

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 para la Cadena de Leche y
Lácteos

Informe del Producto No. 3

Documento 3: PLAN DE MEJORA COMPETITIVA PARA LA CADENA DE LECHE Y LÁCTEOS

Equipo Consultor:

Vinicio Salgado

William Ulloa

Gissela Moncayo

Octavio Oltra

Esteban Vega

Víctor Bucheli

Ecuador, Octubre 2019

Consorcio 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.

PLAN DE MEJORA COMPETITIVA DE LA CADENA DEL LECHE Y LÁCTEOS

Tabla de contenido

1	INTRODUCCIÓN	4
2	CONTEXTO DE ESCENARIOS QUE PODRÍA ENFRENTAR LA CADENA DE LÁCTEOS Y DESAFÍOS PARA SU DESARROLLO	4
2.1	DESAFÍOS PARA EL COMPLEJO LÁCTEO GLOBAL Y NACIONAL.....	10
2.2	Retos para el Ecuador.....	11
2.3	Escenarios Internos y externos esperados para los próximos 10 años (2030)	11
3	PLAN ESTRATÉGICO DE LECHE Y LÁCTEOS	13
3.1	Metodología de trabajo.....	13
3.1.1	Insumos considerados en la construcción participativa del PMC de la cadena de Leche y Lácteos	13
3.2	Plan de mejora competitiva (PMC)	14
3.2.1	Visión consensuada entre los actores	14
3.2.2	Indicadores referenciales de cumplimiento de la Visión al 2030.....	14
3.2.3	Objetivos estratégicos acordados	15
3.2.4	Acciones Referenciales o Instrumentos:	16
3.2.5	Acciones, metas y actores	17
3.2.6	Presupuesto Estimado del PMC de Leche y Lácteos al 2030	23
4	PLAN DE IMPLEMENTACION (hoja de ruta)	25
5	ANEXO 1: REGISTRO TALLER DE QUITO	30

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 leche y lácteos, que contribuya a impulsar el desarrollo agroindustrial, inclusivo, diferenciado y competitivo.

El documento 3 de la Asistencia Técnica Internacional, consiste en la elaboración de un Plan de Mejora Competitiva para la cadena al 2030. Las actividades realizadas para desarrollar el documento consistieron en: (1) detallar los posibles escenarios en el contexto de variables determinantes para la cadena, tanto de factores externos incontrollables (globalización, tendencia de consumo, cambio climático), como de factores internos de políticas de apoyo a la cadena (políticas de fomento productivo integral, políticas de precio y comercialización), considerando además tendencias internacionales de la cadena; (2) elaboración de un plan estratégico; (3) redacción de un plan de implementación inicial; y, (4) elaboración de una propuesta de hoja de ruta.

La metodología utilizada para la elaboración de este documento consistió en: (1) fuentes primarias, basadas en entrevistas a los actores de la cadena, talleres de trabajo y grupo focal (think tank) como base para construir escenarios, de dinamismo del sector, identificación de objetivos, metas y actividades del plan estratégico y de implementación y definir los siguientes pasos de trabajo. Las fuentes secundarias se basaron en revisión bibliográfica de documentos y publicaciones relacionadas con la cadena.

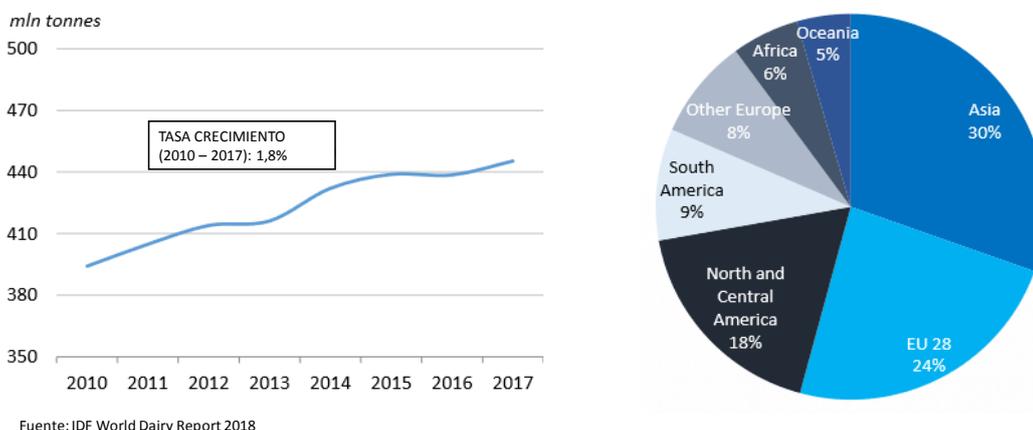
El documento contiene tres partes: (1) una descripción de las perspectivas mundiales en el sector lácteo, y el contexto de escenarios que podría enfrentar la cadena, incluyendo aquel más esperado (2) un plan estratégico que incluye visión, objetivos, metas y acciones al 2030; y un (3) plan de implementación que incluye la hoja de ruta para desarrollar las distintas actividades y los presupuestos tentativos.

2 CONTEXTO DE ESCENARIOS QUE PODRÍA ENFRENTAR LA CADENA DE LÁCTEOS Y DESAFÍOS PARA SU DESARROLLO

De acuerdo a la información disponible, de fuentes especializadas, la producción mundial de leche continuará creciendo de forma sostenida, debido a que continúa representando en el mundo el producto alimenticio más emblemático para la seguridad alimentaria y nutricional (SAN). Si bien la tasa de crecimiento de la producción de leche no es muy alta, pues registra 1,8% en promedio durante los últimos 8 años, si es mayor a la tasa de crecimiento vegetativo de la poblacional mundial que es del 1,2%, lo que quiere decir que a escala global hay excedentes de materia prima frente al consumo potencial de la población.

Las regiones que siguen teniendo los primeros lugares en la producción de leche se relacionan con las economías desarrolladas, teniendo al Asia a la cabeza con el 30% de la producción mundial, luego la Unión Europea (28) con el 24%, seguido de Norte y Centroamérica con el 18%, y Sudamérica con el 9% mundial.

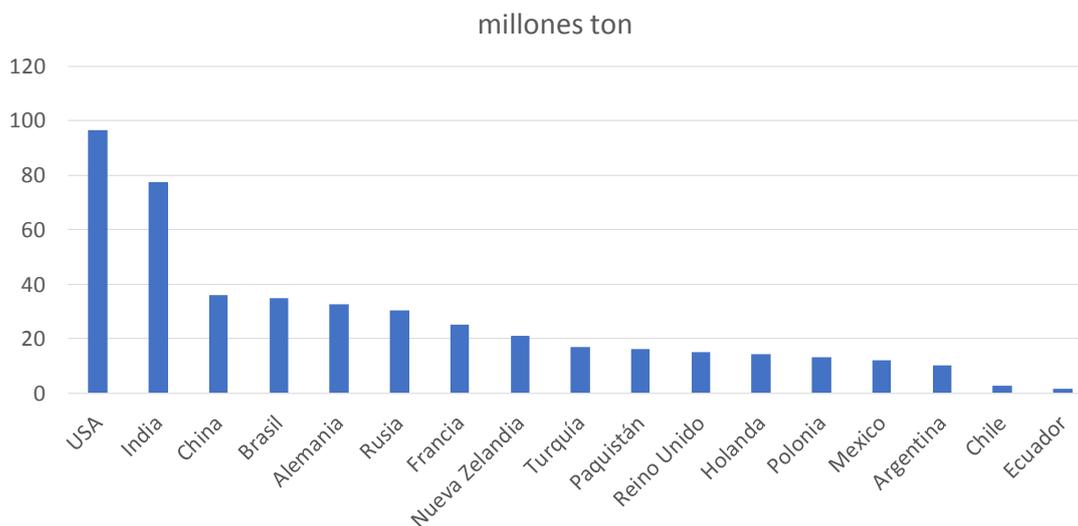
Producción mundial de Leche (millones TM)



Fuente: IDF World Dairy Report 2018

Si se profundiza en este análisis a nivel de países, los Estados Unidos de Norteamérica, continua siendo el de mayor producción mundial con cerca de 97 millones de TM anuales, seguido por la India con 78 millones, China con 38 millones de TM, Brasil con unos 37 millones, Alemania con 36 millones, entre los más grandes. Comparativamente, Ecuador está al final de la lista con 1.8 millones de TM en el año 2018.

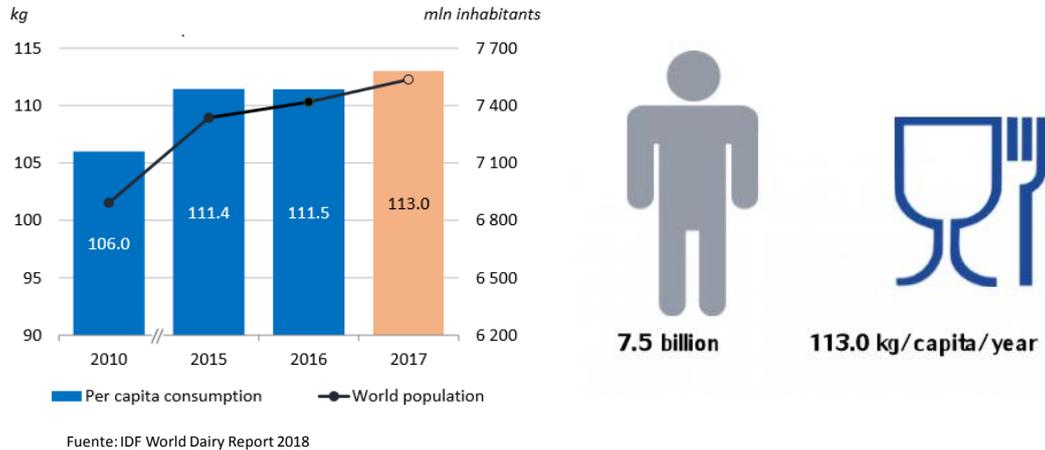
Producción de leche por países



Fuente: IDF World Dairy Report 2018

Por su parte, el consumo equivalente de leche de la población mundial continúa en aumento, pues ha pasado de 106 Lt/persona/año en el año 2010, a 113 Lt/persona/año, lo que quiere decir que todavía los productos lácteos continúan siendo importantes en la dieta alimentaria mundial.

