivalente per cápita anual (el queso convertido en leche), llegando a un máximo con los países de la UE en donde el 70% de la leche consumida se realiza a través de quesos. En el caso de Ecuador sólo el 10% de la leche consumida se hace a través de quesos, mostrando nuevamente que para Ecuador la principal forma de consumo de lácteos es como leche fluida y productos frescos.

Gráfico 45

Consumo de principales productos lácteos en litros de leche equivalente/persona/año para Ecuador, Promedio de los 28 países de la Unión Europea, Chile y Nueva Zelandia para el año 2018.



* promedio 28 países EU 2018

Fuentes: Elaborado con información de ESPAC 2018 Ecuador, Boletín de la leche 2018 ODEPA Chile, IDF World Dairy Situation 2017 para Nueva Zelandia y Europa.

Conclusiones

En esta sección se pudo apreciar que al comparar a Ecuador con los países definidos, el nivel de consumo aparente de leche equivalente por persona año, es bastante más bajo y está principalmente concentrado en la leche líquida que es un producto de menor valor agregado que otros como el queso o mantequilla. De esta manera, Ecuador tiene un espacio interesante de crecimiento en cuanto a consumo total de lácteos y de lácteos de mayor valor como el queso. En términos de precios, Ecuador tiene un precio de leche cruda a productor más alto que los países comparados y con una alta participación en el valor a retail de la leche líquida. Sin embargo, la participación en el caso del valor a retail de queso es más baja, lo que se produce por el bajo valor a retail del queso en Ecuador. De esta manera, las razones de la diferencia entre el precio actual versus el umbral de precios que se ve internacionalmente del queso, deben ser analizadas en términos de calidad de producto, proceso y poder adquisitivo de los consumidores.

Conclusiones Globales

Tomando en cuenta la información internacional y de benchmarking realizado en este capítulo, se generan las siguientes conclusiones globales:

- Ecuador mirado desde el punto de vista general presenta un gran número de explotaciones lecheras y número de vacas pero una muy baja escala de las explotaciones y además una muy baja productividad de leche por vaca, lo que representan temas de competitividad que deben ser abordados para el desarrollo de sector. Es importante recalcar que, por la condición de dos áreas de producción muy marcadamente diferentes, la sierra con más potencial y la costa con las restricciones de una producción en trópico, hay que diferenciar estas realidades en el análisis global.



UNIÓN EUROPEA

Proyecto de Asistencia Técnica para la Reactivación Productiva Post-Terremoto
Contrato N° LA/2017/391-895



EL GOBIERNO DE TODOS

ECUADOR

- En términos de consumo de lácteos aparente per cápita al año, Ecuador está por debajo de promedio mundial y bajo las recomendaciones de la mayoría de los países (según FAO) que son aproximadamente 180 litros per cápita año. Lo cual representa una oportunidad enorme y a la vez un desafío para la cadena láctea del país. Es importante destacar que además hay oportunidades en el consumo de lácteos de mayor valor como el queso.
- En términos de precios, Ecuador tiene uno de los precios de leche cruda a productor más altos del mundo, en la línea de otros mercados cerrados y totalmente desalineado con el precio referencial calculado desde el precio de lácteos transados a nivel internacional. A nivel de precios de productos lácteo en retail, la diferencia de precios no es tan importante a excepción del queso que tiene un precio más bajo. Esta condición genera una presión en el valor final de los productos lácteos para mercado interno y una situación que complica la competencia en el mercado internacional.
- A nivel de procesamiento, existe aún un volumen importante de leche producida que no llega a los canales de procesamiento formales, lo que constituye una oportunidad de captación de leche para el mercado interno o potencialmente el externo. Un elemento importante, es respecto al volumen procesado por empresas el cual puede aumentar generando escalas más competitivas. Según información de FEPALE (Presentación IDF World Dairy Summit 2018), Ecuador tiene un índice de concentración (C5 Index), de aproximada mente el 35% que es uno de los más bajos de América Latina, lo que mostraría que muchas empresas procesan un volumen acotado de leche.
- Las potencialidades de Ecuador no sólo están en el mercado interno sino también en el externo si se logra montar una estrategia para generar un precio competitivo. Según la IDF América Central y el Caribe están deficitarios de leche lo que podría constituir una oportunidad para Ecuador. Oportunidad que algunos países ya la están utilizando pues según datos de FEPALE desde el 2001 al 2017 el comercio dentro de los países de América Latina, ha aumentado un 6,4% (FEPALE, IDF World Dairy Summit 2018).

9 POLÍTICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS EN EL SECTOR

La cadena productiva del sector lácteo, al igual que otros sectores, se ve afectada por políticas macroeconómicas como sectoriales, así como por los marcos regulatorios generales y específicos.

Lamentablemente en el Ecuador, históricamente no han existido políticas específicas de fomento productivo para cada producto o cadena productiva. Sin embargo, las Leyes que han sido aprobadas deben ser analizadas en cuanto al efecto positivo o negativo que tendrían sobre la ganadería de leche y la industria, así como la eventual existencia de acciones o programas puntuales que toman como beneficiarios a estos productos. Estos dos niveles de intervención se analizan a continuación.

9.1 La Constitución y el Desarrollo Productivo

La Constitución del Ecuador del 2008, declara ciertos principios enfocadas en los principios de seguridad y soberanía alimentaria, la cual es concebida como un derecho del Buen Vivir. En el artículo 13 se establece que “las personas y colectividades tienen derecho al acceso seguro y permanente a alimentos sanos, suficientes y nutritivos; preferentemente producidos a nivel local y en correspondencia con sus diversas identidades y tradiciones culturales” (Constitución, 2008: 13).

El Estado pasa a ser un actor fundamental del desarrollo productivo, estableciéndose que la soberanía alimentaria es una obligación del Estado y un objetivo estratégico que se cumple bajo la intervención en dos pilares fundamentales: la soberanía para la autosuficiencia de alimentos, y el acceso a los principales activos productivos: tierra y agua. (Constitución, 2008: Artículos 281 y 282). Siempre enmarcándose dentro de la sostenibilidad ambiental y la protección de la ecología y biodiversidad del Ecuador.

En el Artículo 275, Capítulo Primero, Título VI, la Constitución establece que “El Estado planificará el desarrollo del país para garantizar el ejercicio de los derechos, la consecución de los objetivos del régimen de desarrollo y los principios consagrados en la Constitución.” En el siguiente capítulo. Se establece que el régimen de desarrollo utilizará al Plan Nacional de Desarrollo como el instrumento para ejecutar políticas, programa y proyectos públicos, así como también el presupuesto del Estado.

En el Artículo 281 del Capítulo Tercero, Título VI de la Constitución, finalmente se especifican los campos de acción para lograr la soberanía alimentaria, entre las cuales se encuentran las cadenas alimentarias. Las responsabilidades del Estado según la Constitución son las siguientes:

1. Impulsar la producción, transformación agroalimentaria y pesquera de las pequeñas y medianas unidades de producción, comunitarias y de la economía social y solidaria.
2. Adoptar políticas fiscales, tributarias y arancelarias que protejan al sector agroalimentario y pesquero nacional, para evitar la dependencia de importaciones de alimentos.
3. Fortalecer la diversificación y la introducción de tecnologías, cológicas y orgánicas en la producción agropecuaria.
4. Promover políticas redistributivas que permitan el acceso del campesinado a la tierra, al agua y otros recursos productivos.
5. Establecer mecanismos preferenciales de financiamiento para los pequeños y medianos productores y productoras, facilitándoles la adquisición de medios de producción.



6. Promover la preservación y recuperación de la agrobiodiversidad y de los saberes ancestrales vinculados a ella; así como el uso, la conservación e intercambio libre de semillas.
7. Precautelar que los animales destinados a la alimentación humana estén sanos y sean criados en un entorno saludable.
8. Asegurar el desarrollo de la investigación científica y de la innovación tecnológica apropiada para garantizar la soberanía alimentaria.
9. Regular bajo normas de bioseguridad el uso y desarrollo de biotecnología, así como su experimentación, uso y comercialización.
10. Fortalecer el desarrollo de organizaciones y redes de productores y de consumidores, así como las de comercialización y distribución de alimentos que promueva la equidad entre espacios rurales y urbanos.
11. Generar sistemas justos y solidarios de distribución y comercialización de alimentos. Impedir prácticas monopólicas y cualquier tipo de especulación con productos alimenticios.
12. Dotar de alimentos a las poblaciones víctimas de desastres naturales o antrópicos que pongan en riesgo el acceso a la alimentación. Los alimentos recibidos de ayuda internacional no deberán afectar la salud ni el futuro de la producción de alimentos producidos localmente.
13. Prevenir y proteger a la población del consumo de alimentos contaminados o que pongan en riesgo su salud o que la ciencia tenga incertidumbre sobre sus efectos.
14. Adquirir alimentos y materias primas para programas sociales y alimenticios, prioritariamente a redes asociativas de pequeños productores y productoras.

Además, de que es responsabilidad del Estado normar el uso y acceso a tierra, y que la misma deberá cumplir la función social y ambiental. Para esto el Estado administrará un fondo nacional de tierras para ser redistribuidas.

