

# **LIBRE COMERCIO Y LÁCTEOS:**

*LA PRODUCCIÓN DE LECHE EN EL ECUADOR  
ENTRE EL MERCADO NACIONAL Y LA GLOBALIZACIÓN*

Miembros del SIPAE

**Sistema de Investigación sobre la Problemática Agraria en el Ecuador**

■ Universidad Central del Ecuador (**UCE**) ■ Universidad de Cuenca ■ Central Ecuatoriana de Servicios Agrícolas (**CESA**) ■ Institut de Recherche pour le Développement **IRD (Francia)** ■ Agrónomos y Veterinarios Sin Fronteras **AVSF (ex CICDA)** ■ Sistema de Capacitación para el Manejo de los Recursos Naturales Renovables (**CAMAREN**) ■ Fundación para el Desarrollo y la Creatividad Productiva (**FUNDES**) ■ Instituto de Ecología y Desarrollo de las Comunidades Andinas (**IEDECA**) ■ Centro de Investigaciones para el Desarrollo (**CINDES**)

# **LIBRE COMERCIO Y LÁCTEOS:**

*LA PRODUCCIÓN DE LECHE EN EL ECUADOR  
ENTRE EL MERCADO NACIONAL Y LA GLOBALIZACIÓN*

*Frank Brassel y Francisco Hidalgo  
Editores*

*S I P A E  
2007*

## **LIBRE COMERCIO Y LÁCTEOS:**

LA PRODUCCIÓN DE LECHE EN EL ECUADOR  
ENTRE EL MERCADO NACIONAL Y LA GLOBALIZACIÓN

Editores: Frank Brassel y Francisco Hidalgo

Revisión de Textos: Edith Valle

Diseño y Diagramación: Miguel Samaniego

Diseño de Portada: Ma. José Breilh

Impresión: somos punto y línea - 2453-757

© SIPAE 2007

Telefax: (593-2) 2555726

E-mail: sipae@andinanet.net

Oficinas: Edificio Facultad de Ciencias Agrícolas – 2do. Piso. Ofic. 414,  
Cda. Universitaria – Universidad Central del Ecuador, Quito, Ecuador

### Ficha de Catalogación

636.214 2 Brassel, Frank; Hidalgo, Francisco, eds.  
B8231

Libre comercio y lácteos: la producción de leche en el Ecuador entre el mercado nacional y la globalización / Frank Brassel, Francisco Hidalgo.- Quito: SIPAE, 2007.

ISBN: 9978-45-690-3

1. INVESTIGACIÓN AGRÍCOLA 2. DESARROLLO ECONÓMICO Y SOCIAL 3. PRODUCCIÓN AGROPECUARIA 4. INDUSTRIA LECHERA 5. PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO 6. GLOBALIZACIÓN 7. COMERCIALIZACIÓN

I. t

# Contenido

---

|                                                                                                                               |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Presentación</b>                                                                                                           |    |
| SIPAE .....                                                                                                                   | 9  |
| <b>Prólogo</b>                                                                                                                |    |
| Pierre Gondard (IRD) .....                                                                                                    | 15 |
| <b>1. Agricultura campesina, leche y debate sobre TLC</b>                                                                     |    |
| Francisco Hidalgo .....                                                                                                       | 21 |
| <b>2. La importancia de la producción de leche en el Ecuador</b>                                                              |    |
| Patricio Ruiz .....                                                                                                           | 35 |
| <b>3. La producción lechera en las economías campesinas de la Sierra:<br/>seguridad, dinamismo económico y pluriactividad</b> |    |
| Christophe Chauveau .....                                                                                                     | 43 |
| <b>4. La industria de los lácteos costos y precios</b>                                                                        |    |
| Patricio Ruiz .....                                                                                                           | 53 |
| <b>5. Los consorcios de los queseros comunitarios en los últimos 30 años</b>                                                  |    |
| Mario Cadena .....                                                                                                            | 61 |
| <b>6. La producción lechera en un marco interpretativo de género</b>                                                          |    |
| Magdalena Mayorga .....                                                                                                       | 69 |