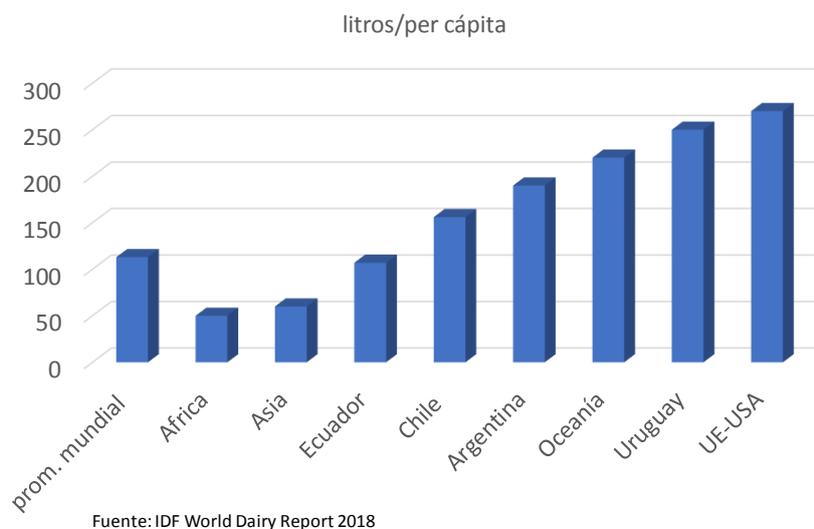
Consumo per cápita de leche



Sin embargo, cuando se analiza el indicador de consumo per cápita por países, se notan diferencias importantes de consumo aparente, que se relacionan directamente con el nivel de ingresos medios de la población. El promedio mundial está en 113 Lt/persona/año, mientras que Tanto la Unión Europea como los Estados Unidos registran más del doble, con 260 Lt/persona/año.

De América Latina, Uruguay es el más alto, con cerca de 250 Lt/persona/año, luego está Oceanía (con Nueva Zelanda a la cabeza) con casi 220 Lt/persona/año, Argentina con 180 Lt/persona/año, y Chile con 150 Lt/persona/año. Ecuador está bajo el promedio mundial con 100 Lt/persona/año.

Consumo per cápita de leche



Otra característica muy marcada del complejo lácteo a nivel mundial, es que los países fundamentalmente orientan sus cadenas productivas hacia la satisfacción del mercado y el consumo interno, quedando el mercado internacional como el espacio en donde se comercializan excedentes



UNIÓN EUROPEA



EL GOBIERNO DE TODOS

ECUADOR

productivos no absorbidos internamente. En América y Europa la producción es ligeramente superior al consumo, mientras que en Asia y África se registran déficits de producción, lo que les convierte en importadores netos. Solo hay una excepción visible a esta regla, y es Nueva Zelanda, el primer exportador mundial, que produce principalmente para exportar al mercado mundial, pes la relación entre la producción y autoconsumo es de más de 300%, lo que indica que el sistema lácteo produce el triple de lo que consume, es decir Nueva Zelanda exporta $\frac{3}{4}$ de su producción total.

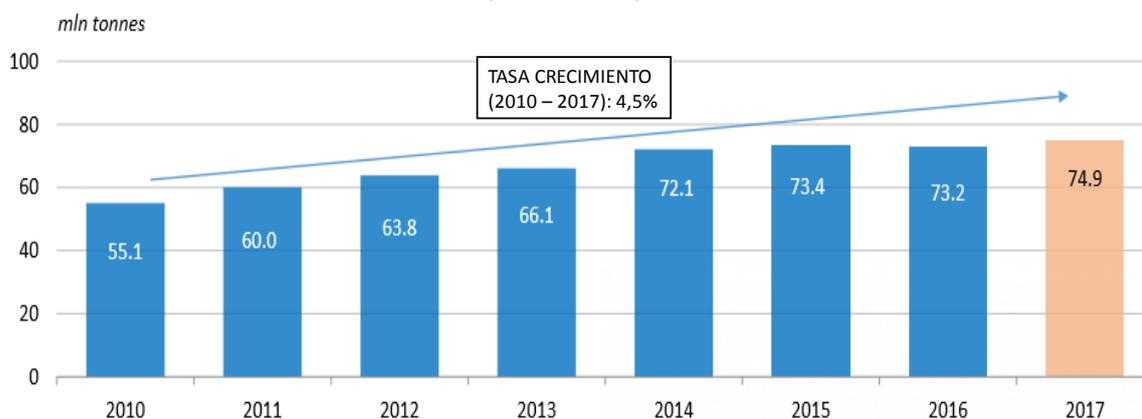
RELACIÓN DE PRODUCCIÓN Y AUTOCONSUMO

Region	2010	2016
Asia	93%	91%
Europe	105%	109%
<i>EU</i>	107%	112%
<i>Non-EU</i>	100%	102%
North America	102%	108%
South America	102%	101%
Africa	88%	84%
Central America	82%	78%
Oceania	311%	311%

Fuente: IDF World Dairy Report 2018

Por su parte, las exportaciones de excedentes de leche han crecido a un ritmo anual del 4.5%, siendo los países más excedentarios, Norte América, Europa y Oceanía.

EXPORTACIONES MUNDIALES DE LECHE (Miles TM)



Fuente: IDF World Dairy Report 2018



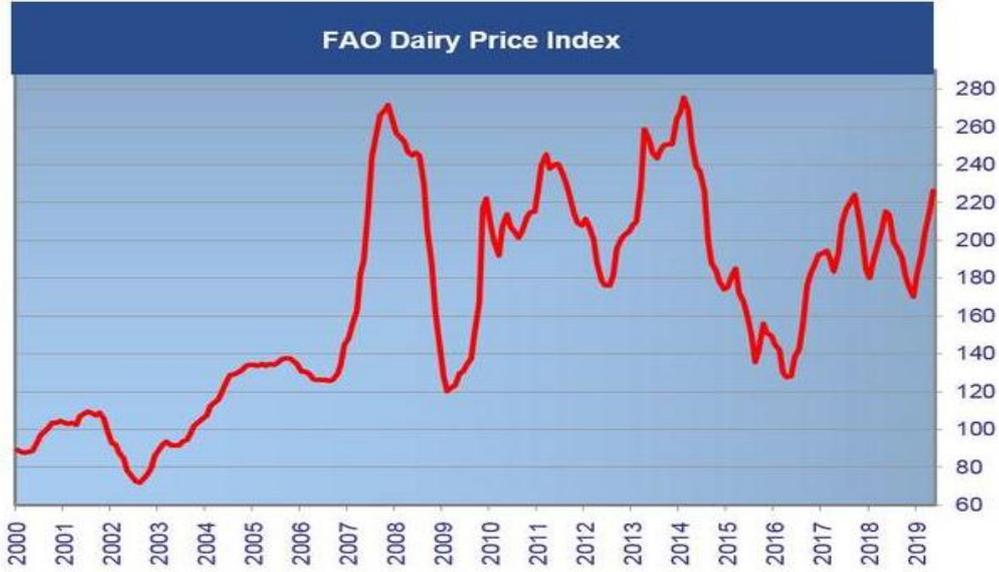
UNIÓN EUROPEA



EL GOBIERNO DE TODOS

ECUADOR

ÍNDICE DE PRECIOS EN EL MERCADO INTERNACIONAL DE PRODUCTOS LÁCTEOS



Fuente: FAO Dairy Price Index

Con estos antecedentes, la cadena láctea ecuatoriana debe considerar el contexto global en que se desenvuelve, que puede resultar interesante si se toman las acciones adecuadas para su desarrollo, permitiéndole no solo cubrir y desarrollar el mercado nacional, sino aprovechar oportunidades comerciales internacionales.

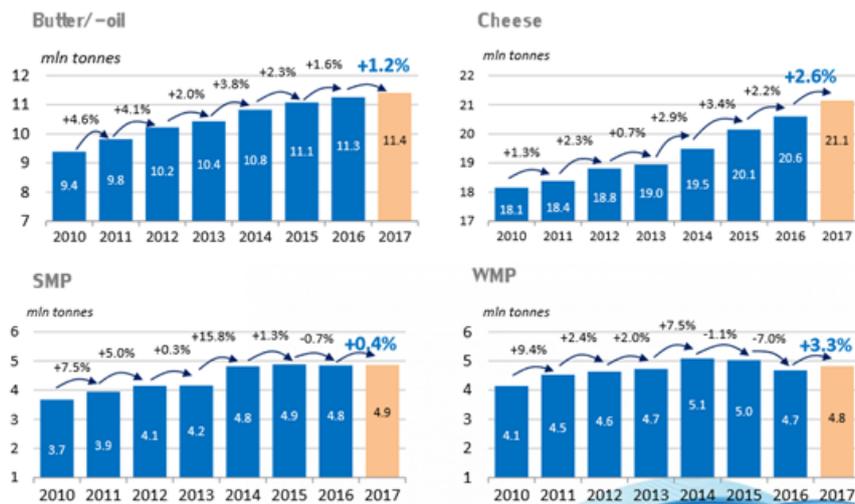
Esto se traduce de la siguiente forma: más del 80% de la población mundial consume lácteos, existen 133 millones de fincas lecheras en el mundo, el 25% de las fincas son manejadas por mujeres, mil millones de personas viven gracias a la lechería, y se proyecta un aumento superior al 25% del consumo para el año 2027.

VISIÓN DEL MERCADO GLOBAL



Los productos de crecimiento más dinámico en función de la evolución del consumo y el mercado son el suero de leche en polvo (WMP), los quesos, la mantequilla y la leche en polvo, que más bien tiende a disminuir.

Variación producción principales lácteos



2.1 DESAFÍOS PARA EL COMPLEJO LÁCTEO GLOBAL Y NACIONAL

El mercado mundial presenta grandes oportunidades de crecimiento, pero hay desafíos urgentes que cumplir:

- Alcanzar estándares mundiales de calidad e inocuidad de los productos lácteos
- Impulso continuo a la innovación, y aumento de productos con mayor valor
- Promoción del consumo de lácteos en los diferentes mercados
- Sostenibilidad, de forma económica, social y ambiental

¿Por qué Es importante promover el consumo de leche y lácteos?