Finalmente, en la Sección Primera del Capítulo Cuarto del Título VI, la Constitución se enfoca en el sistema económico y política económica. Como objetivo del sistema económico se pretende garantizar la producción y reproducción de las condiciones materiales e inmateriales que posibiliten el buen vivir de los ecuatorianos.

Entre los objetivos de las políticas económicas se encuentra que el Estado debe asegurar la distribución del ingreso y la riqueza Nacional. Para esto utiliza dos objetivos que intervienen directamente con el sector productivo, que son: el incentivo a la producción nacional, la productividad y competitividad sistémica, la acumulación de conocimiento científico y tecnológico, la inserción estratégica en la economía mundial y las actividades productivas complementarias a la integración regional. El segundo enfoque radica en promocionar la incorporación de valor agregado con máxima eficiencia, dentro de los límites biofísicos de la naturaleza y el respeto a la vida a las culturas. Estos objetivos económicos deben realizarse en un mercado transparente y eficiente que propicie el intercambio justo y complementario de bienes y servicios propiciado por el Estado.

Finalmente, en la Sección Segunda del mismo Capítulo, en el Artículo 285, respecto a la Política Fiscal, el Estado tiene como objetivos entre otros, la generación de incentivos para la inversión en los diferentes sectores de la economía y para la producción de bienes y servicios, socialmente deseables y ambientalmente aceptables. Siempre, todas estas actividades enmarcadas dentro del respeto a la naturaleza y la sostenibilidad ambiental a través del tiempo.

Un punto importante nuevo en esta Constitución a diferencia de la de 1995 es que en esta Constitución el Presupuesto General del Estado será formulado y ejecutado de acuerdo al Plan

Nacional de Desarrollo y sus objetivos, estrategias y políticas de fomento a la producción según lo establece el Artículo 293 de la Sección Cuarta del mismo Capítulo y mismo Título que el anterior.

9.2 El Plan Nacional de Desarrollo 2017 – 2021 “Toda Una Vida”

Si bien el Plan no contempla propuestas específicas, sin embargo, si establece los principios y directrices en los que se circunscriben las intervenciones e instrumentos sectoriales de fomento y de desarrollo.

Este Plan comprende 3 grandes ejes, y 9 objetivos estratégicos que se alinean con los objetivos de desarrollo de milenio (ver anexo). Estos ejes y objetivos se presentan en el siguiente gráfico.

Gráfico 46



El desarrollo de la cadena Lactea se enmarca en los objetivos # 3 (Eje 1), y principalmente en los objetivos # 4, # 5 y # 6 (Eje 2).

En el objetivo # 3, se propone una gobernanza sostenible de los recursos naturales no renovables, mediante prácticas responsables con el medio ambiente y con la población, y el establecimiento de límites a las actividades extractivas cuando amenacen áreas protegidas, territorios ancestrales sagrados, fuentes de agua, entre otros.

En el objetivo # 4, se pone manifiesto la importancia de mantener un sistema económico financiero en el que todas las personas puedan acceder a recursos locales para convertirse en actores esenciales en la generación de la riqueza nacional. El fortalecimiento de la dolarización es un medio que permite la estabilidad relativa de las variables macroeconómicas nacionales y el crecimiento económico, basándose en el análisis de los efectos económicos producidos sobre las condiciones internas del país, relacionadas con la generación de empleo, renta nacional y exportaciones.



UNIÓN EUROPEA



EL GOBIERNO DE TODOS

ECUADOR

En el objetivo # 5, propone impulsar una economía que se sustente en el aprovechamiento adecuado de los recursos naturales, que guarde el equilibrio con la naturaleza e incorpore valor agregado a productos de mayor cantidad y mejor calidad; involucrando a todos los actores y democratizando, a más de los medios de producción, los medios de comercialización.

Desde esta perspectiva se plantea promover la productividad, la competitividad sostenible de la industria agrícola y pecuaria, incluyendo el uso eficiente de los recursos marinos costeros, así como las actividades prioritarias para el desarrollo productivo del país.

En el objetivo # 6, se busca impulsar modelos de producción alternativos e incluyentes, los mismos que permitan fortalecer el poder organizativo de las localidades y el rescate de los saberes culturales. De tal forma que el impulso y desarrollo de sistemas productivos bajo enfoque agroecológico se presentan como una alternativa viable para alcanzar la soberanía alimentaria.

9.3 Revisión de la Agenda de Transformación Productiva

La Agenda de Transformación Productiva ATP, busca como objetivo primordial un cambio en la base productiva del país, que como resultado ha ido, paulatinamente, agravando las brechas económicas, sociales, productivas, territoriales y laborales. El enfoque primordial es de mejorar la calidad de vida del ser humano logrando una autorrealización humana y espiritual que contribuya al bienestar común de la población. A continuación, se detalla el esquema de acción:

Para lograr esta transformación, la agenda implementa cuatro importantes principios. El principio de equidad que se basa en una redistribución del ingreso proveniente de las actividades productivas para equilibrar diferencias en género, interculturalidad, región y relaciones con los pueblos indígenas, aborígenes y pueblos afro ecuatorianos. El principio de sostenibilidad; que busca el equilibrio entre la satisfacción de las necesidades para lograr un desarrollo económico productivo nacional con la capacidad natural y de regeneración de los ecosistemas que para la prestación de sus servicios sostenibles. El principio de eficiencia energética que pretende no solo utilizar eficientemente la energía por la minería e industria (60% del total nacional) que se busca un ahorro del 20% en estas actividades, sino que busca la promoción y fomento de la sustitución lógica de energías no renovables por la utilización de energías verdes sostenibles. El principio de competitividad sistémica, que se define como el aprovechamiento, la creación y la mejora continua de las competitividades de recursos naturales, recursos humanos, sociales, económicos y de inserción externa mediante políticas y acciones de apoyo en bienes públicos, en estructura, energía y capacidades humanas profesionales.

Con base en los principios definidos y los objetivos específicos del Plan del Nacional del Buen Vivir, la ATP utiliza ocho pilares principales para lograr el nuevo modelo de desarrollo productivo:

1. Cambio de Matriz Productiva; establece que se debe cambiar la estructura actual de la producción ecuatoriana que es dependiente de la extracción de recursos naturales no renovables y productos primarios, por una matriz basada en la diversificación productiva, con enfoque especial en la exportación de productos con alto valor agregado en mano de obra, maquinaria y tecnología; aprovechando las ventajas comparativas de los recursos nacionales, mediante zonas especiales de desarrollo y la sustitución inteligente y estratégica de importaciones a la vez de un apoyo dinámico a los sectores potenciales a la exportación.

2. Reducción de la Heterogeneidad Estructural; este pilar busca acortar las brechas de rentabilidad, productividad, territoriales, de oportunidades y de internacionalización entre los distintos actores, enfocando un apoyo al emprendimiento y mejora de las MIPYMES que sea integral.
3. Democratización de los Recursos; se refiere a la eliminación de barreras que impiden la acumulación de capital y una mejor redistribución de los ingresos hacia los sectores más vulnerables de la sociedad, permitiendo y fomentando la inversión de capital en emprendimientos financieros y de negocios.
4. Empleo de Calidad; conceptualiza que el nuevo modelo de producción debe proveer un mercado de empleo que ofrezca un salario digno, un mejoramiento de la productividad de la mano de obra, y que brinde oportunidades iguales sin discriminación, que sea formal y capaz de absorber la creciente PEA continuamente.
5. Talento Humano; significa apoyar con políticas y acciones a reducir la segmentación de capital humano mediante un apoyo fundamental a la educación, que, además de producir resultados a mediano plazo, se enfoque principalmente en el largo plazo, pretendiendo cambiar el entorno y actitud general de los ecuatorianos para lograr espíritu innovador y emprendedor.
6. Sistema Integral de Innovación y Emprendimiento; busca crear un ambiente de inversión en ciencia y tecnología para lograr un espíritu de Investigación y Desarrollo de las empresas para mejorar competencias nacionales y acortar la brecha internacional.
7. Competitividad y Productividad Sistémica; es la provisión pública de un ambiente, que incluye institucionalidad, infraestructura, servicios básicos, salud, educación, entre otros, para asegurar que todas las unidades productivas, desde las familiares agrícolas, hasta las grandes empresas encuentren facilidades para crecer y buscar la eficiencia, calidad y sostenibilidad de su giro empresarial.
8. Crecimiento Verde, Sostenibilidad Ambiental; busca que toda actividad económica y social de la matriz productiva, especialmente empresarial, se enfoque en la reducción de las emisiones de carbono para que estas sean sostenibles en la interrelación con la naturaleza a través del tiempo.
9. Cambio Cultural Imagen del País; se busca lograr mediante una creación y fomento a una cultura empresarial recompensatoria, que cumple con las obligaciones con el estado, que busca calidad y mejorar continuamente; y además que internacionalmente explote las cualidades de la gente ecuatoriana de ser buena, emprendedora, hospitalaria, trabajadora, honrada y cálida.

9.4 Políticas sectoriales

9.4.1 Políticas de Apoyo al precio

Durante el gobierno de Rafael Correa, el Ecuador volvió a adoptar medidas de control de precios que no se habían empleado desde su eliminación en el año de 1992, con el advenimiento de la era neoliberal.