|                                                                                                                                    |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>7. El mercado mundial de leche en polvo</b>                                                                                     |     |
| Vinicio Salgado .....                                                                                                              | 77  |
| <b>8. La competitividad del sector del Ecuador en el marco del TLC</b>                                                             |     |
| Mariana Mosquera .....                                                                                                             | 89  |
| <b>9. Posibles escenarios de compromisos finales de apertura en el sector lácteo ecuatoriano, frente al TLC con Estados Unidos</b> |     |
| Vinicio Salgado .....                                                                                                              | 99  |
| <b>10. Protección al precio de la leche por la Franja de Precio de la CAN</b>                                                      |     |
| Jorge Castro M. ....                                                                                                               | 117 |
| <b>11. Los queseros comunitarios: su mirada al frente del TLC</b>                                                                  |     |
| Juan Diego Unda y Manuel López .....                                                                                               | 125 |
| <b>12. El desarrollo del sector lácteo en la Unión Europea. Una perspectiva para el Ecuador?</b>                                   |     |
| Frank Brassel .....                                                                                                                | 135 |
| <b>13. Anexo</b>                                                                                                                   |     |
| Carta Abierta de los Miembros del Consorcio del Queso Campesino sobre las negociaciones del TLC .....                              | 147 |

# 5

## LOS CONSORCIOS DE QUESERÍAS RURALES COMUNITARIAS EN EL ECUADOR

---

*Mario Cadena\**

---

\* Ingeniero zootecnista, Sub-Director del FEPP y Presidente del FUNCOMQUERUCOM (Fundación Consorcio de Queserías rurales Comunitarias).

## Los inicios y sus efectos multiplicadores

Antes de 1978 no se hablaba en Ecuador de las queserías rurales comunitarias, aunque se conoce de algunas experiencias puntuales.

Es con el proyecto de colaboración entre los gobiernos de Ecuador y Suiza, firmado en febrero de 1978 (Boada; Cadena, 1998), que se empieza a poner al alcance de organizaciones de pequeños productores de leche los elementos básicos de la tecnología quesera para producir con calidad diversos tipos de quesos maduros, semimaduros y fresco, contando con un brillante técnico quesero y amigo de los campesinos, el señor José Dubach. Desde su inicio, el proyecto se planteó la necesidad de constituir una estructura que agrupe a los actores del proceso y fue pensando en distintas formas jurídicas: unión, federación, consorcio, etc.

Son múltiples los actores involucrados a lo largo de éste proceso. Unos continúan y otros no, unos se mantienen activos y otros pasivos, otros han recreado su forma de apoyo. Citemos algunos de los actores:

- Las entidades oficiales de los dos gobiernos, la Cooperación Suiza al Desarrollo (COSUDE) y el Ministerio de Agricultura y Ganadería del Ecuador.
- Las distintas queserías rurales que se constituyeron en el camino y sus redes locales como la Unión de Organizaciones Campesinas de Salinas, los equipos de Técnicos Campesinos que se

conformaron, las instancias de comercialización que se fueron creando, por ejemplo las Tiendas Queseras de Bolívar, ubicadas en Quito, pero igualmente las de organizaciones de base como la tienda de la Quesería de Cebadas, ubicada en Riobamba; las organizaciones y redes locales que evolucionaron hacia otras formas jurídicas, como la Fundación de Organizaciones Campesinas de Salinas (FUNORSAL).

- Las organizaciones no gubernamentales como Operación Mato Grosso (OMG), Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio (FEPP), Promoción Humana Diocesana de Guaranda (PHD), Central Ecuatoriana de Servicios Agrícolas (CESA), Misión Salesiana.