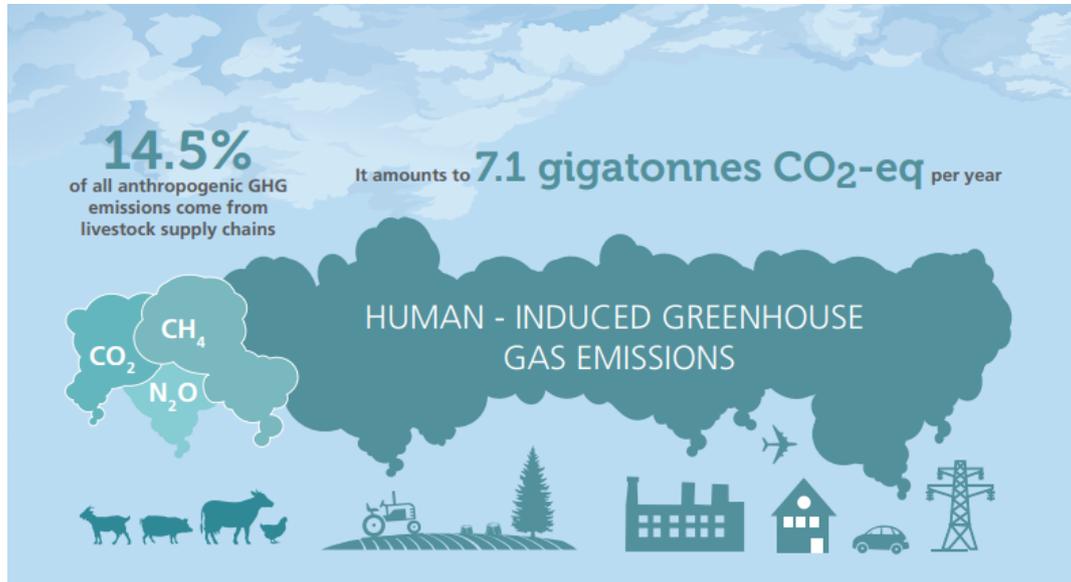
Existen amenazas para la producción láctea mundial, pues hay una campaña agresiva para desacreditar el valor nutricional de los productos lácteos, desmereciendo el aporte y el rol alimenticio que ha jugado este producto no solo en la seguridad alimentaria y nutricional de mundo contemporáneo, sino también en el desarrollo de civilización humana.



Adicionalmente, estas campañas negativas también magnifican el aporte de los gases de efecto invernadero, generados en la producción de leche y carne bovina en el mundo, pues de acuerdo a la información mundial, representan el 14% de las emisiones por tipo de actividad productiva.

Adicionalmente no hacen distinción del sistema productivo ganadero, entre los cuales, los países en los que predominan los sistemas pastoriles, inclusive

pueden tener una huella de carbono neutra, si se combinan con sistemas silvopastoriles.



2.2 Retos para el Ecuador

- Desarrollar el mercado interno y externo (aumento del consumo)
- Establecer un sistema nacional de sanidad/calidad/inocuidad
- Es importante diversificar, desarrollar y lograr una mayor integración vertical a nivel de procesamiento (valor agregado)
- Es indispensable formalizar todos los actores y circuitos de la leche en Ecuador.
- Hay que fortalecer la organización productiva y la institucionalidad de la cadena
- Lograr mayor productividad, eficiencia e integración en todos los eslabones de la cadena

2.3 Escenarios Internos y externos esperados para los próximos 10 años (2030)

En Quito, el 2 de julio tuvo lugar un Taller, donde 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:



UNIÓN EUROPEA

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



EL GOBIERNO DE TODOS

ECUADOR

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 a 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:

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:

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)



UNIÓN EUROPEA



EL GOBIERNO DE TODOS

ECUADOR

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:

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>

3 PLAN ESTRATÉGICO DE LECHE Y LÁCTEOS

3.1 Metodología de trabajo

Para el desarrollo del trabajo se utilizaron dos elementos: (1) el procesamiento de la información del diagnóstico de la cadena levantado en las matrices FODA construidas en los talleres, entrevistas e información secundaria, que fuera priorizada por el equipo consultor y ratificada por los actores, (2) evaluación del contexto internacional.

3.1.1 Insumos considerados en la construcción participativa del PMC de la cadena de Leche y Lácteos

Luego de que se cumplió la etapa de diagnóstico de la cadena de leche y productos lácteos en el Ecuador, mediante un proceso participativo e incluyente que contó con la revisión de información secundaria, entrevistas, talleres, conversatorios y giras de observación en campo, se pudo reunir información valiosa que ha sido consolidada en un primer documento de Diagnóstico.

Junto con las tendencias mundiales, se elaboró una propuesta de visión y objetivos estratégicos que fue puesta a consideración de los actores de la cadena en grupos focales y luego, se presentó en el taller de trabajo realizado en Quito el 24 de julio de 2019, para definición de estrategias y acciones de desarrollo para la cadena láctea.

Adicionalmente, durante todo el proceso se consideró algunos aportes de los actores que han participado en el “Think Tank”, creado en redes sociales (whatsapp) desde el inicio de la consultoría, como un espacio de diálogo, aporte y reflexión en torno a la construcción del PMC de leche.

3.2 Plan de mejora competitiva (PMC)

El Plan de Mejora Competitiva para la Cadena de leche y lácteos es un documento que ha sido construido en base de los aportes, el consenso y la aprobación de los integrantes públicos y privados de la cadena productiva, que han participado en este proceso desde 7 de junio de 2019 y establece fundamentalmente las líneas estratégicas que se deberá seguir para incrementar la competitividad y el desarrollo armónico y consolidado entre sus eslabones.

De este plan, derivan acciones y responsables que fueron propuestos y consensuados por los actores durante el taller de trabajo de Quito del 24 de julio de 2019, que contó con una amplia participación de todos los eslabones de la cadena (Ver registro de participación en el Anexo), pero luego fueron desarrollados en actividades específicas por parte del equipo de consultoría, con el objetivo de determinar un Plan de Implementación (Hoja de Ruta) que incluye también un presupuesto referencial estimativo, y unos indicadores de cumplimiento de la Visión. A continuación, se presentan estos elementos:

3.2.1 Visión consensuada entre los actores

Luego de una amplia participación en reunión plenaria del taller del 24 de julio en Quito, como en grupos de trabajo se logró consensuar por unanimidad, una Visión, Objetivos Estratégicos e Instrumentos o Acciones Referenciales para su consecución. Se detallan a continuación:

“AL AÑO 2030, LOS LÁCTEOS CONSTITUIRÁN UN COMPONENTE ALIMENTICIO FUNDAMENTAL DE LA DIETA EN EL ECUADOR, CON PRODUCTOS DIVERSIFICADOS, CON ESTÁNDARES DE CALIDAD E INOCUIDAD NACIONAL E INTERNACIONAL, CON BASE A UNA ESTRATEGIA DE INTEGRACIÓN SOLIDA DE TODOS LOS ACTORES DE LA CADENA, ORIENTADA A CONSTRUIR UN SECTOR FORMAL Y ORGANIZADO, COMPETITIVO LOCAL E INTERNACIONALMENTE, SOSTENIBLE (SOCIAL, AMBIENTAL Y ECONÓMICAMENTE), SUSTENTABLE, CON VALOR COMPARTIDO Y ORIENTADO DESDE LA DEMANDA.”

3.2.2 Indicadores referenciales de cumplimiento de la Visión al 2030

En la medida en que esta visión involucra necesariamente un proceso de desarrollo dinámico con reformas estructurales internas a lo largo de la cadena y que se traduce al final de día en un incremento de la producción y productividad factibles, en un contexto global, y unas tendencias observadas, el crecimiento inducido por la ejecución de este Plan de Mejora Competitiva, permitirá al año 2030, alcanzar las siguientes metas globales factibles para la cadena:

PLAN DE MEJORA COMPETITIVA DE LECHE Y LACTEOS

INDICADORES DE LA VISION AL AÑO 2030

RUBRO	2019	2030 (al menos)	INCREMENTO %
CONSUMO P/C DE LACTEOS 1/	100 Lt.	150 Lt.	50%
CONSUMO P/C EN SEGMENTO POBLACIONAL BAJO 2/	30 Lt.	60 Lt.	100%
PRODUCCION DIARIA TOTAL 3/	5.000.000 Lt.	7.500.000 Lt.	50%
PRODUCTIVIDAD (Lt./vaca/año)	1.947 Lt./vaca/año	2.920 Lt/vaca/año	50%
PRODUCTIVIDAD (Lt./vaca/día)	6 Lt./vaca/día	9 Lt./vaca/día	50%
FORMALIZACION DE LA LECHE % 4/	54%	85%	31%
USO Y PROCESAMIENTO INFORMAL DE LECHE %	36%	5%	-31%
REDUCCION DE COSTOS %	100%	70%	-30%

- 1/ Los actores coinciden en que se debería llegar al menos al promedio regional en 10 años.
- 2/ Para alcanzar el objetivo anterior se debería duplicar al menos el consumo de LACTEOS en la base de la pirámide poblacional que actualmente es muy bajo
- 3/ Se ha visto la factibilidad de incrementar la producción total en 50% en base a un incremento del rendimiento de vaca/día de 3 Lt. en 10 años.
- 4/ Se estima que actualmente de los 5 MILL/Lt/día, 500.000 se quedan en finca (10%), 1,8 MILL. se procesan y comercializan por canales informales (36%), y 2,7 MILL. entran a la industria formal (el 54%). La propuesta es en 10 años subir la leche procesada formalmente al 85%, restándole 31% a la leche informal, de manera que quede un remanente de informalidad del 5%.

3.2.3 Objetivos estratégicos acordados

Para alcanzar esta visión, los actores han definido cinco objetivos estratégicos que apuntan por igual, tanto a resolver los problemas estructurales de la cadena, como a aprovechar las ventajas naturales en base de nuestras evidentes fortalezas, que deberán ser potenciadas en base de la implementación del presente Plan de Mejora Competitiva de la cadena Agroindustrial de Leche y Lácteos, tomado como eje principal de aproximación, el aumento del consumo. Estos objetivos son los siguientes:

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:

Objetivo 1.- Definición de una estrategia de acceso y fomento del consumo de productos lácteos y desarrollo de mercados (nacional e internacional).

Objetivo 2.- Fortalecimiento de un sistema de calidad e inocuidad para toda la cadena.

Objetivo 3.- Formalización, fortalecimiento asociativo e institucional de toda la cadena.

Objetivo 4.- Desarrollo de la industria láctea y el procesamiento artesanal con mayor integración vertical y horizontal.