El Presidente Rafael Correa, con el fin de apoyar a los productores ante la coyuntura de precios internacionales altos, y defender a los consumidores, el 2 de enero de 2008, mediante el Decreto Ejecutivo 846, realizó una primera fijación de precios. En función de esto, la leche pasteurizada en



UNIÓN EUROPEA



EL GOBIERNO DE TODOS

ECUADOR

funda costaba 55 centavos de dólar, la ultra o triple pasteurizada (UHT) 60 y la de cartón se estableció en 95 centavos de dólar.

Posteriormente, se revisaron estos valores. Así, una vez firmado el Decreto Ejecutivo 1042 del 23 de abril de 2008, el litro de leche en funda subió a 60 centavos, el de la UHT a 65 y una variedad, la tetrapak, escaló a 70 centavos.

Finalmente, el Decreto Ejecutivo 1623, del 17 de marzo de 2009, se determinó que el precio del litro de leche pasteurizada en funda y de la UHT se mantenga. La modificación se dio en el precio mínimo que debe pagarse a los productores por parte de las empresas industriales del sector. Este se fijó en 0.3575 centavos de dólar.

Posteriormente durante el año 2010, el sector ganadero presionó para que el precio mínimo de la leche cruda suba. Como resultado, se evaluó la posibilidad de que pase de 35.75 a 39.33 centavos de dólar por litro, aproximadamente 10 por ciento de aumento. Sin embargo, el sector industrial se opuso por el inminente impacto negativo sobre los costos de la materia prima.

En el mes de septiembre de 2013, se realizó la última fijación de precio oficial mediante el Acuerdo Ministerial del MAGAP No. 394 (4 de septiembre de 2013), estableciendo en \$ 0.42 el precio mínimo que los industriales deberán pagar a los productores por cada litro de leche comparada, que es el resultado de indexar en un 52.4 % al precio de venta al público del litro leche UHT en funda del producto en el mercado lácteo interno. Este valor está estipulado por la tabla oficial de pago por componentes, calidad higiénica y calidad sanitaria.

El 25 mayo del 2016, publicó el Acuerdo Ministerial No. 108, que buscaba asegurar la sostenibilidad del sector lechero a través del fortalecimiento de los sistemas de control, acceso a mercado y el fomento e incentivo del consumo de leche y sus derivados en el mercado local e internacional, que pretendía establecer un precio diferenciado para el 10% de la leche que compran las industrias a un valor de \$ 0.30 por litro, que se destinaría a exportaciones y a programas de alimentación escolar, sin embargo por complicaciones reglamentarias no llegó a aplicarse a cabalidad.

9.4.2 Política de Crédito para el sector lácteo

El financiamiento y crédito tanto para la producción como para la comercialización en el sector lácteo es caro e insuficiente, y ha desmejorado. La única institución que brinda apoyo a la ganadería bovina continúa siendo el BanEcuador la entidad encargada de canalizar recursos financieros al sector agropecuario

9.4.3 Apoyo Institucional: Subsecretaría de Producción Pecuaria

10 En el Ministerio de Agricultura y Ganadería, la instancia encargada de la producción bovina es la Subsecretaría de Producción Pecuaria, quien se tienen entre sus funciones canalizar acciones, programas y proyectos que incentiven el desarrollo de la ganadería bovina tanto de leche como de carne en el país.

9.4.4 Normas técnicas y Sanitarias para el Sector Lácteo

Como en todos los países del mundo, el Ecuador dispone de un organismo normativo que emite regulaciones técnicas orientadas a garantizar la calidad e inocuidad de los alimentos. Este organismo



UNIÓN EUROPEA

Proyecto de Asistencia Técnica para la Reactivación Productiva Post-Terremoto
Contrato N° LA/2017/391-895



EL GOBIERNO DE TODOS

ECUADOR

es el Instituto Ecuatoriano de Normalización- INEN, el que ha expedido Normas técnicas para la producción, procesamiento e industrialización de la leche.

Se han emitido alrededor de 66 normas técnicas para productos lácteos como: leche líquida, leche en polvo, leche condensada, leche evaporada, mantequilla, crema, yogur, quesos entre otros.

Se estableció el Acuerdo Interministerial 036 que expide el reglamento de control y regulación de la cadena de producción de leche y derivados incluido el suero de leche. Tiene como objetivo asegurar la inocuidad y calidad en los procesos de producción, manipulación, elaboración, almacenamiento, transporte y comercialización de la leche y sus derivados, garantizando el acceso a mercados.

Se pone en vigencia el Acuerdo Interministerial 032 que pone en vigencia la moratoria para uso de suero de leche por 6 meses. Está vigente desde febrero del 2019.

En el aspecto sanitario, la entidad rectora de la salud animal y vegetal en el país es el Instituto de Agrocalidad, quien cuenta con la Ley de Sanidad Animal, y su Reglamento. Sin embargo, la debilidad institucional no ha permitido ejecutar y aplicar dicha Ley de forma efectiva, por lo que la producción de leche en finca presenta problemas de orden sanitario desde la producción hasta la industrialización ante la ausencia de un sistema nacional integrado de control sanitario.

10 TALLERES DE DIAGNÓSTICO DE LA CADENA

Como parte del proceso de construcción del Plan de Mejora Competitiva para la cadena de Leche y lácteos en el Ecuador, se planteó la necesidad de partir de un diagnóstico crítico de la cadena, que identifique los cuellos de botella y dificultades que impiden su desarrollo armónico, así como sus fortalezas que permitan apalancar una propuesta de impulso y promoción para este sector productivo.

Par ello, metodológicamente se estableció el levantamiento de Información secundaria existente sobre la cadena, así como la consulta y aporte de fuentes primarias, entre las que se está realizando entrevistas, encuestas, recorrido por el territorio, y principalmente la validación de los hallazgos con los actores mediante la elaboración de Talleres de Trabajo.

Se realizaron dos talleres de diagnóstico a nivel nacional, uno en Manabí (Portoviejo) para la lechería tropical y uno en Pichincha (Quito).

10.1 Taller de diagnóstico de la cadena láctea en Manabí – Portoviejo (28 -06-2019)

Gráfico 47



Este taller se realizó durante una jornada completa de trabajo en la ciudad de Portoviejo el 28 de junio de 2019, donde se desarrolló la siguiente agenda de actividades:

- | | |
|--|---------------|
| 1. INTRODUCCIÓN Y ANTECEDENTES | 9:30 – 9:40 |
| 2. METODOLOGÍA | 9:40 – 9:50 |
| 3. PRIMERA PARTE: CARACTERÍSTICAS DE LA CADENA DE LECHE Y LÁCTEOS EN ECUADOR Y MANABÍ | 9:50 – 10:10 |
| 4. CONTEXTO INTERNACIONAL | 10.10 – 10:20 |
| 5. CASOS DE ÉXITO EN MANABÍ: | |
| 6. - FINCA PEDERNALES/CHEVE MEDIO – SISTEMA PRV | 10:20 – 10:35 |
| 7. - LÁCTEOS DON LALO – JAMA (QUESO/YOGURT) | 10:35 – 10:50 |
| 8. DISCUSIÓN EN PLENARIA | 10:50 – 11:00 |
| 9. CAFÉ | 11:00 – 11:15 |
| 10. SEGUNDA PARTE: TRABAJO EN GRUPOS | 11:15 – 13:00 |
| 11. ALMUERZO | 13:00 – 14:00 |
| 12. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS Y PRIORIZACIÓN | 14:00 – 16:00 |
| 13. CIERRE | 16:00 |

El Taller contó con la participación de varios actores de la cadena, entre asociaciones de productores, productores individuales, industrias procesadoras, productores de queso artesanal, técnicos de apoyo del MAG, representantes de los GADs, cooperación internacional, entre otros (el detalle de los asistentes a este encuentro se adjunta al anexo).

En una primera parte, se les proporcionó a todos los actores los antecedentes y planificación del proceso de construcción del PMC de lácteos, así como algunos datos significativos que definen las características de la cadena de lácteos en el Ecuador y particularmente en Manabí.

Gráfico 48

INDICADORES PRODUCTIVOS DE MANABÍ



MAYOR HATO DEL ECUADOR:

- 900.000 CABEZAS (DOBLE PROPOSITO)
- 350.000 VACAS EN PRODUCCIÓN
- 3 Lt./VACA/DIA



2DA. PROVINCIA PRODUCTORA LECHE :

- 1.050.000 Lt./DIA



1RA. PROVINCIA PRODUCTORA DE QUESO FRESCO:

- 750.000 Lt. QUESO FRESCO (75%)
- 90 TM/DIA QUESO FRESCO (MANABA)



También en esta primera parte se realizó la presentación de dos experiencias de éxito identificadas en la provincia, la una a cargo del Ganadero Emilio Mendoza, sobre un sistema de producción sostenible en finca y la segunda, sobre una industria de producción artesanal con inocuidad de yogurt, quesos y derivados lácteos de Lalo Loor.