La primera quesería, ubicada en la parroquia Salinas, provincia de Bolívar, inició su producción el 16 de junio del año 1978. El proyecto ha marcado hitos con su esfuerzo continuo para introducir en el mercado nacional quesos semimaduros y maduros de producción nacional, también produce queso fresco, el de mayor consumo en el país. Se empezó produciendo queso Fresco, Andino, Tilsit y Dambo; luego se ha probado con otros tipos y variedades de queso, se prepara Fondue. Ha sido importante considerar la realidad y las posibilidades locales de clima y mercado para adecuar la tecnología y los productos, con una permanente actitud y práctica de investigación-acción.

Así, la tecnología quesera Suiza echó raíces en los Andes Ecuatorianos mediante un interesante proceso

de mestizaje, factor clave para el éxito del proyecto. Se produce y vende queso Andino, Mozzarella, Dambo, Tilsit, Gruyere, queso Sánduche, Fondue, Parmesano, Gouda; variedades de queso con hierbas y quesos picantes. El queso tipo Andino es una de las concreciones de aquel mestizaje.

Cada planta tiene su marca propia, que la usa principalmente en el mercado local, pero la marca estrella es “El Salinerito”, con buen posicionamiento en el mercado nacional y con la que el producto va a los mercados más grandes; también hay una nueva marca oficial del consorcio, la marca “TQB”, en referencia a las Tiendas Queseras de Bolívar.

Factores como la aceptación de los productos en el mercado, los positivos resultados económicos de las queserías, la actitud innovadora, la continuidad y consistencia del proceso, motivaron a distintos campesinos para, con apoyo de distintas instituciones públicas o privadas y asesoría de los técnicos formados en el proyecto, implementar nuevas queserías en varias provincias del país. Varias incorporaron la elaboración de nuevos productos, por ejemplo el queso tipo Mozzarella, incluyendo como argumento promocional la frase “con tecnología suiza”. Sin embargo, es muy importante tener presente que “No se pueden impulsar queserías por política... (Igualmente) No es automático ni mecánico el efecto multiplicador de cualquiera de ellas” (Dubach, 1981).

El Ministerio de Agricultura y Ganadería de Ecuador, sobre la base de la experiencia hecha con la cooperación Suiza, inicia a partir del año 1995 un nuevo proceso para el “Apoyo al desarrollo de Queserías Rurales en las provincias de la Sierra Norte”; esta vez firma convenio con la Agencia de Cooperación al Desarrollo del Reino de Bélgica y delega al FEPP para la ejecución del proyecto por la parte ecuatoriana. El proceso conocido como QUESINOR, nombre que lleva también la marca de quesos de este consorcio, agrupa a once queserías en las provincias de Carchi e Imbabura.

### **La Red FUNCONQUERUCOM**

Al concluir el proyecto y el apoyo suizo, en diciembre de 1991, las estructuras y capacidades locales creadas continuaron operando y construyendo su sostenibilidad corporativa en alianza con varias ONG’s. En 1999, estas estructuras locales y las ONG’s ecuatorianas que continuaban ligadas al proceso, constituyen la Fundación Consorcio de Queserías rurales Comunitarias (FUNCONQUERUCOM), siendo actualmente socias 80 queserías comunitarias ubicadas en seis provincias de la Sierra (Azuay, Bolívar, Cotopaxi, Chimborazo, Pichincha y Tungurahua) y las siguientes ONG’s: Fundación de Organizaciones Campesinas de Salinas (FUNORSAL), Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio (FEPP), Promoción Humana Diocesana de Guaranda (PHD) y Fundación Misión Salesiana. En conjunto las plantas actualmente procesan alrededor de treinta mil litros de leche por día.

Los objetivos que consta en el Estatuto FUNCONQUERUCOM de 1999:

1. Agrupar, organizar y apoyar técnicamente a los pequeños productores de leche y derivados lácteos.
2. Ofrecer a sus miembros apoyo y asistencia técnica en la producción de leche; en la producción, tratamiento, maduración y comercialización de quesos.
3. Propender al mejoramiento de la calidad mediante un control técnico de la producción, procesamiento y comercialización de los derivados lácteos, ofreciendo a los productores agroindustriales y comercializadores los medios y recursos humanos de que disponga o que pueda gestionar o contratar.
4. Promocionar la venta de los productos lácteos obtenidos por sus miembros.