Objetivo 5.- Mejora de la productividad, competitividad y reducción de costos de toda la cadena con enfoque de sostenibilidad y sustentabilidad.



UNIÓN EUROPEA



EL GOBIERNO DE TODOS

ECUADOR

3.2.4 Acciones Referenciales o Instrumentos:

Los representantes de los diferentes eslabones de la cadena, vieron la necesidad de plantear algunas acciones transversales para todo el sector productivo, así como para cada objetivo estratégico, que se detallan a continuación:

ACCIONES TRANSVERSALES A TODA LA CADENA:

- Adaptación Cambio Climático,
- Género,
- Investigación y Transferencia de Tecnología (I+D+I),
- Modelo de Integración de la Cadena en Base de Alianzas Estratégicas,
- Establecimiento de un Sistema de Inteligencia de Negocio (Instituto Lácteo),
- Revisión de Sistema de Pago,
- Desarrollo de Normativa Para toda la Cadena (Seguridad Jurídica),
- Financiamiento,
- Acceso a Riego,
- Articulación Sinérgica con Otros Sectores Productivos Complementarios

ACCIONES O INSTRUMENTOS POR OBJETIVO ESTRATÉGICO:

Objetivo 1.- (Consumo...)

1. Mejorar el acceso de los consumidores a productos lácteos a través de la eliminación de factores que limitan su acceso (costos y precios a lo largo de toda la cadena).
2. Segmentación y Caracterización del mercado y el consumidor (entendiendo su lógica de consumo).
3. Diferenciación, Innovación y diversificación de productos lácteos ofrecidos al consumidor, con estándares de calidad e inocuidad.
4. Diseñar e implementar un Plan de Educación, Publicidad y Motivación permanente al consumidor, con apoyo del Estado.

Objetivo 2.- (Sistema de Calidad e Inocuidad...)

1. Elaborar una ley de inocuidad para la cadena de lácteos.
2. Establecer un sistema integrado de Instituciones de control de sanidad/calidad/inocuidad.
3. Incorporar al sistema educativo la cultura de calidad/sanidad/inocuidad para formar consumidores responsables desde la infancia.
4. Ejecutar un plan nacional de BPA, BPP, PCH y BPM, y la obligatoriedad de cumplimiento y certificaciones a lo largo de la cadena (sin bonificaciones).
5. Generar un sistema de Trazabilidad Integrado y sistematizado para toda la cadena.



UNIÓN EUROPEA



EL GOBIERNO DE TODOS

ECUADOR

Objetivo 3.- (Formalización, Asociatividad, Institucionalidad...)

1. Diseñar e Implementar un Plan Nacional de formalización de todos los actores de la cadena láctea, articulado al sistema nacional de sanidad/calidad/inocuidad.
2. Fomentar y fortalecer la asociatividad de productores en el Ecuador.
3. Reestructurar el Consejo Consultivo de la Cadena de Leche y Lácteos, hacia una mayor participación y representatividad
4. Promover Centros de Servicios (transferencia de tecnología) en todos los eslabones de la cadena.
5. Conformar un Comité Técnico de seguimiento e implementación del PMC Leche y Lácteos.
6. Crear un Fondo Privado de Contingencia para la cadena Láctea, para viabilizar soluciones al sector.

Objetivo 4.- (Industrialización, Procesamiento Artesanal...)

1. Formar clúster (complejos productivos) regionales que promueven soluciones en sus propios territorios.
2. Fortalecer la investigación e innovación agroindustrial.
3. Desarrollar un programa de innovación para valorización del uso alternativo de suero de leche.

Objetivo 5.- (Mejora de la Productividad, Reducción de Costos...)

1. Crear productos crediticios que respondan a las necesidades específicas de la cadena productiva
2. Diseñar e implementar un Plan Nacional de Mejoramiento de la Productividad en la Ganadería de Leche en Ecuador
3. Promover una producción sustentable, amigable con el ambiente y resiliente ante los efectos del cambio climático

3.2.5 Acciones, metas y actores

OBJETIVO ESTRATEGICO 1.

DEFINICIÓN DE UNA ESTRATEGIA DE ACCESO Y FOMENTO DEL CONSUMO DE PRODUCTOS LÁCTEOS Y DESARROLLO DE MERCADOS (NACIONAL E INTERNACIONAL)

Durante el proceso de construcción participativa del presente Plan de Mejora Competitiva de la cadena de leche y lácteos, todos los actores representativos de los distintos eslabones, han coincidido en que el consumo interno de leche en Ecuador ha venido reduciéndose continuamente, por efecto de la erosión de los ingresos, la tendencia mundial de caída del consumo, las campañas negativas de veganos y “alimentación sana” sin mayores fundamentos científicos, y el mayor desarrollo de industrias alimenticias y de bebidas no lácteas con campañas agresivas de consumo.

Por este motivo, se estima que el consumo aparente per cápita de leche equivalente en la población ecuatoriana se ha estancado en 100 Lt. por Habitante/año, con una tendencia a su reducción.

Por esta razón todos los miembros han coincidido en que el primer objetivo estratégico que se debe desarrollar es el de recuperar y aumentar de forma sostenida el consumo, así como el desarrollo del



UNIÓN EUROPEA

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



EL GOBIERNO DE TODOS

ECUADOR

mercado interno e internacional. Para alcanzar este objetivo se han definido de común acuerdo, las siguientes acciones, metas y responsables.

	ACCIONES	METAS	RESPONSABLES
1	Mejorar el acceso de los consumidores a productos lácteos a través de la eliminación de factores que limitan su acceso.	Alcanzar el promedio regional de consumo de lácteos (150 Lt. de leche equivalente) **	MPCEIP, SALUD, MINEDUC, MAG INDUSTRIAS, QUESERAS ARTESANALES, PRODUCTORES
2	Segmentación y Caracterización del mercado y el consumidor	5 estudios de mercado continuos, bianuales para seguimiento de consumo de leche. 1 sistema de información e inteligencia de mercado.	MPCEIP, MAG, ACADEMIA, INDUSTRIAS, PRODUCTORES
3	Diferenciación, Innovación y diversificación de productos lácteos ofrecidos al consumidor, con estándares de calidad e inocuidad	Un Centro de Investigaciones sobre la Leche y productos Lácteos	MPCEIP, SENESCYT, ARCSA, AGROCALIDAD, ACADEMIA, INDUSTRIAS, QUESERAS, ARTESANALES, PRODUCTORES
4	Diseñar e implementar un Plan de Educación, Publicidad y Motivación permanente al consumidor, con apoyo del Estado.	- 5 campañas continuas bianuales de consumo de productos lácteos, especialmente en segmentos populares y hacia derivados más asequibles económicamente. - Mantener de forma prioritaria la leche y otros productos lácteos en el desayuno escolar, 5 días a la semana. - Productos lácteos etiquetados con información nutricional adecuada (no semáforo)	MINEDUC, MPCEIP, SALUD, MAG INDUSTRIAS, QUESERAS ARTESANALES, PRODUCTORES

** Los actores han coincidido en que es posible alcanzar en 10 años al menos el promedio de consumo de la región (150 Lt/persona/año)

OBJETIVO ESTRATEGICO 2.

FORTALECIMIENTO DEL SISTEMA DE CALIDAD E INOCUIDAD PARA TODA LA CADENA

Todos los actores reconocen que, aunque existen normas e instituciones dedicadas a controlar la sanidad, calidad e inocuidad de los productos lácteos a lo largo de la cadena, sin embargo, todavía el sistema no está consistentemente articulado para garantizar un control integral de la cadena. A esto se suma la informalidad en varios circuitos productivos, que determina que entre el 36% y el 40% de la leche disponible para consumo humano sea procesada y comercializada a través de canales y actores que no han sido regularizados, con lo cual les muy difícil garantizar la absoluta inocuidad en los productos lácteos que se consumen dentro del país. Esto explica por qué no existe en el Ecuador un Sistema Nacional de Trazabilidad para productos lácteos, más allá del que han implementado industrias lácteas grandes que tienen la máxima calidad como objetivo empresarial.

Por esta razón, es urgente regularizar a la mayoría de actores de la cadena y fortalecer y articular coherentemente a todas instituciones de control de cada eslabón, para lo cual se plantean las siguientes acciones, metas y responsables:



UNIÓN EUROPEA



EL GOBIERNO DE TODOS

ECUADOR

	ACCIONES	METAS	RESPONSABLES
1	Elaborar una ley de inocuidad para la cadena de lácteos	Una ley de calidad/sanidad e inocuidad para la cadena de lácteos elaborada	Actores, organismos de control
2	Establecer un sistema integrado de Instituciones de control de sanidad/calidad/inocuidad	Un sistema integrado de Instituciones de control de sanidad/calidad/inocuidad establecido	AGROCALIDAD, ARCSA, GADS, PRODUCTORES, INDUSTRIAS
3	Incorporar al sistema educativo la cultura de calidad / sanidad / inocuidad para formar consumidores responsables desde la infancia	Cultura de calidad/sanidad/inocuidad incorporada al sistema educativo	ACTORES (INDUSTRIA), ARCSA, MINEDU, GADS
4	Diseñar y ejecutar un Plan Nacional de Fortalecimiento de capacidades en BPP, BPA, PCH, BPM y la obligatoriedad de cumplimiento y certificaciones a lo largo de la cadena (sin bonificaciones) *	Un Plan Nacional de Fortalecimiento de capacidades en BPP, BPA, PCH y BPM diseñado y ejecutado	MPCEIP, PRODUCTORES, ORGANIZACIONES, INDUSTRIAS, UNIVERSIDADES, MAG, AGROCALIDAD, ARCSA
5	Implementar un Sistema Nacional de Trazabilidad Integrado y sistematizado	Un Sistema Nacional de Trazabilidad en funcionamiento	MPCEIP, MAG, ACTORES, AGROCALIDAD, ARCSA, SRI, GADS

* Esta actividad se debe ejecutar en conjunto con el objetivo estratégico 5 de Fomento Productivo

OBJETIVO ESTRATEGICO 3.

FORMALIZACIÓN, FORTALECIMIENTO ASOCIATIVO E INSTITUCIONAL DE TODA LA CADENA

En el país hay cerca de 320 mil productores de leche. De estos, las dos terceras partes (cerca de 200 mil) son micro y pequeños productores con menos de 5 Ha. de finca y con menos de 5 bovinos. Este inmenso grupo en su mayoría está desorganizado, pues se estima que menos del 5% están asociados, por lo que tienen un menor acceso a servicios de apoyo y capacitación para una mejora productiva.