Luego de una reflexión en plenaria, se procedió a realizar la organización del trabajo en grupos para lo cual se propuso la siguiente metodología de trabajo:

1. División en 4 grupos de trabajo por eje temático (de forma voluntaria pero equilibrada)
2. Discusión en grupos sobre ventajas/problemas/amenazas/oportunidades y priorización de los 5 más significativos (técnica: papelógrafo)
3. Presentación en plenaria
4. Evaluación final y próximos pasos

Los ejes temáticos correspondientes a cada grupo de trabajo, sobre los que se reflexionó, fueron los siguientes:

- 1) Nivel tecnológico, Productividad, y Asociatividad
- 2) Calidad de la cadena: sanidad/calidad/inocuidad
- 3) Valor Agregado:
 - Industrialización de Leche y derivados
 - Queso Fresco (Queso Manaba)
- 4) Mercado y consumo



UNIÓN EUROPEA



EL GOBIERNO DE TODOS

ECUADOR

10.2 Resultados alcanzados del trabajo de mesas:

GRUPO No. 1: Nivel tecnológico, Productividad, Asociatividad e Institucionalidad

NIVEL TECNOLÓGICO Y PRODUCTIVIDAD

VENTAJAS

- Climas apropiados, se puede producir todo el año
- Predisposición de los productores a aprender
- Genética cebuína, produce leche con mayor cantidad de sólidos

PROBLEMAS

- Alto desperdicio de sólidos (proteína y grasa) en la elaboración de quesos
- Productores de edad avanzada
- En las fincas de productores prima el manejo tradicional
- Bajo nivel de educación
- Falta de incentivos para dotar de tecnología
- Falta asesoría en temas de riego, falta de infraestructura
- Tamaño UPAS
- Baja productividad/Idiosincrasia
- No hay especialización en la producción
- Deficiente apoyo tecnológico
- La academia no hace investigación aplicada

AMENAZAS

- Variación de precios y uso indiscriminado de insumos para la ganadería
- Efectos del cambio climático (sequías/inundaciones)
- Contrabando de leche por la frontera norte
- No ser competitivos a tiempo frente a una apertura comercial

OPORTUNIDADES

- Incremento del consumo per cápita de lácteos
- Comercialización de carne y leche (Sello limpio)
- Producción de quesos maduros y semi maduros
- Darle valor al suero de leche
- Diversificación de productos
- Potenciación de desechos sólidos de la producción ganadera



UNIÓN EUROPEA



EL GOBIERNO DE TODOS

ECUADOR

ASOCIATIVIDAD E INSTITUCIONALIDAD

VENTAJAS

- Liderazgos reconocidos
- Economías de Escala
- Acceso a ciertos beneficios
- Ventajas comerciales

PROBLEMAS

- Incentivo a la informalidad (falta a regularización a queseras)
- Individualismo
- Atomización de asociaciones.
- Asociaciones con cumplen los objetivos para lo que fueron creadas.
- Dirigentes con deficientes capacidades de gestión.
- Dirigentes más políticos.
- Necesidad de regulación de mercados.
- Costos de producción
- Duplicidad de roles entre instituciones
- Débil Coordinación inter institucional

AMENAZAS

- Intereses politiqueros

OPORTUNIDADES

- Apertura institucional

GRUPO No. 2: Calidad de la cadena: sanidad/calidad/inocuidad

VENTAJAS

- Se puede transformar materia prima
- Calidad de materia prima, contenido de solidos totales (proteína y grasa)
- Leche producida al pastoreo
- Segunda provincia productora a nivel nacional
- Existen nichos de mercado para el queso manaba

PROBLEMAS

- No existe en el Calendario Sanitario, programas para combatir la Hemo parasitosis
- No se cuenta con medio verificables (laboratorios), la calidad sanitaria de la leche se encuentra en duda, ya que no hay investigación respecto al tema



UNIÓN EUROPEA

Proyecto de Asistencia Técnica para la Reactivación Productiva Post-Terremoto
Contrato N° LA/2017/391-895



EL GOBIERNO DE TODOS

ECUADOR

- No se respetan las normativas de calidad, sanidad e inocuidad
- El consumidor no paga por calidad de la leche
- Falta de control de instituciones sanitarias

AMENAZAS

- Enfermedades a consumidores (queso manaba)
- Mala fama de queso artesanal
- Campañas de desprestigio a productos lácteos

OPORTUNIDADES

- Campañas de consumo de lo nuestro para fortalecer los nichos de mercado
- Formalizar a los informales
- Cumplimiento de normativa de calidad
- Implementar buenas prácticas agropecuarias (sanitarias), Cambiar perspectivas de producir
- Consumidor percibe calidad
- Creación de marca Manaba (Denominación de origen)
- Producir queso artesanal con altas condiciones de calidad
- Aprovechar nichos de mercado y líneas de crédito para queso procesado
- Laboratorios acreditados de alimentos
- Socializar buenas experiencias
- Apoyo de instituciones públicas y privadas

GRUPO No. 3: Valor Agregado: Industrialización de Leche y derivados, Queso Fresco (Queso Manaba)

VENTAJAS

- Materia prima (Leche) con buena calidad de sólidos especialmente en el trópico con disponibilidad durante todo el año.
- Posicionamiento fuertemente arraigado del “Queso Manaba” en el consumidor
- Suficiente capacidad instalada de la industria.
- Suficiente capacidad de procesamiento de queso artesanal
- Suficiente infraestructura de acopio

PROBLEMAS

- Oferta de materia prima estacional: en invierno aumenta en verano disminuye
- Vialidad rural deficiente a nivel de caminos de segundo y tercer orden.
- Logística de transporte y conservación deficiente.
- Cadena de frío insuficiente en las zonas rurales.
- Calidad inestable e irregular de materia prima y quesos frescos a nivel estacional (invierno/verano)
- En su mayoría las queseras rurales no aplican BPAs y BPMs para su producción
- No existe cadena de frío/conservación en producción de queso fresco



UNIÓN EUROPEA

Proyecto de Asistencia Técnica para la Reactivación Productiva Post-Terremoto
Contrato N° LA/2017/391-895



EL GOBIERNO DE TODOS

ECUADOR

- No se conoce con exactitud el costo de producción en finca y en queserías.

AMENAZAS

- Consumo de leche deficiente y en disminución
- Campaña mundial de disminución de consumo de lácteos
- El “Semáforo” en productos lácteos confunde al consumidor y perjudica el consumo.
- Mayor dinamismo y desarrollo de otras industrias alimenticias no lácteas compiten con el consumo de lácteos quitándoles mercado.

OPORTUNIDADES

- Capacitar, concientizar y culturizar la productor y procesador de quesos en BPAs y BPMs para alcanzar sanidad, calidad e inocuidad.
- Culturizar al consumidor, especialmente manabita sobre calidad e inocuidad de productos lácteos.
- Establecer un Plan Nacional de Implementación de BPAs y BPMs en producción de leche y fabricación de quesos frescos artesanales.
- Desarrollar un sistema de calidad estandarizado a lo largo de la cadena
- Caracterizar objetivamente las cualidades del “Queso Manaba” para mejorar su calidad/inocuidad.
- Diversificación de productos derivados de la leche con inocuidad: suero, crema, otros

GRUPO No. 4: Mercado y consumo

VENTAJAS

- Materia prima (Leche) con buena calidad de sólidos especialmente en el trópico.
- Alta demanda de “Queso Manaba”, muy posesionada en los consumidores.

PROBLEMAS

- Precio interno de productos lácteos más altos que el precio internacional
- Demanda y oferta estacionales, especialmente en el trópico
- Percepción del consumidor de que la leche es dañina
- Coexistencia de sector formal con informal que se traduce en competencia desleal para los canales formales
- Falta de trazabilidad como un sistema reconocido a nivel internacional
- Falta de campañas de consumo público/privado

AMENAZAS

- Mala información al consumidor sobre consumo de leche, débil papel del Ministerio de Educación.
- Poco control de pesos y medidas de productos comercializados.



UNIÓN EUROPEA



EL GOBIERNO DE TODOS

ECUADOR

- Confusión del consumidor sobre tipos de productos lácteos.
- Reducción de la utilización de leche en los programas estatales de alimentación.
- Competencia desleal del contrabando de leche quesos y leche en polvo.

OPORTUNIDADES

- Posibilidad de aumentar el nivel de consumo de leche en el Ecuador, que es inferior al de la región.
- Existe demanda a nivel latinoamericano de productos lácteos ecuatorianos, pero hay problemas de competitividad.
- Existen 27 oficinas comerciales de Pro-Ecuador para promocionar productos ecuatorianos.