### **La razón de ser de la red**

Desde el inicio estuvo clara la intención de mejorar el rendimiento de la actividad lechera por medio de la producción y comercialización de diversos tipos de queso para aumentar el ingreso de los campesinos productores de leche y proveer de productos de buena calidad a los consumidores, sobre la base de una acción comunitaria generadora de solidaridad y equidad. Esto significa que la razón de ser de nuestro consorcio son los pequeños productores de leche organizados, ubicados en zonas marginales, propietarios individuales de las vacas que producen la leche

y propietarios comunitarios de las plantas que la transforman en queso y de la estructura principal para su comercialización.

Hay quienes ven a los campesinos únicamente como generadores de materia prima inhabilitados para incursionar en los otros ámbitos de la economía, en consecuencia, las iniciativas de apoyo a los pequeños productores se centran en incrementar la producción y productividad; no consideran el vacío existente entre el productor y el consumidor, dejando a otros actores las etapas de procesamiento y comercialización, que es donde se le agrega valor a la materia prima y en donde se generan las mayores utilidades dentro de la cadena productiva. De esta forma, los resultados exitosos para el campesino hasta la obtención del producto, corren el grave riesgo de echarse a perder al momento de su comercialización, cuando esta actividad se la deja solo en manos de intermediarios e industriales.

Pero esta asignación de roles también se replica a nivel de países, así, tenemos a países del Sur como Ecuador, productores y exportadores de materia prima a la que se agrega tecnología y valor en los Países del Norte. Superar esta situación estructural es una de las condiciones para impulsar el desarrollo del país.

### **Lo medular del planteamiento**

Para el FUNCONQUERUCOM, detrás de cada queso hay una apuesta por una vida mejor de las

familias y comunidades campesinas y lo medular de nuestro planteamiento consiste en que es posible que un buen número de hombres y mujeres del campo, candidatos y candidatas a la migración, sigan viviendo en el campo, no dependiendo únicamente de la tierra para vivir, sino realizando otras actividades derivadas de la producción agropecuaria que, a más de mejorar o complementar sus ingresos, se constituyan en estímulos para su capacitación profesional y para consolidar sus organizaciones, para la prestación de servicios a la población local y para el fortalecimiento de su economía familiar y comunitaria (Tonello, 1995). Por tanto, no es una visión del desarrollo agrario, sino una visión más integral de desarrollo rural.

Las queserías son una forma de concretar este planteamiento: se constituyen con pequeños productores lecheros que tienen una, dos o tres vacas, de entre estos productores u otro miembro de la comunidad se seleccionan las personas que se capacitarán como queseros, como administradores y como comercializadores.

Al participar en la cadena productiva los campesinos tienen desafíos, riesgos y también beneficios en todas las fases, pero los esenciales están entre ellos, en juntarse y en tenerse confianza, creer en sus capacidades individuales y colectivas como base para construir estructuras organizativas y empresariales fuertes, con apertura para capacitar a sus miembros, para descubrir otros campos en los cuales puedan operar y establecer alianzas mayores con

otras organizaciones, conformando frentes cada vez más amplios y consistentes. Y es en esta dirección que se ha trabajado y construido FUNCONQUERUCOM.

En el proyecto, desde el inicio se trabajó capacitando en la producción y en la comercialización, así, un mes después de haber iniciado la primera quesería en la parroquia Salinas, provincia de Bolívar, se abrió en la ciudad de Quito un local de almacenamiento y venta al que llamamos “Tiendas Queseras de Bolívar”. Pero no se consideró a las Tiendas Queseras de Bolívar como el único canal para la comercialización de quesos, siempre se insistió en diversificar los canales según los diferentes nichos de mercado a los que se puede llegar con la diversidad de tipos de queso producidos, así:

- Las “Tiendas Queseras de Bolívar”, desde su Bodega Central, ubicada en Quito, realiza ventas al por mayor, principalmente a supermercados, micro mercados, delicatessen, hoteles, restaurantes, cafeterías y tiendas de barrio.
- El Grupo Salinas, desde la parroquia del mismo nombre en la provincia de Bolívar, realiza ventas al por mayor en distintos mercados del país.
- Los Agentes de Venta Autorizados para la venta al por mayor directamente desde las plantas y desde los Centros de Acopio y maduración de quesos.
- En Quito las Tiendas Queseras de Bolívar realiza venta al detalle desde los 4 locales de propiedad del Consorcio, pero también desde otras 4 Tien-

das Asociadas, establecidas mediante Licencia de Uso de Marca.