Por tanto, el fortalecimiento de asociaciones de productores de leche en el país, orientadas a prestar servicios productivos y comerciales tangibles y de calidad a los socios, en un marco de formalidad y articulación regular y fuerte con las industrias legalmente constituidas que procesan y producen leche y lácteos, es una necesidad indispensable para el desarrollo del sector lácteo ecuatoriano.



UNIÓN EUROPEA

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



EL
GOBIERNO
DE TODOS

ECUADOR

De manera complementaria, se debe impulsar el fortalecimiento de la institucionalidad pública y privada para que las políticas de fomento puedan alcanzar resultados eficaces para la transformación de la cadena. La institucionalidad garantiza la ejecución y seguimiento del PMC, y permite articular las acciones de los distintos actores que desarrollan actividades sobre la cadena de leche y lácteos. La conformación de un ente que canalice y gestione las necesidades del sector lechero se convierte en una prioridad para alcanzar la visión y los objetivos del PMC.

Para ello, se plantean las siguientes actividades, metas y responsables:



UNIÓN EUROPEA

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



EL GOBIERNO DE TODOS

ECUADOR

	ACCIONES	METAS	RESPONSABLES
FORMALIZACIÓN DE ACTORES DE LA CADENA			
1	Diseñar e Implementar un Plan Nacional de formalización de todos los actores de la cadena láctea, articulado al sistema nacional de sanidad/calidad/inocuidad	Un plan de formalización de todos los actores implementándose. Al menos un 40% de productores independientes, formalizados al mercado formal. Al menos un 70% de productores queseros artesanales formalizados. 100% de intermediarios formalizados.	MPCEIP, MAG, SRI, GADs, ARCSA, AGROCALIDAD, COOPERACIÓN INTERNACIONAL, ACTORES DE LA CADENA
FORTALECIMIENTO ASOCIATIVO E INSTITUCIONAL			
2	Fomentar y fortalecer la asociatividad de productores en el Ecuador.	Un gremio nacional de productores lecheros creado y operando. Al 2030, un nivel de asociatividad del 50% de los productores de leche.	MAG, COOPERACIÓN INTERNACIONAL, ASOCIACIONES, SEPS.
3	Formar clústers (complejos productivos) regionales que promueven soluciones en sus propios territorios.	Una política de programa de desarrollo de proveedores (asociaciones – industria) implementándose. Organizaciones de productores regionales interconectadas para maximizar economías de escala (A.T., insumos, proveeduría a industria, etc.)	MPCEIP, MAG, GADs, JUNTAS PARROQUIALES, INDUSTRIAS, ACADEMIA, CENTROS DE INVESTIGACIÓN.
4	Reestructurar el Consejo Consultivo de la Cadena de Leche y Lácteos, más participativo y representativo de la cadena.	Un Consejo Consultivo de la Cadena de Leche y Lácteos, reestructurado, reactivado y funcionando.	MPCEIP, MAG, MINSALUD, MINAMBIENTE, ACTORES DE LA CADENA
5	Conformar un Comité Técnico de seguimiento e implementación del PMC Leche y Lácteos.	PMC implementándose hasta el 2030	VICEPRESIDENCIA, MAG, MPCEIP.
6	Promover Centros de Servicios (transferencia de tecnología) en todos los eslabones de la cadena.	Dotación de servicios para la mejora productiva realizándose. Pueden ser centros público - privados. (al menos uno por provincia)	MPCEIP, MAG, COOPERACIÓN INTERNACIONAL, ACTORES DE LA CADENA, GADs, JUNTAS PARROQUIALES.
7	Conformar el Instituto Nacional de la Leche	Instituto Lácteo conformado y operando.	MPCEIP, MAG, COOPERACIÓN INTERNACIONAL, ACADEMIA, ACTORES DE LA CADENA
8	Crear un Fondo Privado de Contingencia para la cadena Láctea, para viabilizar soluciones al sector.	Fondo creado y operando.	MAG, MPCEIP, ASOCIACIONES, INDUSTRIAS.

OBJETIVO ESTRATEGICO 4.

DESARROLLO DE LA INDUSTRIA LÁCTEA Y EL PROCESAMIENTO ARTESANAL CON MAYOR INTEGRACIÓN VERTICAL Y HORIZONTAL

Este eje u objetivo estratégico juega un papel fundamental para desarrollar la cadena de valor del sector lácteo, mediante la articulación sinérgica tanto hacia los eslabones primarios proveedores de



UNIÓN EUROPEA



EL GOBIERNO DE TODOS

ECUADOR

leche e insumos, como hacia los eslabones (aguas arriba) de la distribución y el consumo. De hecho, la industria es el eslabón más cercano al consumidor, y juega un papel preponderante en orientar y dar seguimiento a las tendencias del consumo, así como sus gustos y preferencias.

Por esta razón, los actores de la cadena han escogido a este eje como uno de los objetivos estratégicos de la cadena, en dos sentidos: diversificando la oferta de productos lácteos con calidad e inocuidad y a precios asequibles al consumo popular, y estableciendo alianzas estratégicas con los productores y proveedores de materias primas para la industria.

Para ello, se plantean las siguientes acciones, metas y responsables:

	ACCIONES	METAS	RESPONSABLES
1	Fomentar la producción artesanal mediante el desarrollo de productos con ventajas competitivas.	Un acuerdo interinstitucional para el desarrollo de la quesería artesanal, en implementación. Productos lácteos artesanales desarrollados, con ventajas competitivas para su comercialización en el ámbito regional y nacional.	MPCEIP, MAG, GADs, JUNTAS PARROQUIALES, INDUSTRIAS, ACADEMIA, CENTROS DE INVESTIGACIÓN.
2	Fortalecer la investigación e innovación agroindustrial.	Articulación público – privada y academia, manejando el conocimiento y generando valor agregado.	MPCEIP, INDUSTRIAS, SENESCYT, ACADEMIA, CENTROS DE INVESTIGACIÓN.
3	Desarrollar un programa de innovación para valorización del uso alternativo de suero de la leche, conforme a la normativa vigente.	Soluciones de innovación de alto impacto a demanda de mercado desarrolladas.	MPCEIP, INDUSTRIAS, ACADEMIA, CENTROS DE INVESTIGACIÓN.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 5.

MEJORA DE LA PRODUCTIVIDAD, COMPETITIVIDAD Y REDUCCIÓN DE COSTOS DE TODA LA CADENA CON ENFOQUE DE SOSTENIBILIDAD Y SUSTENTABILIDAD

A pesar de que el Ecuador es uno de los países que, por sus condiciones productivas únicas en el mundo, tiene evidentes ventajas comparativas, frente a otros países productores, sin embargo, dada su particular estructura productiva no ha podido desarrollar todo el potencial productivo que se tiene.

Las dificultades en incorporar paquetes tecnológicos y de manejo productivo de alto rendimiento, para el sistema predominado que es de pastoreo, han provocado rendimientos promedios bajos pues la productividad de Lt./vaca/día apenas de 6, y la carga animal promedio es de 0,9 reses por Ha.

Esta situación, sin embargo, constituye una gran oportunidad de crecimiento, pues no hay un uso pleno y eficiente de los factores productivos, que podrían convertir al Ecuador en una potencia lechera



UNIÓN EUROPEA

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



EL GOBIERNO DE TODOS

ECUADOR

a nivel regional. Para alcanzar un desarrollo productivo, eficiente, incluyente y sostenible se plantean las siguientes acciones, metas y responsables:

	ACCIONES	METAS	RESPONSABLES
1	Crear productos crediticios que respondan a las necesidades específicas de la cadena productiva	3 productos crediticios que respondan a necesidades específicas de la actividad lechera creados, para pequeños y medianos productores, en actividades de instalación, mejora productiva y comercialización) *	BANECUADOR, CFN, ACTORES DE LA CADENA, MPCIP, MAG, IEPS
2	Diseñar e implementar un Plan Nacional de Mejoramiento de la Productividad en la Ganadería de Leche en Ecuador	<ul style="list-style-type: none"> - Incrementar el porcentaje de vacas en ordeño a por lo menos un 60% (incremento del 13%) - Incrementar la carga animal a por lo menos 0,3 vacas ordeñadas/hectárea (incremento del 11%) - Incrementar la productividad a por lo menos 2.920 litros/vaca/año (incremento del 33%) - Incrementar la producción diaria a por lo menos 7.486.496 litros/día (incremento del 49%) - Reducir el costo de producción para tener un margen al productor de al menos 15 centavos por litro de leche 	MAG, PRODUCTORES, ORGANIZACIONES, INDUSTRIAS, PROVEEDORES DE INSUMOS, UNIVERSIDADES, AGROCALIDAD
3	Promover una producción sustentable, amigable con el ambiente y resiliente ante los efectos del cambio climático	- Al menos 1 proyecto presentado para obtener Fondos Verdes para financiar la aplicación de buenas prácticas ganaderas	MAG, PRODUCTORES, ORGANIZACIONES, INDUSTRIAS, UNIVERSIDADES, MAE

* Se estimaría atender al menos a 20.000 pequeños y medianos productores al año con créditos promedio de USD 15.000, en 10 años

3.2.6 Presupuesto Estimado del PMC de Leche y Lácteos al 2030

Se ha hecho una primera valoración de un presupuesto estimado que se requerirá para implementar este Plan de Mejora Competitiva para los próximos 10 años, alcanzando un valor anual de USD 337,2 millones, y en los diez años un total de USD 3.372 millones, de los cuales, realmente el 89% del total es crédito productivo recuperable en el mediano plazo. En este presupuesto estimado, el componente de fomento productivo del eslabón primario (producción en finca) es el que tiene mayor peso, pues se busca fomentar el desarrollo productivo de cerca de 200.000 pequeños productores, mediante créditos productivos de un promedio de USD 15.000,00 por operación, que es lo que se ha podido ver según los antecedentes crediticios de este segmento.