10.3 Taller de diagnóstico de la cadena láctea en Quito – Pichincha (02-07-2019)

Gráfico 49



El Taller de diagnóstico de Quito, que se realizó el 2 de julio de 2019, tuvo una variante de agenda respecto del Taller de Portoviejo, y fue que, en la primera parte, además de los antecedentes y etapas del proceso de construcción del PMC de lácteos, e información de las características de la cadena de lácteos en el Ecuador, se realizó un primer ejercicio de prospectiva de posibles escenarios que enfrentaría la cadena en los próximos diez años. Esta variante se presenta en la Agenda de trabajo desarrollada:

- | | |
|---|---------------|
| 1. BIENVENIDA | 9:30 – 9:40 |
| 2. INTRODUCCIÓN Y ANTECEDENTES | 9:40 – 10:00 |
| 3. METODOLOGÍA DEL TALLER | 10:00 – 10:15 |
| 4. CARACTERÍSTICAS DE LA CADENA DE LECHE | 10:15 - 10:30 |
| 5. CONTEXTO INTERNACIONAL | 10:30 – 10:45 |
| 6. CAFE | 10:45 – 11:00 |
| 7. PRIMERA PARTE: IDENTIFICACIÓN DE ESCENARIOS | |



UNIÓN EUROPEA

Proyecto de Asistencia Técnica para la Reactivación Productiva Post-Terremoto
Contrato N° LA/2017/391-895



EL GOBIERNO DE TODOS

ECUADOR

	PARA LA CADENA DE LECHE Y LÁCTEOS (5 – 10 AÑOS)	11:00 – 12:00
8.	SEGUNDA PARTE: TRABAJO EN GRUPOS	12:00 – 13:30
9.	ALMUERZO	13:30 – 14:30
10.	CONTINUACIÓN DE TRABAJO EN GRUPOS	14.30 – 16:30
11.	CIERRE	16:30

Al igual que en Portoviejo, el Taller contó con la participación de varios actores de la cadena, entre asociaciones de productores, productores individuales, industrias procesadoras, productores de queso artesanal, técnicos de apoyo del MAG, representantes de los GADs, cooperación internacional, entre otros (el detalle de los asistentes consta en el anexo). Sin embargo, en Quito se destacó una mayor presencia de industrias lácteas locales y de alcance nacional.

Primera Parte

Como se mencionó, en la primera parte del Taller, se realizó, un ejercicio para analizar los posibles escenarios a los que podría enfrentar la cadena, respecto de un conjunto de factores exógenos que no están bajo el control de las decisiones de los actores de la cadena productiva, pero que pueden tener un efecto significativo en su desarrollo.

Para este ejercicio, metodológicamente se trabajó en plenaria de forma participativa, bajo los siguientes lineamientos:

Construcción de escenarios factibles sobre el contexto en el que se desenvolverá el complejo lácteo en el mediano y largo plazo (10 años), sobre aspectos trascendentales/sensibles para la cadena que no están bajo el control de sus actores:

1. Precio oficial
2. Políticas de apoyo a la cadena
3. Apertura comercial
4. Acceso a otros mercados
5. Consumo nacional/internacional
6. Adaptación al cambio climático

Para ello se trabajó sobre una matriz de propuesta de escenarios para los próximos 10 años, en la que los participantes escogieron por medio de votación, el escenario que consideraron más factible (que no necesariamente corresponde al más deseable), pero que permitió construir un contexto esperado a futuro, sobre el cual se deberá establecer los parámetros de desarrollo en el Plan de Mejora Competitiva de la Cadena de Leche y Lácteos. La matriz de escenarios que sirvió de base para el trabajo, se muestra a continuación:

Tabla 32

MATRIZ DE PROPUESTA DE ESCENARIOS EN LOS PRÓXIMOS 10 AÑOS

ESCENARIOS	PRECIO OFICIAL (1)	APOYOS A LA PRODUCCIÓN (2)	APERTURA COMERCIAL (A/P, EUA, ASIA) (3)	ACCESO A MERCADOS (UE, MERCOSUR, A/P, EUA, ASIA) (4)	CONSUMO NACIONAL/ INTERNACIONAL (5)	ADAPTACIÓN CAMBIO CLIMÁTICO (6)
ESCENARIO (A) EXTREMO (IMPROBABLE)	Se mantiene y sube	Aumento de apoyos y subsidios a la producción	Exclusión total en todos procesos	Apertura sanitaria y arancelaria en todos	Aumento sobre demografía	Totalmente adaptada
ESCENARIO (B) FUERTE FACTIBLE	Se mantiene invariable	Ejecuten Políticas de Estado para la cadena	Exclusión parcial con contingentes	Apertura sanitaria y arancelaria algunos	Aumento a nivel de la población	Ampliamente adaptada
ESCENARIO (C) NORMAL FACTIBLE	Se mantiene con modificaciones	Se mantenga la situación actual de apoyos	Apertura parcial a M. y L. plazo	Apertura sanitaria en el Mediano Plazo / apertura arancelaria parcial	Disminución en leche líquida, aumento otros productos lácteos	Parcialmente adaptada
ESCENARIO (D) MODERADO FACTIBLE	Se sustituye por otra medida	Se reduzca le nivel de apoyo actual (cadena)	Apertura total en el M. plazo	Apertura sanitaria en el L.P. / arancelaria reducida	Disminución de leche líquida y otros	Poca Adaptación
ESCENARIO (E) BAJO EXTREMO IMPROBABLE	Liberación total del precios	Desmantelamiento total de apoyos a la producción	Apertura inmediata	Bloqueo sanitario y arancelario	Reducción drástica consumo / sustitución	Ninguna Adaptación

Luego de los ajustes y reflexiones sugeridas por los participantes y el proceso de escrutinio para elegir los escenarios, se pudo obtener el siguiente resultado:

Tabla 33

VOTACIÓN DE ESCENARIO ESPERADO EN LOS PRÓXIMOS 10 AÑOS

ESCENARIO	PRECIO OFICIAL (1)	APOYOS A LA PRODUCCIÓN (2)	APERTURA COMERCIAL (A/P, EUA, ASIA) (3)	ACCESO A MERCADOS (UE, MERCOSUR, A/P, EUA, ASIA) (4)	CONSUMO NACIONAL/ INTERNACIONAL (5)	ADAPTACIÓN CAMBIO CLIMÁTICO (6)
ESPERADO (Puntuación)	D1 (8p)	B2 (11p)	C3 (8p)	B4 (8p)	C5 (10p)	C6 (9p)

Al hacer la traducción de las coordenadas de filas y columnas más votadas por los participantes del taller, finalmente el escenario esperado quedó de la siguiente manera:



UNIÓN EUROPEA



EL GOBIERNO DE TODOS

ECUADOR

Tabla 34

ESCENARIO ESPERADO EN LOS PRÓXIMOS 10 AÑOS

ESCENARIO	PRECIO OFICIAL (1)	APOYOS A LA PRODUCCIÓN (2)	APERTURA COMERCIAL (A/P, EUA, ASIA) (3)	ACCESO A MERCADOS (UE, MERCOSUR, A/P, EUA, ASIA) (4)	CONSUMO NACIONAL/ INTERNACIONAL (5)	ADAPTACIÓN CAMBIO CLIMÁTICO (6)
ESPERADO	<i>Se sustituye por otra medida</i>	<i>Se ejecutan Políticas de Estado para la cadena</i>	<i>Apertura parcial del mercado a Mediano y Largo plazo</i>	<i>Apertura sanitaria y arancelaria para algunos productos lácteos ecuatorianos</i>	<i>Disminución en leche líquida, aumento otros productos lácteos</i>	<i>Ganadería parcialmente adaptada</i>

Segunda Parte

Luego del Ejercicio de Escenarios, se retomó el mismo esquema utilizado en el Taller de Portoviejo, por lo que se realizó un trabajo en grupos, a través de la siguiente metodología de trabajo:

1. División en 3 grupos de trabajo por eje temático (de forma voluntaria pero equilibrada)
2. Discusión en grupos sobre ventajas/problemas/amenazas/oportunidades y priorización de los 5 más significativos (técnica: papelógrafo)
3. Evaluación final y próximos pasos

En esta ocasión se realizó una agrupación de los ejes temáticos para que sean trabajados en cada uno de los tres grupos de trabajo, sobre los que se reflexionó, fueron los siguientes:

- 1) Nivel tecnológico, Productividad, y Asociatividad
- 2) Calidad de la cadena: sanidad/calidad/inocuidad
- 3) Valor Agregado: (Industrialización y producción artesanal) + Mercado y consumo

10.4 Resultados alcanzados del trabajo de mesas:

GRUPO No. 1: Nivel tecnológico, Productividad, Asociatividad e Institucionalidad

NIVEL TECNOLÓGICO Y PRODUCTIVIDAD

VENTAJAS

- Existe una estructura público - privada
- Sistemas asociativos fuertes, pero pocos
- Acceso a beneficios a través de economías de escala
- Seguro Social Campesino, bien estructurado

PROBLEMAS

- Falta de políticas integrales en la cadena
- Falta transparencia de la información



UNIÓN EUROPEA

Proyecto de Asistencia Técnica para la Reactivación Productiva Post-Terremoto
Contrato N° LA/2017/391-895



EL GOBIERNO DE TODOS

ECUADOR

- Insuficiente oferta de carreras técnicas
- Las cosas se construyen desde arriba
- Consejo Consultivo y Consejo Nacional Lechero, sub utilizado
- Informalidad de la cadena
- Instituciones públicas de control insuficientes e ineficientes
- La Extensión Rural se ha hecho mal
- Problemas entre instituciones públicas.
- Distorsión del mercado, Gobierno involucrado
- Débil investigación y desarrollo
- Prevalecen más los líderes conflictivos, falsos líderes.
- Altos costos financieros
- Atomización de organizaciones por intereses particulares
- Bajo nivel de asociatividad
- Asociaciones politizadas
- Abandono del campo

AMENAZAS

- No se identificaron

OPORTUNIDADES

- Fondos Verdes.
- Consolidar a organizaciones atomizadas en algo más grande
- Mecanismos para incidir calidad de vida en el territorio.