- La “Tienda Quesera de Bolívar” ubicada en Guaranda vende al detalle.
- En las mismas plantas se vende al detalle a socios, a miembros de la comunidad y a turistas que visitan la comunidad.

Por otra parte, las instancias del Consorcio y sus socios van encontrando otras formas de agregarle valor al queso. Así, las Tiendas Queseras de Bolívar en Quito preparan Tablitas de quesos y embutidos “Salinerito”, pero también hacen sánduches “Salinerito”. Uno de los socios del Consorcio, Promoción Humana Diocesana de Bolívar, ha incursionado en la elaboración de pizzas “Salinerito” y actualmente tiene un local en la ciudad de Guaranda, pero también en acuerdo con los propietarios de la marca se han establecido franquicias en las ciudades de Quito y de Guayaquil para la apertura de nuevas pizzerías. Otro socio, el FEPP, comercializa los quesos a través de sus locales “Tiendas Camari”, en Quito y otras ciudades del país.

En un proceso de esta naturaleza las dificultades y amenazas no faltan, ante las cuales necesitamos afianzar lo que hemos aprendido como claves del camino recorrido en estos 28 años: sumar antes que restar, ver la complementariedad antes que las contradicciones, aceptar lo posible sin exigir lo perfecto, contribuir a un mismo objetivo desde culturas diferentes, aportar lo propio antes que esperar lo ajeno, dar de sí antes que exigir a los demás.

## Nuevos desafíos

Actualmente FUNCONQUERUCOM, QUESINOR, La Red de Queserías de Chimborazo, la Red de Queserías de El Chaco, Queserías de Azuay y otras participamos en un proceso para la conformación de una Unión de Consorcios de Queserías, como frente más amplio e instancia mayor para enfrentar los desafíos que presenta la realidad ecuatoriana ante la apertura de los mercados.

Nuevamente es COSUDE, en alianza con Intercooperación, y esta vez con CESA como contraparte ecuatoriana, que pone en marcha un proyecto orientado a la articulación de varias organizaciones para posicionar de mejor forma en el mercado varios productos campesinos, entre ellos queso, impulsando la conformación de grandes consorcios.

Todo esto viene bien, más aún, ahora cuando estamos frente a procesos de apertura de mercados, como el Tratado de Libre Comercio (TLC) con los Estados Unidos de Norteamérica, ante los cuales los ecuatorianos no hemos logrado conformar frentes más amplios basados en una agenda de país, pese a lo cual ya hemos avanzado en las negociaciones con Estados Unidos.

En esta nueva realidad, los pequeños productores ya no sólo se tienen que confrontar con otros productores ecuatorianos, sino con productores más diversos y fuertes de otros países, unos que reciben subsidios de sus gobiernos, otros no, pero en los distintos casos

con mayor acceso a tecnología y, de cualquier forma, con posibilidades de poner en el mercado producto a precios competitivos.

En estas condiciones los temas de calidad, costos, tecnología, economía de escala, pero sobre todo el tema de la organización de los productores merecen una mayor atención.

## **Bibliografía**

Boada, Jorge y Cadena, Mario (1998). Las queserías rurales del Ecuador, ImpreFEPP.

Dubach, José (1981). Informe N° 6, Proyecto Queserías Rurales.

Estatuto de FUNCONQUERUCOM, 1999.

Tonello, José (1995). La fantasía del desarrollo rural-creación de puestos de trabajo en el campo, FEPP.