Este presupuesto, con sus posibles fuentes de financiamiento se presenta en el cuadro siguiente:



UNIÓN EUROPEA

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



EL GOBIERNO DE TODOS

ECUADOR

PRESUPUESTO ESTIMADO DEL PLAN DE MEJORA COMPETITIVA DE LECHE Y LACTEOS PARA 10 AÑOS					
EJE/OBJETIVO ESTRATEGICO	MONTO ANUAL (USD)	MONTO ACUMULADO EN 10 AÑOS (USD)	FUENTES DE FINANCIAMIENTO		
			PUBLICICO %	PRIVADO %	COOPERACION %
FOMENTO DEL CONSUMO *	9.620.000	96.200.000	85%	15%	-
SISTEMA CALIDAD/ INOCUIDAD	3.938.000	39.380.000	75%	15%	10%
VALOR AGREGADO/ INDUSTRIALIZACION	500.000	5.000.000	10%	80%	10%
FORMALIZACION/ ASOCIATIVIDAD	1.155.000	11.550.000	70%	26%	4%
FOMENTO PRODUCTIVO **	322.000.000	3.220.000.000	93%	5%	2%
TOTAL ***	337.213.000	3.372.130.000	66%	28%	6%

* El rubro de mayor peso del eje de consumo, es el desayuno escolar, que ya incorpora leche en el PAE

** El Fomento Productivo en finca tiene mayor peso, pues busca el desarrollo productivo de al menos 20.000 pequeños productores por año, en 10 años, con crédito de USD 15.000,00 por operación en promedio (según antecedentes crediticios de este segmento).

*** El presupuesto anual y total se ve inflado porque el 89% del presupuesto total es crédito productivo recuperable

A estos objetivos estratégicos identificados y acciones referenciales, se les ha añadido las subactividades que permitan establecer una perspectiva real de implementación mediante una hoja de ruta para cada una de ellas, contenida en un Plan de Implementación que, además, incorpora metas, responsables, presupuestos referenciales y un período aproximado de aplicación al 2030.

Esta Plan de Implementación se presenta a continuación:

4 PLAN DE IMPLEMENTACION (hoja de ruta)

OBJETIVO ESTRATEGICO 1. DEFINICIÓN DE UNA ESTRATEGIA DE ACCESO Y FOMENTO DEL CONSUMO DE PRODUCTOS LÁCTEOS Y DESARROLLO DE MERCADOS (NACIONAL E INTERNACIONAL)

	ACCIONES	ACTIVIDADES	METAS	RESPONSABLES	PRESUPUESTO
1	Mejorar el acceso de los consumidores a productos lácteos a través de la eliminación de factores que limitan su acceso.	<ul style="list-style-type: none"> - Revisión de costos y precios a lo largo de toda la cadena. - Lanzamiento de nuevos productos de leche y lácteos con características y precios diferenciados. - Buscar incentivos públicos para fomentar el consumo de leche y lácteos 	Alcanzar el promedio regional de consumo de lácteos (150 Lt. de leche equivalente) **	MPCEIP, SALUD, MINEDUC, MAG, INDUSTRIAS, QUESERAS ARTESANALES, PRODUCTORES	300.000
2	Segmentación y Caracterización del mercado y el consumidor	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar estudios de mercado sobre el consumo de lácteos. - Identificar los factores que explican las decisiones de consumo de lacteos en los diferentes segmentos. - Establecer un Sistema de Información e Inteligencia de Mercados 	5 estudios de mercado continuos, bianuales para seguimiento de consumo de leche. 1 sistema de información e inteligencia de mercado.	MPCEIP, MAG, ACADEMIA, INDUSTRIAS, PRODUCTORES	900.000
3	Diferenciación, Innovación y diversificación de productos lácteos ofrecidos al consumidor, con estándares de calidad e inocuidad	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer un foro permanente de características e importancia nutricional y alimenticia de toda la gama de productos lácteos. - Inaugurar un Centro de Investigaciones sobre la Leche y productos Lacteos, con el apoyo de la Academia y organismos técnicos nacionales e internacionales. 	Un Centro de Investigaciones sobre la Leche y productos Lacteos	MPCEIP, SENESCYT, ARCSA, AGROCALIDAD, ACADEMIA, INDUSTRIAS, QUESERAS, ARTESANALES, PRODUCTORES	300000
4	Diseñar e implementar un Plan de Educación, Publicidad y Motivación permanente al consumidor, con apoyo del Estado.	<ul style="list-style-type: none"> - Ejecutar campañas de consumo no solo para leche líquida, sino de productos lácteos en general. - Establecer como prioridad el uso de productos lácteos en los Programas Sociales de Alimentación, especilmente el PAE. - Proporcionar al consumidor información nutricional correcta en los etiquetados (mejorar los indciadores nutricionales del "semáforo") 	<ul style="list-style-type: none"> - 5 campañas continuas bianuales de consumo de productos lácteos, especialmente en segmentos populares y hacia derivados más asequibles económicamente. - Mantener de forma priorotaria la leche y otros productos lácteos en el desayuno escolar, 5 días a la semana. - Productos lácteos etiquetados con información nutricional adecuada (no semáforo) 	MINEDUC, MPCEIP, SALUD, MAG, INDUSTRIAS, QUESERAS ARTESANALES, PRODUCTORES	15.000.000 80.000.000
** Los actores han coincidido en que es posible alcanzar en 10 años al menos el proemdio de consumo de la región (150 Lt/persona/año)					96.200.000,00

OBJETIVO ESTRATEGICO 2. FORTALECIMIENTO DEL SISTEMA DE CALIDAD E INOCUIDAD PARA TODA LA CADENA

	ACCIONES	ACTIVIDADES	METAS	RESPONSABLES	PRESUPUESTO
1	Elaborar una ley de inocuidad para la cadena de lácteos	<ul style="list-style-type: none"> - Conformación de un comité técnico para la revisión del marco legal relacionado a la calidad/sanidad e inocuidad en la cadena de leche y lácteos. - Contratar una consultoría especializada para desarrollar una propuesta de creación o modificación del marco legal. 	Una ley de calidad/sanidad e inocuidad para la cadena de lácteos elaborada	Actores, organismos de control	80.000
2	Establecer un sistema integrado de Instituciones de control de sanidad/calidad/inocuidad	<ul style="list-style-type: none"> - Creación de una instancia permanente de coordinación entre las instituciones de control para mejorar su accionar en el territorio de acuerdo a sus competencias. - Desarrollo de sistemas (software) de control especializados e interconectados para hacer más eficiente el control. - Difusión adecuada de la normativa en cada eslabon de la cadena para facilitar el control y seguimiento. 	Un sistema integrado de Instituciones de control de sanidad/calidad/inocuidad establecido	AGROCALIDAD, ARCSA, GADS, PRODUCTORES, INDUSTRIAS	300.000
3	Incorporar al sistema educativo la cultura de calidad / sanidad / inocuidad para formar consumidores responsables desde la infancia	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar pensum adaptados con contenidos de calidad/sanidad/inocuidad de alimentos. - Desarrollo de actividades y campañas permanentes en el sistema educativo. - Desarrollo de campañas informativas para niños y padres de familia con información nutricional para demitificar sobre el consumo de leche y lácteos. 	Cultura de calidad/sanidad/inocuidad incorporada al sistema educativo	ACTORES (INDUSTRIA), ARCSA, MINEDU, GADS	5.000.000
4	Diseñar y ejecutar un Plan Nacional de Fortalecimiento de capacidades en BPP, BPA, PCH, BPM y la obligatoriedad de cumplimiento y certificaciones a lo largo de la cadena (sin bonificaciones) *	<ul style="list-style-type: none"> - Implementación de un Programa de fortalecimiento de capacidades en BPA, BPP, PCH, BPM. que incluya capacitación para el cumplimiento de parámetros de calidad de la leche, uso de antibióticos, mastitis (células somáticas), prácticas adecuadas de ordeño. - Establecimiento de normativa para la obligatoriedad de la certificación en BPA, BPP, PCH, BPM. - Revisión de la normativa de pagos por calidad de la materia prima. - Implementación de un proyecto piloto de Quesería Artesanal en la provincia de Manabí 	Un Plan Nacional de Fortalecimiento de capacidades en BPP, BPA, PCH y BPM diseñado y ejecutado	MPCEIP, PRODUCTORES, ORGANIZACIONES, INDUSTRIAS, UNIVERSIDADES, MAG, AGROCALIDAD, ARCSA	24.000.000
5	Implementar un Sistema Nacional de Trazabilidad Integrado y sistematizado	<ul style="list-style-type: none"> - Conformación de un comité técnico público y privado encargado de diseñar e implementar el Sistema Nacional de Trazabilidad 	Un Sistema Nacional de Trazabilidad en funcionamiento	MPCEIP, MAG, ACTORES, AGROCALIDAD, ARCSA, SRI, GADS	10.000.000
* Esta actividad se debe ejecutar en conjunto con el objetivo estrategico 5 de Fomento Productivo					39.380.000