GRUPO No. 2: Calidad de la cadena: sanidad/calidad/inocuidad

VENTAJAS

- Status sanitario de Predio libre de Aftosa con vacunación

PROBLEMAS

1. Informalidad tributaria y laboral (se han vuelto más rentables)

- Existe mucha informalidad en toda la cadena
- Contrabando de ganado en la frontera norte (riesgo de ingreso de brucelosis y tuberculosis)
- Falta de control sobre el mercado/producción informal
- Prima lo político sobre lo técnico

2. Vacíos legales para el control de la informalidad

- Existen normas, pero no métodos validados
- Aplicación de normas no son obligatorias para todos
- Manejo inadecuado de antibióticos (residualidad)

3. Ausencia de un sistema de Trazabilidad

- Poco trabajo en temas de brucelosis y tuberculosis



UNIÓN EUROPEA



EL GOBIERNO DE TODOS

ECUADOR

- Bajo porcentaje de aplicación de programas sanitarios
4. **Precio de sustentación es un incentivo negativo en términos de calidad**
 5. **Productos con autodenominación de leche (Soya, Almendra)**
 6. **Mala información relacionada al suero de leche**

AMENAZAS

- Pérdida del status sanitario
- Barreras sanitarias frente a acuerdos comerciales
- Permeabilidad de las fronteras

OPORTUNIDADES

1. Certificaciones

- Obtener certificaciones BPAs (Predios libres de brucelosis y tuberculosis) y BPMs
- Contar con Asistencia Técnica y Capacitación de parte de empresas privadas u ONGs (Trabajo articulado con Agrocalidad, Arcsa y GADs)
- Capacitaciones en inocuidad
- Registro de productores de leche para su formalización
- Desarrollo de un sistema de trazabilidad en el sector ganadero

2. Denominación de Origen

- Aprovechar nuestra posición geográfica para tener productos lácteos con denominación (Mitad del mundo)

3. Observatorio de la cadena de leche y lácteos

- Plan de mejora competitiva de la cadena es una oportunidad, sin embargo, para darle el seguimiento a este PMC se debe implementar un observatorio con todos los actores de la cadena.

4. Desarrollo de productos a través de la innovación

GRUPO No. 3: Valor Agregado: Industrialización, Queso artesanal + Mercado y consumo

VENTAJAS

- Capacidad instalada disponible para mayor industrialización
- Biodiversidad climática y productiva, y disponibilidad de área suficiente de pastoreo que permite obtener buena calidad de leche
- País libre de aftosa con vacunación
- Cadena productiva protegida por el Estado
- Existencia de normas y regulaciones para la cadena

PROBLEMAS

- Poca actualización de tecnología industrial



UNIÓN EUROPEA

Proyecto de Asistencia Técnica para la Reactivación Productiva Post-Terremoto
Contrato N° LA/2017/391-895



EL GOBIERNO DE TODOS

ECUADOR

- La ausencia de estrategia de consumo de productos lácteos da lugar a que el consumo per cápita promedio este por debajo de las recomendaciones internacionales y contribuya a generar índices altos de desnutrición crónica.
- Cerca del 27% de la producción diaria de leche (1.4 millones de Lt.) se consumen y procesan por canales informales, lo que representa una tremenda desventaja y competencia desleal para el sector formal.
- El alto precio de productos lácteos industrializados por las empresas formales, representa una gran dificultad de acceso a consumo del segmento socioeconómico poblacional medio bajo y bajo.
- La materia prima (Leche cruda) es cara para las industrias forales, pero también el costo de insumos y maquinaria para la producción en finca son caros (productos importados).
- La poca información existente sobre la cadena, determina que las decisiones públicas y privadas sean tomadas sobre supuestos no confirmados. Esto se ve agravado con la falta de vinculación entre la academia, el Estado y la industria.

AMENAZAS

- Tendencias de alimentación Vegana, hacen fuertes campañas en contra del consumo de lácteos.
- Aumento sustancial de diagnósticos (no necesariamente) comprobados de casos de intolerancia a la lactosa.
- Mayor competencia con ingreso de productos lácteos importados desde Europa

OPORTUNIDADES

- Poco desarrollo industrial de subproductos lácteos permite el desarrollo potencial de quesos maduros, bebidas a base de sueros, crema y otros subproductos, con estándares de inocuidad y a precios económicos, lo que permite aprovecharla tendencia de consumo de productos naturales, sanos y las artesanales.
- Implementación de una “estrategia” público/privada de incremento de consumo de todos los productos lácteos, en todos los segmentos socioeconómicos, especialmente en el segmento de medio bajo y bajo donde se registra el consumo más bajo.
- Se debe desarrollar la lechería de trópico por la buena calidad de la leche en el contenido de sólidos.
- Cumplir estándares internacionales sanitarios y de calidad, de manera compartimentalizada, para alcanzar el reconocimiento de regiones con estándares.

Al final del Taller se realizó una presentación de los siguientes pasos en la Hoja de Ruta que se está siguiendo para la construcción participativa del PMC de leche y Lácteos, que se detalla en la siguiente captura de la diapositiva presentada.

Gráfico 50

HOJA DE RUTA DEL PMC DE LACTEOS

PARTICIPACIÓN PERMANENTE EN EL
THINK THANK

SOCIALIZACION DE OBJETIVOS:

1 TALLER DE SOCIALIZACION DE OBJETIVOS DE LA ASISTENCIA TÉCNICA E INVITACION A PARTICIPAR EN EL PROCESO DE CONSTRUCCIÓN DEL OMC

07-jun (Quito)

DIAGNÓSTICO

2 TALLERES DE ANÁLISIS Y VALIDACIÓN DIAGNÓSTICO DE LA CADENA Y TRABAJO DE MATRIZ OFENSIVAS/MATRIZ DEFENSIVAS).

28-jun (Manabí)
02-jul (Quito)

PLAN ESTRATÉGICO (PMC LACTEOS)

1 TALLER DE CONSTRUCCIÓN DE ESCENARIOS Y ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

24-jul (Quito)

ACUERDO ESTRATÉGICO DE VOLUNTADES

2 TALLERES DE NEGOCIACIÓN Y FIRMA DEL ACUERDO ESTRATÉGICO DE VOLUNTADES

20-ago (Manabí)
23- ago (Quito)

PRODUCTO FINAL

1 TALLER DE PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS FINALES DE LA ASISTENCIA TÉCNICA E INTERNACIONAL

6 sept





ANEXO 1
 REGISTRO TALLER PORTOVIEJO



REGISTRO DE REUNION



FECHA 28 Junio 2019

EMPRESA/ ASOCIACION

TEMA TALLER DIAGNOSTICO CADENA LECHE - LACTEOS

CIUDAD PORTOVIEJO - MANABI

NOMBRE Y APELLIDO	INSTITUCION	MAIL	TELEFONO	CARGO	FIRMA
1 BERNABE MIELES CEVALLOS	Asociacion GABODEPES dmudo (AGO)	bernabemielts@hotmail.com	0982048762	Veterinario	[Firma]
2 Frank Blais	Nestlé	frank.blais@ec.nestle.com	0995116051	Fomento Ag	[Firma]
3 Christian Morla	Union Europea	cmorla@planificacion.gob.ec	0999825430	Asesor	[Firma]
4 EDDUARDO LOPEZ	YOGUR "DEL VALLE"	lolo253@hotmail.com	0994919175	GERENTE	[Firma]
5 TULO VERA ARTEAGA	GAD CHUMI "D.D.E.T"	tulo.210702@hotmail.com	0930739582	Director	[Firma]
6 FREDDY LUIS PEREZ	Cooperativa DOET	freddy.luis.perez@cooperativa.com	0915890909	Superintendente	[Firma]
7 WILMAR OLIVERA	A.T.E.U.E.	wilmar.olivera@ateue.com	0584364100	Gerente	[Firma]
8 KATHY RAMIREZ	GPM-DFP	Kathyram14@hotmail.com	0969397573	Analista	[Firma]
9 MARIONATAZ	GPM-CII	marionataz@hotmail.com	0995551266	Cooperacion Intercom	[Firma]
10 LUIS IZQUIERDO	Aso Progreso	Loizmo2000@hotmail.com	0994135410	GERENTE	[Firma]
11 EUDALDO VERA	ASOGABO - CALAJA	eudaldo_vera50@hotmail.com	0977670091	DIRECTOR	[Firma]



REGISTRO DE REUNION



FECHA 28/ Junio / 2019

EMPRESA/ ASOCIACION

TEMA TALLER DIAGNOSTICO PHC LECHE Y LACTEOS

CIUDAD PORTOVIEJO - MANABI

NOMBRE Y APELLIDO	INSTITUCION	MAIL	TELEFONO	CARGO	FIRMA
1 Rodrigo Duran	Rey de Leche	rodurand@reyleche.com	0997150189	Gerente	[Firma]
2 VICTOR BUCOS ZAMBRANO	Focazoma	focozoma@releche.com	0999538000	Presidente	[Firma]
3 VICENTE R. MACIAS	A GO Omelet	macias.vicente@goomelet.com	0989252506	Presidente	[Firma]
4 YOSI ZAMBRANO	ASO con un to	yzambrano@goomelet.com	0986005028	Socio	[Firma]
5 Jimmy Zambrano	ASO Conaento	conanto@goomelet.com	0986770719	Gerente	[Firma]
6 SANTIAGO HAYOZA	ATLA	santiago.hayoza@atla.com	0998126926	Representante Técnico	[Firma]
7 Enrique Burgos	AGLYG	gerencia@aglyg.com	0999198805	Gerente	[Firma]
8 Jose Abel Plas	GPM	abel.plas@gpm.com	098574682	Tecnico	[Firma]
9 Lenin Vera Cortez	GPM	lvera@gpm.com	0986404877	Director	[Firma]
10 Alvaro Alguero	CODAN - ATLA	alvaroa@codan.com	0958794313	Gerente	[Firma]
11					[Firma]



UNIÓN EUROPEA

Proyecto de Asistencia Técnica para la Reactivación Productiva Post-Terremoto
Contrato N° LA/2017/391-895



EL GOBIERNO DE TODOS

ECUADOR

 Unión Europea

REGISTRO DE REUNION



FECHA 28 Junio 2019

EMPRESA/ ASOCIACION

TEMA TALLER DIAGNOSTICO CADENA LECHE- VÍTCOZ., PORTAUEJO - MORABI.

CIUDAD

NOMBRE Y APELLIDO	INSTITUCION	MAIL	TELEFONO	CARGO	FIRMA
1 Jorge Flores de Velasco	ASO-GRAM	soapascasio@hotmail.com	0982456642	Personero	
2 Emilio Andrade Siles	ASO-GRAM	e.yandaza-siles@hotmail.com	0993332133	vocal 1	
3 Sergio Valle	ReAGROPEM	C.SemanDolfin@Yahoo.com	0993841932	Presidente	
4 Freddy Heriberto Bango Acosta	Caaguimior	f.bango@caaguimior.com.ec	0983889005	Asesor Técnico	
5 Amel Fernando	MFE	amelendoza@maq-gob.ec	0969936330	Técnico	
6 Rodolfo Mambazo	ASOGRAM	r.mambazo@maqui.com	0995285872	Socio	
7 Orelly Rodríguez	MPCEIP	orellyrodriguez@produccion.gov.ec	0991231920	Especialista	
Gonzalo Vera	Asoc. Flor de Morabi	Eric.Kivero_28@hotmail.com	0969111962	Socio	
Juan Carlos Vera	Asoc. Flor de Morabi	carlosvera29@outlook.com	0980253055	Presidente	
Fanny Mera	CORPOGAM				
Alexander Zambrano	CORPOGAM	dx.marale1980@hotmail.com	0997811899	DIRECTOR EJECUTIVO	

ANEXO 2
 PRESENTACIÓN DE EMILIO MENDOZA

HACIENDA LA SIMONA

1

INFORMACION BÁSICA PARA EL PROYECTO PRV	
Nombre de la empresa ganadera:	Hacienda LA SIMONA
Ubicación del predio:	A 10 km desde la cabecera Municipal del Pedernales y 7 km de la Parroquia Cheve, Cojimies, cantón Pedernales
Departamento o provincia:	Manabí
Municipio o ciudad:	Pedernales
Corregimiento y/o parroquia:	Cheve medio
Propietario (s):	Ena Alexandra Andrade y Emilio Mendoza Siles
Administrador:	Emilio Mendoza Siles
Dirección del propietario:	Vía Chamanga, diagonal Clínica Dr. Negrete Pedernales, Manabí

2

INFORMACIÓN ECOLÓGICA:
 Altura Sobre el Nivel del Mar: 100 m.s.n.m aprox.
 Temperatura Promedio Anual: 23,8 C°
 Temperatura máxima (en la época más calurosa del año): 25 C°
 Temperatura mínima (en la época más fría del año): 18 C°
 Temperatura máxima en un día normal (mañana, tarde o noche): 25 C°
 Temperatura mínima en un día normal (mañana, tarde o noche): 22 C°
 Meses más calurosos del año generalmente (época de verano): Mayo - Diciembre
 Meses más fríos del año generalmente (época de invierno): Enero - Abril
 Régimen de lluvias (milímetros de agua lluvia en un año en promedio): 1400 mm /año

3

PLANO DE LOS POTREROS ANTES DE PRV

4

DATOS PRODUCTIVOS

- Carga animal: 0.4 UGG/ha
- % Animales en producción: 50%
- Días abiertos: 275
- I.P.P : 545 días
- Edad 1er parto vaconas : 60 meses

5

POTREROS NORMALES								
POTREROS	UGG	DIAS UTILIZADO	HA TOTALES	LITROS OBTENIDOS	HAS UTILIZADAS	L/ANIMAL	LITRO/HA	\$/HA
GUARABA	120	7	35	2604	35	3,1	74,40	\$ 37,20
QUIRMAJO	120	5	20	1980	20	3,3	99,00	\$ 49,50
BIAGUAL	120	7	35	2352	35	2,8	67,20	\$ 33,60
YUCA	120	6	28	2304	28	3,2	82,29	\$ 41,14
MORA CHEQUITA/MANGO	120	5	15	2040	15	3,4	136,00	\$ 68,00
BOLA	120	7	30	2436	30	2,9	81,20	\$ 40,60
TOROS	120	4	17	1824	17	3,8	107,29	\$ 53,65
CASITA	120	5	25	1980	25	3,3	79,20	\$ 39,60
MORA LIMON	120	5	21	2040	21	3,4	97,14	\$ 48,57
TOTALES	120	51	226	19560	226	3,24	86,55	\$ 43,27

6

EL PROYECTO

7

8

POTREROS PRIV								
POTREROS	UGG	DIAS UTILIZADO	HA TOTALES	LITROS OBTENIDOS	HAS UTILIZADAS	L/ANIMAL	LITRO/HA	S/HA
TOROS	120	17	17	8772	15,3	4,3	573,33	286,67
CASITA	120	25	25	19500	22,5	4,5	900,00	300,00
MORA LIMON	120	22	22	10824	19,8	4,1	546,87	273,13
TOTALES	120	64	64	33096	57,6	4,30	574,58	236,56

9

ESTUDIO COMPARATIVO								
POTREROS	UGG	DIAS UTILIZADO	HA TOTALES	LITROS OBTENIDOS	HAS UTILIZADAS	L/ANIMAL	LITRO/HA	S/HA
TOROS	120	17	17	8772	15,3	4,3	573,33	286,67
CASITA	120	25	25	19500	22,5	4,5	900,00	300,00
MORA LIMON	120	22	22	10824	19,8	4,1	546,87	273,13
TOTALES	120	64	64	33096	57,6	4,30	574,58	236,56
COMPARATIVA	120	357%	0%	466%	-10%	14%	522%	466%

10

TRADICIONAL & PRIV							
TIPO MANEJO	UGG	HA UTILIZADAS	UGG/HA	Nº ROTACIONES	LITROS AÑO	INGRESOS AÑO	S/HA /AÑO
TRADICIONAL	120	226	0,53	7,15	136920	\$ 68.460,00	\$ 302,92
PRV	120	57,6	2,08	5,70	188750,625	\$ 94.375,31	\$ 1.638,46
		-75%	292%	-20%	38%	38%	441%

11

ACTUALIDAD

12

DATOS PRODUCTIVOS

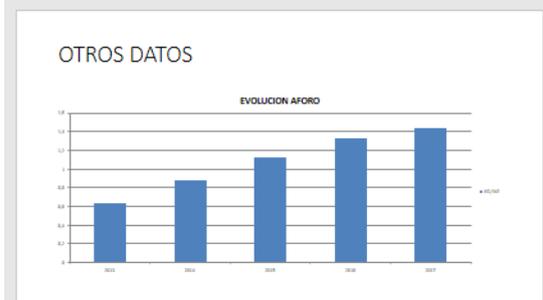
- Carga animal: 2.34 UGG/HA
- % Animales en producción: 65%
- Días abiertos: 120
- I.P.P : 400 días
- Edad 1er parto vaconas : 36 meses

13

POTREROS PRIV								
POTREROS	UGG	DIAS UTILIZADO	HA TOTALES	LITROS OBTENIDOS	HAS UTILIZADAS	L/ANIMAL	LITRO/HA	S/HA
TOROS	125	17	17	4566,4125	15,3	3,9	298,46	149,23
CASITA	125	25	25	8125	22,5	4	361,11	180,56
MORA LIMON	125	22	22	7328,75	19,8	4,1	370,14	185,07
TOTALES	125	64	64	20020,1625	57,6	4,00	347,57	173,41

UGG	HA UTILIZADAS	UGG/HA	Nº ROTACIONES	LITROS AÑO	INGRESOS AÑO	S/HA /AÑO
125	57,6	2,170138889	5,703125	114.177	\$ 57.088,74	\$ 991,12

14



15

Y los Costos?