OBJETIVO ESTRATEGICO 3. FORMALIZACIÓN, FORTALECIMIENTO ASOCIATIVO E INSTITUCIONAL DE TODA LA CADENA

ACCIONES	ACTIVIDADES	METAS	RESPONSABLES	PRESUPUESTO	
FORMALIZACIÓN DE ACTORES DE LA CADENA					
1	Diseñar e Implementar un Plan Nacional de formalización de todos los actores de la cadena láctea, articulado al sistema nacional de sanidad/calidad/inocuidad	- Realizar un inventario nacional de todos los actores e infraestructura que no están regularizados (productores, asociaciones, centros de acopio, queseras rurales, industrias, transportistas, comercializadores, puntos de distribución). - Diseñar e implementar una política de formalización de actores de la cadena. - Establecer un programa nacional de registro y regularización de actores de la cadena, de forma gradual y que incluya incentivos. - Desarrollo de normativa orientada a facilitar la regularización y formalización de todos los actores de la cadena. - Implementar la política de formalización en una relación público privada.	Un plan de formalización de todos los actores implementándose. Al menos un 40% de productores independientes, formalizados al mercado formal. Al menos un 70% de productores queseros artesanales formalizados. 100% de intermediarios formalizados.	MPCEIP, MAG, SRI, GADs, ARCSA, AGROCALIDAD, COOPERACIÓN INTERNACIONAL, ACTORES DE LA CADENA	3.000.000,00
FORTALECIMIENTO ASOCIATIVO E INSTITUCIONAL					
2	Fomentar y fortalecer la asociatividad de productores en el Ecuador.	- Definir fuentes y mecanismos de financiamiento permanente para el fortalecimiento de organizaciones. - Definir fuentes y mecanismo para formar gremialmente líderes de opinión. - Revisar las iniciativas actuales de conformación de gremios, para plantear y apoyar la creación de un solo ente nacional de representación de productores.	Un gremio nacional de productores lecheros creado y operando. Al 2030, un nivel de asociatividad del 50% de los productores de leche.	MAG, COOPERACIÓN INTERNACIONAL, ASOCIACIONES, SEPS.	2.000.000,00
3	Formar clústers (complejos productivos) regionales que promueven soluciones en sus propios territorios.	- Definir una política de programa de proveedores (industria - asociaciones con Centros de Acopio lechero). - Articular, gestionar y promover soluciones de las demandas comunes de la cadena láctea en el territorio. - Diseñar e implementar un plan de servicios que permita solucionar los puntos críticos para la productividad, sanidad, inocuidad y rentabilidad de la actividad lechera.	Una política de programa de desarrollo de proveedores (asociaciones – industria) implementándose. Organizaciones de productores regionales interconectadas para maximizar economías de escala (A.T., insumos, proveeduría a industria, etc.)	MPCEIP, MAG, GADs, JUNTAS PARROQUIALES, INDUSTRIAS, ACADEMIA, CENTROS DE INVESTIGACIÓN.	2.000.000,00
4	Reestructurar el Consejo Consultivo de la Cadena de Leche y Lácteos, más participativo y representativo de la cadena.	- Dialogo de los actores públicos y privados para la revisión del acuerdo ministerial que creo el Consejo. - Elaboración del nuevo acuerdo ministerial?.. Interministerial?, y redefinir alcances o fines. - Definir participación equilibrada de los actores directos de la cadena. - Reactivación del Consejo Consultivo	Un Consejo Consultivo de la Cadena de Leche y Lácteos, reestructurado, reactivado y funcionando.	MPCEIP, MAG, MINSALUD, MINAMBIENTE, ACTORES DE LA CADENA	50.000,00
5	Conformar un Comité Técnico de seguimiento e implementación del PMC Leche y Lácteos.	- Establecer las funciones del Comité Técnico y el financiamiento para su trabajo operativo. - Contratar un coordinador del PMC y un facilitador técnico. - Mantener trabajo articulado y coordinado con el Consejo Consultivo y los actores de la cadena (asociaciones, industrias, etc.).	PMC implementándose hasta el 2030	VICEPRESIDENCIA, MAG, MPCEIP.	500.000,00
6	Promover Centros de Servicios (transferencia de tecnología) en todos los eslabones de la cadena.	A nivel de productores - industria: - Diseñar e implementar un plan de desarrollo de capacidades productivas en el marco de un programa de Desarrollo de Proveedores (Alianzas Productivas). - Fortalecer la A.T. agronómica y veterinaria. - Promover instancias de capacitación de Asesores Técnicos, productores (Talentos Rurales, Redes de Innovación), Operadoras Locales de A.T., etc.	Dotación de servicios para la mejora productiva realizándose. Pueden ser centros público - privados. (al menos una por provincia)	MPCEIP, MAG, COOPERACIÓN INTERNACIONAL, ACTORES DE LA CADENA, GADs, JUNTAS PARROQUIALES.	2.000.000,00
7	Conformar el Instituto Nacional de la Leche	Actividades para su conformación: Plantear y apoyar la creación del Instituto. Definir fuentes y mecanismos de financiamiento permanente para su operatividad. Actividades operativas, una vez conformado:	Instituto Lácteo conformado y operando.	MPCEIP, MAG, COOPERACIÓN INTERNACIONAL, ACADEMIA, ACTORES DE LA CADENA	2.000.000,00
8	Crear un Fondo Privado de Contingencia para la cadena Láctea, para viabilizar soluciones al sector.	Definir fuentes y mecanismos viables de creación del fondo.	Fondo creado y operando.	MAG, MPCEIP, ASOCIACIONES, INDUSTRIAS.	
					11.550.000



OBJETIVO ESTRATEGICO 4. DESARROLLO DE LA INDUSTRIA LÁCTEA Y EL PROCESAMIENTO ARTESANAL CON MAYOR INTEGRACIÓN VERTICAL Y HORIZONTAL

	ACCIONES	ACTIVIDADES	METAS	RESPONSABLES	PRESUPUESTO
1	Fomentar la producción artesanal mediante el desarrollo de productos con ventajas competitivas.	Segmentar industrias artesanales (productores, asociaciones lácteas artesanales / queserías), con ventajas competitivas. Agrupar Industrias artesanales para mayor integración vertical, para su especialización en determinados productos artesanales. Establecer un acuerdo interinstitucional para el desarrollo de la quesería artesanal. Especializar la industria artesanal en determinados productos. Diseñar e implemtar un proyecto de desarrollo de productos lácteos, a nivel de productores queseros artesanales, apoyado por la industria.	Un acuerdo interinstitucional para el desarrollo de la quesería artesanal, en implementación. Productos lácteos artesanales desarrollados, con ventajas competitivas para su comercialización en el ámbito regional y nacional.	MPCEIP, MAG, GADs, JUNTAS PARROQUIALES, INDUSTRIAS, ACADEMIA, CENTROS DE INVESTIGACIÓN.	3.000.000
2	Fortalecer la investigación e innovación agroindustrial.	Fortalecer los Centros de Investigación para el desarrollo sostenible y competitivo del sector. Facilitar la articulación de los Centros de Investigación, para garantizar un sistema eficiente de transferencia de tecnología.	Articulación público – privada y academia, manejando el conocimiento y generando valor agregado.	MPCEIP, INDUSTRIAS, SENESCYT, ACADEMIA, CENTROS DE INVESTIGACIÓN.	1.000.000,00
3	Desarrollar un programa de innovación para valorización del uso alternativo de suero de la leche, conforme a la normativa vigente.	Incentivar la articulación (público - privada y academia), para manejar el conocimiento y generar valor agregado. Generar de manera colaborativa soluciones de innovación sectorial de alto impacto, orientado a demanda de mercado y sociales.	Soluciones de innovación de alto impacto a demanda de mercado desarrolladas.	MPCEIP, INDUSTRIAS, ACADEMIA, CENTROS DE INVESTIGACIÓN.	1.000.000,00
					5.000.000



OBJETIVO ESTRATEGICO 5. MEJORA DE LA PRODUCTIVIDAD, COMPETITIVIDAD Y REDUCCIÓN DE COSTOS DE TODA LA CADENA CON ENFOQUE DE SOSTENIBILIDAD Y SUSTENTABILIDAD

	ACCIONES	ACTIVIDADES	METAS	RESPONSABLES	PRESUPUESTO
1	Crear productos crediticios que respondan a las necesidades específicas de la cadena productiva	<ul style="list-style-type: none"> - Formar un comité técnico que incluya a actores de la cadena, instituciones públicas e instituciones financieras para identificar las condiciones necesarias en cada eslabón de la cadena de leche. - Evaluar y adecuar líneas de crédito con condiciones financieras blandas que sean específicas para las necesidades de los diferentes eslabones de la cadena de leche y lácteos de manera oportuna. 	3 productos crediticios que respondan a necesidades específicas de la actividad lechera creados, para pequeños y medianos productores, en actividades de instalación, mejora productiva y comercialización) *	BANECUADOR, CFN, ACTORES DE LA CADENA, MPCIP, MAG, IEPS	3.000.000.000
2	Diseñar e implementar un Plan Nacional de Mejoramiento de la Productividad en la Ganadería de Leche en Ecuador	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar y transferir tecnología a pequeños productores para la optimización de sistemas de alimentación basado en pasturas y con sistemas silvopastoriles. - Implementación de Sistema PRV (Pastoreo Racional Voisin) en ganaderías de leche de Sierra y Costa - Transferencia de tecnología para la siembra de mezclas forrajeras en sistemas productivos de pequeños productores en la Sierra - Implementación de bancos de alimento (pastos de corte) para asegurar la alimentación de ganaderías de leche en épocas de verano especialmente en la Costa. - Promover la investigación, innovación y transferencia de tecnología para la conservación de forrajes en pequeñas y medianas fincas ganaderas a través de la Academia. - Transferencia de tecnología para la elaboración y uso adecuado de ensilajes y enolajes. - Investigación y desarrollo de semillas y material genético vegetativo con aptitud para la conservación. - Fortalecer la aplicación del programa de mejoramiento genético para pequeños productores, adaptado a los diferentes sistemas productivos del país. - Desarrollar un programa intensivo de Inseminación artificial, así como biotecnología de transferencia de embriones para el mejoramiento genético de acuerdo a las condiciones específicas de las zonas productoras. - Dotar de equipamiento productivo en finca a través de las líneas de crédito creadas. - Transferir tecnología del uso de maquinarias de ordeño, inseminación, alimentación, tanques de enfriamiento. - Transparentar los costos de producción en toda la cadena productiva para reducirlos (Producción, Logística, Industria, Comercialización) y establecer un sistema de monitoreo de costos en toda la cadena por tipologías de producción identificadas. - Diseñar e implementar un Sistema de Información para la Gestión de Fincas Ganaderas abierto a todos los productores. (registros para la toma de decisiones) 	<ul style="list-style-type: none"> - Incrementar el porcentaje de vacas en ordeño a por lo menos un 60% (incremento del 13%) - Incrementar la carga animal a por lo menos 0,3 vacas ordeñadas/hectárea (incremento del 11%) - Incrementar la productividad a por lo menos 2.920 litros/vaca/año (incremento del 33%) - Incrementar la producción diaria a por lo menos 7.486.496 litros/día (incremento del 49%) - Reducir el costo de producción para tener un margen al productor de al menos 15 centavos por litro de leche 	MAG, PRODUCTORES, ORGANIZACIONES, INDUSTRIAS, PROVEEDORES DE INSUMOS, UNIVERSIDADES, AGROCALIDAD	20.000.000
3	Promover una producción sustentable, amigable con el ambiente y resiliente ante los efectos del cambio climático	<ul style="list-style-type: none"> - Fortalecimiento y ampliación de los programas de desarrollo de proveedores de las industrias lácteas, orientados al desarrollo sustentable. - Implementar buenas prácticas de ganadería probadas y validadas por el proyecto GCI para el manejo sostenible de los recursos naturales en los sistemas de producción de leche. 	- Al menos 1 proyecto presentado para obtener Fondos Verdes para financiar la aplicación de buenas prácticas ganaderas	MAG, PRODUCTORES, ORGANIZACIONES, INDUSTRIAS, UNIVERSIDADES, MAE	200.000.000
* Se estimaría atender al menos a 20.000 pequeños y medianos productores al año con créditos promedio de USD 15.000, en 10 años					3.220.000.000



La hoja de ruta establece la necesidad de aunar esfuerzos entre todas las iniciativas que actualmente existen para el desarrollo de la cadena de leche y lácteos, con la finalidad de cumplir las metas del Plan de Mejora Competitiva, entre el 2019 y el 2030, y basados en un presupuesto estimado de 3.372 millones de dólares.