16



UNIÓN EUROPEA

Proyecto de Asistencia Técnica para la Reactivación Productiva Post-Terremoto
Contrato N° LA/2017/391-895



EL GOBIERNO DE TODOS

ECUADOR

- NO FUMIGAMOS
- NO UTILIZAMOS FERTILIZACIÓN QUIMICA
- NO USAMOS SALES MINERALES
- NO BAÑAMOS NI CONTRA LA GARRAPATA, NI OTROS PARASITOS.
- MANEJAMOS LA SIMONA CON 3 PERSONAS EN PLANTILLA
- NO SUPLEMENTAMOS

17

BREVE RESUMEN DE LOS COSTOS		
CONCEPTO	DIA	AÑO
ORDENO	\$ 25.00	\$ 9.125.00
POTREROS	\$ 16.67	\$ 6.083.33
AMORTIZACIONES	\$ 2.78	\$ 1.013.89
ENERGIA	\$ 5.83	\$ 2.128.17
SAL MARINA	\$ 0.75	\$ 273.75
AZUFRE	\$ 0.29	\$ 106.43
MEDICINAS	\$ 16.67	\$ 200.00
FLETE	0.02%	\$ 800.81
ADMINISTRACION	25	\$ 9.125.00
TOTAL		\$ 28.857.38

18

COSTOS/HA AÑO	\$	501,00
INGRESOS/HA AÑO	\$	991,12
RESULTADO	\$	490,13
COSTO LITRO LECHE	\$	0,25

19

ANTES DEL PRV



20

CON PRV



21

MUCHAS GRACIAS

22



UNIÓN EUROPEA

ECUADOR

ANEXO 3
 REGISTRO TALLER DE QUITO

REGISTRO DE REUNION

FECHA 02/07/2019 EMPRESA/ ASOCIACION

TEMA Taller de diagnóstico PRC leche y lácteos CIUDAD Quito-MAG

NOMBRE Y APELLIDO	INSTITUCION	MAIL	TELEFONO	CARGO	FIRMA
1. Rafael Vizcarrá	Reylacteos CL	rvizcarrá@favoritac.com	0993228438	Ote. GVC	[Firma]
2. Patricia Nizer	La Holandesa	pnizer@laholandesa.ec	0995447433	Soporte Operaciones	[Firma]
3. Juan López B.	FEYAPROLE	feyaprole@feyaprole.com	0998877944	DIRECTIVO	[Firma]
4. Diego Preciado	Privado	d.prec256@gmail.com	0992881995	Consultor	[Firma]
5. Luis Aldean	Fornal. Alpina	luis.aldean@alpinacuracao.com	0999758136	Coordinador	[Firma]
6. Freddy Sánchez N.	Fornal. Alpina	freddy.sanchez@fornalalpina.com.ec	0999601987	Gerente Colección Leche	[Firma]
7. Luis Antonio Leizaola	Alpina	luis.leizaola@alpinacuracao.com	0995394636	Gerente Leche y Lácteos	[Firma]
8. Andrea Lema	MAG - SPP	alemaa@mag.gob.ec	0983299021	Gerente PNGS	[Firma]
9. Henry Sagnari	MAG - SPP	hsagnari@mag.gob.ec	0992612019	Comunicador	[Firma]
10.					
11.					

REGISTRO DE REUNION

FECHA 02/07/2019 EMPRESA/ ASOCIACION

TEMA Taller de diagnóstico PRC leche y lácteos en CIUDAD Quito -MAG

NOMBRE Y APELLIDO	INSTITUCION	MAIL	TELEFONO	CARGO	FIRMA
1. ESTEBAN VEGA	CONSULTOR	vegae0029@gmail.com	0998786328		[Firma]
2. CAROL CHEHAIB	OCE	cchehaib@oce.org.ec	0997070768		[Firma]
3. Ivan Hidalgo	Gallagher del Ecuador	ihidalgo@gallagher.com.ec	0997217522	Gerente Técnico	[Firma]
4. Ricardo Garzon	AGSO	rgarzon@agso.com.ec	099946737	Director Comercial	[Firma]
5. William Ureña	A.T.I. U.E.	comandante.urena@ethait.com	0997564144	Consultor	[Firma]
6. Jannela López	SPP	jannela87@hotmail.com	0992723921		[Firma]
7. Manuel Tajuri	PNGS	otajura@mag.gob.ec	0985768188	Adm. Fin	[Firma]
8.					
9.					
10.					
11.					



Proyecto de Asistencia Técnica para la Reactivación Productiva Post-Terremoto
 Contrato N° LA/2017/391-895



UNIÓN EUROPEA

ECUADOR



REGISTRO DE REUNION



FECHA 02/07/2019

EMPRESA/ ASOCIACION

TEMA TALLER DIAGNÓSTICO PMC LECHE Y LÁCTEOS

CIUDAD QUITO - MAG

NOMBRE Y APELLIDO	INSTITUCION	MAIL	TELEFONO	CARGO	FIRMA
1 Gabriela Lina	Subsecretaría	glina@mag.gob.ec	0984086572	Analista	[Signature]
2 Sebastian Del Pozo	SPP - MAG	sdelpoz@mag.gob.ec	0613250	Analista	[Signature]
3 Ignacio Chávez	SPP - MAG	icmendez@mag.gob.ec	3250	Analista	[Signature]
4 Gabriel Yanez	MAG	gabriel_yanez@mag.gob.ec	3250	Asistente	[Signature]
5 William Catalán	MAG	wcatalan@mag.gob.ec	0924669700	Analista	[Signature]
6 Mariana Fajardo	MAG - VOPA	mfajardo@mag.gob.ec	098743924	Especialista	[Signature]
7 David Sarmiento	MAG - VOPA	dsarmiento@mag.gob.ec	0984154420	Especialista	[Signature]
8 Estephany Valencia	MAG - VOPA	evalencia@mag.gob.ec	0983972525	Analista	[Signature]
9					
10					
11					



REGISTRO DE REUNION



FECHA 02/07/2019

EMPRESA/ ASOCIACION

TEMA Taller de diagnóstico PMC de leche y lácteos

CIUDAD QUITO - MAG

NOMBRE Y APELLIDO	INSTITUCION	MAIL	TELEFONO	CARGO	FIRMA
1 Susana Ferras	CESA	susanaferras@yahoo.es	0988932955	TECNICA	[Signature]
2 Karlo Gubor Díaz	Leche Gloria Ecuador	kgubor@andino.com.ec	0922800906	TECNICA	[Signature]
3 Maria Vargas	Stinerizo	marivargas@salineto.com	0988603076	Gerente Administrativo	[Signature]
4 Cristina Zambrano	MPCEIP - Agroindustria	mzambrao@produccion.gob.ec	3948760 ext 2285	Especialista	[Signature]
5 Diego Borja	MPCEIP	dborja@produccion.gob.ec	099434481	Subsecretario	[Signature]
6					
7					
8					
9					
10					
11					



Proyecto de Asistencia Técnica para la Reactivación Productiva Post-Terremoto
 Contrato N° LA/2017/391-895



EL GOBIERNO DE TODOS

UNIÓN EUROPEA

ECUADOR



REGISTRO DE REUNION



FECHA 02/07/2019

EMPRESA/ ASOCIACION

TEMA TALLER DE DIAGNOSTICO PNC LECHE Y LÁCTEOS

CIUDAD QUITO - MAG

NOMBRE Y APELLIDO	INSTITUCION	MAIL	TELEFONO	CARGO	FIRMA
1 Edison Walter Fajardo	Dpto. Industria "Maza Lac"		0991871072	Presidente.	
2 Patricia Chacón	Fund. Lactinada Altos.	info@lactinada.com	0985898758	U. Pres.	
3 Catherine Muñoz	Fundación Heifer	catherine.munoz@heifer.org	0998027302	Especialista de Negocios	
4 Doménica Molina	OCE	dome2204@gmail.com	0989363276	Secretaria	
5 Gisela Moncayo	ATI - UE	gisela_moncayo@hotmail.com	0989961908	Consultora	
6 Cristina Jarrín	ATI - UE	cjarrin@planificacion.gob.ec	0987919370	Asistente	
7					
8					
9					
10					
11					



REGISTRO DE REUNION



FECHA 02/07/2019

EMPRESA/ ASOCIACION

TEMA TALLER DIAGNOSTICO PNC LECHE Y LÁCTEOS

CIUDAD QUITO - MAG

NOMBRE Y APELLIDO	INSTITUCION	MAIL	TELEFONO	CARGO	FIRMA
1 Alvaro Celleri	Ej. Ordeno	acelleri@elordenio.com	0993925313	Business Performance Manager	
2 Rodrigo Gallejas	C. I. L.	rgallejas@cil.ecuador.org	0999537481	Director de Operaciones	
3 Franck Blaño	Nestlé	franck.blaño@ec.nestle.com	0995116051	Gerente Agronegocios	
4 DANIEL TAPIA	PREFECTURA PICHINCHA	dtapia@pichincha.gob.ec	0916374176	TECNICO	
5					



REGISTRO DE REUNION



FECHA 02/07/2019

EMPRESA/ ASOCIACION

TEMA Taller de diagnóstico PNC leche y lácteos

CIUDAD QUITO - MAG

NOMBRE Y APELLIDO	INSTITUCION	MAIL	TELEFONO	CARGO	FIRMA
1 Gloria Camacho	Agrocalidad	gloria.camacho@agrocalidad.gob.ec	2373450	Analista S. d	
2 Lenin Moreno G	AGROCALIDAD	lenin.moreno@agrocalidad.gob.ec	2567232 ext 159	Resp. Und. G. d. l. Inocuidad	
3 Daniel Jehan	PPO - PACI	dtje@paci.org		Consultor Proyecto	
4					
5					



UNIÓN EUROPEA

Proyecto de Asistencia Técnica para la Reactivación Productiva Post-
Terremoto
Contrato N° LA/2017/391-895



ECUADOR