5 ANEXO 1: REGISTRO TALLER DE QUITO

UNION EUROPEA
 FECHA 24/07/19
 TEMA taller para acordar vision y objetivos estrategicos

REGISTRO DE REUNION

LUGAR Hotel Afros
 CIUDAD Quito.

NOMBRE Y APELLIDO	INSTITUCION	MAIL	TELEFONO	CARGO	FIRMA
1 Angel Fernando Mendoza Bruso	MFB	amendoza@mayq6.ec	096996320	Tecnico	[Firma]
2 Luis Zabaleta	Asoc. Prograss	luzaba2000@hotmail.com	099435140	SOCI O	[Firma]
3 Juan Luis Garcia	UTH/GRAM	juangarcia@uth.gov.ec	0983808257	Docente Investigador	[Firma]
4 Patricia Munez	La Herrerosa	pmunez@lalaherrerosa.ec	0995444333	Gerente AG.	[Firma]
5 Carlos Riquelme	DSIPD	carlosriquelme@dsipd.gov.ec	0983329079	Produccion	[Firma]
6 Luis Nelson	Fond. Alp.	lnelson@fondoalpino.com	09997208176	Comod. andon	[Firma]
7 Olex Ojeda	no de Mayo	oalexojeda@no.com	0999318612	Representante	[Firma]
8 Gerardo Vivero	MAG - Zumbra	gvivero@mag.gov.ec	0986094406	Tecnico	[Firma]
9 Juan Francisco	Asociacion El Apr	juanfrancisco@elapri.com	0952251216	Socio	[Firma]
10 Palma Carrizosa	Centro Agricola Tulcan	palma@catulcan.com	0992402411	Productor	[Firma]
11 Luis Garcia	Municipal San Pedro	lgarcia@sanpedro.gov.ec	0986588839	Socio	[Firma]
Paula Ejarub	Andina - Glorif	pejarub@andina.com.ec	099202906	Tecnico	[Firma]

UNION EUROPEA
 FECHA 24/07/2019
 TEMA Taller para acordar vision y objetivos estrategicos

REGISTRO DE REUNION

LUGAR Hotel Afros
 CIUDAD Quito

NOMBRE Y APELLIDO	INSTITUCION	MAIL	TELEFONO	CARGO	FIRMA
1 Galvino Chacón	F. Latino de Alimentos	info@latinoalimentos.com	0999784530	V. Presidente	[Firma]
2 Andrea Bastidas	AGROCALIDAD	andrea.bastidas@agrocalidad.gob.ec	0950729237	Auditora EEL	[Firma]
3 Anthony Wenger	Asociacion no de Mayo	antwenger07@gmail.com	0999312612	Representante	[Firma]
4 Liliana Delgado	Asociacion San Jose	liliana@sanjose.com	096503257	Representante	[Firma]
5 Fernando Duarte	Centro Agrícola Tulcan	fernando@catulcan.com	0929230223	Representante	[Firma]
6 Jefferson Curi	Municipal San Pedro	jefferson@sanpedro.gov.ec	0996701572	Asesor	[Firma]
7 Cristina Zumbra	MCEIP -	cmembrado@produccion.gov.ec	3949260 ext 2205	Especialista	[Firma]
8 Gerardo Hino	Hotel Glorif	ghino@glorif.com.ec	0181344414	Coord. de Ases	[Firma]
9 Paulo Diaz	FSDE ELSCHS	pdiaz@fsde.com	0953514496	Representante	[Firma]
10 PEDRO SAEENZ	CONGOPE	psaeenz@congope.gob.ec	0999056003	TECNICO PP	[Firma]
11 Luis Lopez	FERRA PROJE	luislopez@ferra.com	0986822240	DIRECTOR	[Firma]



Proyecto de Asistencia Técnica para la Reactiva
 Contrato N° LA/2017/3



UNION EUROPEA
 FECHA 24/07/19
 TEMA Taller para acordar visión y objetivos estratégicos

REGISTRO DE REUNION
 LUGAR Hotel Afros
 CIUDAD Quito

NOMBRE Y APELLIDO	INSTITUCION	MAIL	TELEFONO	CARGO	FIRMA
José Lucas	TONICORP	josev.lucas@tonicorp.com	099280425	Co. José Lucas	[Firma]
Luisa Salazar	Alpina	luisa.salazar@alpina.com	0995374876	Gerente	[Firma]
Gabriel Araoz	Floreap S/S	Gabriel.Araoz@floreap.com	096366566	Gerente	[Firma]
Rafael Vizcaino	BEYLACTEOS CL	rvizcaino@favorita.com	099228438	Gerente GVE	[Firma]
Roberto Cadenas	INPROLAC S.A.	roberto.cadenas@inprolac.com	0991961764	Gerente	[Firma]
Mario Inzunza	AGSO	mario.inzunza@gmail.com	0989503931	Analista	[Firma]
Bayardo Goyes	CACT	bayardo.goyes@cact.com	0989851181	Presidente	[Firma]
Esteban Alvarado	AGSO	esteban.alvarado@agso.com	0997749231	Gerente	[Firma]
Maria Vargas	SAVIA	marivargas@salvina.com	0986603076	Gerente	[Firma]
Carli Maza	SAVIA	carli.maza@salvina.com	099336135	Vocal	[Firma]

UNION EUROPEA
 FECHA 24/07/2019
 TEMA Taller para acordar visión y objetivos estratégicos

REGISTRO DE REUNION
 LUGAR Hotel Afros
 CIUDAD Quito

NOMBRE Y APELLIDO	INSTITUCION	MAIL	TELEFONO	CARGO	FIRMA
Bonito Muñoz	Campo Verde	bonito.munoz@campoverde.com	099632218	Gerente	[Firma]
Diego Salazar	TANCO	diego.salazar@tanco.com	099394948	Gerente	[Firma]
Ángel Pineda	Agrocalidad	angel.pineda@agrocalidad.com		Dir.	[Firma]
Luis Moreno	AGROCALIDAD	luis.moreno@agrocalidad.gob.ec	07651005	Gerente	[Firma]
Marcia Carvajal	As. Apangara	marcia.carvajal@apangara.com	0939403757	Secretaria	[Firma]
Juan Pineda	As. San Francisco 'El Ape'	juan.pineda@gmail.com	0993947667	Socio	[Firma]
Lisbeth Cordero	Corteo Agrícola Tokón	lisbethc1210@gmail.com	0992177001	Técnico CACT	[Firma]
Andrés Almeida	MKG AZUAY	andres.almeida@mkg.com	098657005	Técnico	[Firma]
Diego Francia	Consuete	diego.francia@consuete.com	099228199	Gerente	[Firma]

UNION EUROPEA
 FECHA 24/07/19
 TEMA Taller para acordar visión y objetivos estratégicos

REGISTRO DE REUNION
 LUGAR Hotel Afros
 CIUDAD Quito

NOMBRE Y APELLIDO	INSTITUCION	MAIL	TELEFONO	CARGO	FIRMA
José Lizasoain	Asociación Guayas	joselizasoain@167.com	098220654	Presidente	[Firma]
Marta Sánchez	Asociación Guayas	marta.sanchez@167.com		Productora	[Firma]
Tania Cuello	Asociación Guayas	tania.cuello@167.com	0993524121	Tesorera	[Firma]
Mónica Chávez	Asociación Navarino	monica.chavez@navarino.com	098263656	Presidente	[Firma]
Roberto Díaz	Redilacteos	roberto.diaz@redilacteos.com	0997153184	Gerente	[Firma]
Roberto Cortés	Usthe	roberto.cortes@usthe.com	0998834118	Director	[Firma]
Frank Blacio	Nestlé	frank.blacio@nestle.com	0995116051	Gerente	[Firma]
Alvaro Alvarez	Ray Lacteos	alvaro.alvarez@raylacteos.com	0998762049	Gerente	[Firma]
Mario Cordero	FUNDACION COCUNA	mario.cordero@cocuna.com	0990527729	Vicepresidente	[Firma]
Alvaro Celleri	El Ordeno	alvaro.celleri@elordeno.com	0993730913	Gerente	[Firma]
Chandra Maza	As. San Francisco	chandra.maza@sanfrancisco.com	0977469396	Socio	[Firma]

UNION EUROPEA
 FECHA 24/07/19
 TEMA Taller para acordar visión y objetivos estratégicos

REGISTRO DE REUNION
 LUGAR Hotel Afros
 CIUDAD Quito

NOMBRE Y APELLIDO	INSTITUCION	MAIL	TELEFONO	CARGO	FIRMA
Wilson Ferras	As. SACOS y VIDA - Cumbre Azuay	wilson.ferras@ferras.com	0981288664	Presidente	[Firma]
Alvaro Navarino	Representante Fedealuz	alvaro.navarino@fedealuz.com	0993252206	Representante	[Firma]
Catalina Largo	Productora AZUAY	catalina.largo@productoraazuay.com	0961792979	Productora	[Firma]
Enzo Mario	Prod. ASIPA	enzo.mario@asipa.com	098022449	Promotor	[Firma]
Luis A. Torres	Nestlé Ecuador	luis.torres@nestle.com	0981150133	Director	[Firma]
Diego Izurieta	POSA	diego.izurieta@posa.com	0994657883	Gerente	[Firma]
Diego Bora	FACEIP	diego.bora@faceip.com	09944400	Subdirector	[Firma]
Christian Torres	Nestlé	christian.torres@nestle.com	0999706799	Gerente	[Firma]
DANIELA TORRES	PRODUCTORA PICHINCHA	daniela.torres@pichincha.com	096331476	TÉCNICA	[Firma]
David Cordero	FAD. MGA MGE	david.cordero@fadmga.com	099220026	Com. An.	[Firma]
Roberto Maza	Emprendido Lacteo	roberto.maza@emprendidolacteo.com	0995668106	Propietario	[Firma]