

## Datos generales de la Experiencia

### Nombre de la experiencia postulada

Cadena de lácteos de proveedores de la empresa ECOLAC localizados en la provincia de Zamora Chinchipe.

### Organización postulante

FEDES - Fundación para el Desarrollo Empresarial y Social

### Nombre del postulante

Francisco Vicuña

### Teléfono de contacto

(5937) 2585700

### Email de contacto

francisco.vicuna@fedes.ec

### País

Ecuador

### Municipio

Loja

### Localización

Rural

### Estado actual

En ejecución

### Fecha de inicio

2016-02-01

### Nombre de las organizaciones que participan en la experiencia

Asociación de proveedores de leche de Zumbi

### Naturaleza de las organizaciones que participan en la experiencia

Grupo sin registro

## Descripción de la Experiencia

### ¿Por qué nació esta experiencia?

Nace por la necesidad de mejorar la calidad y volumen de producción de pequeños ganaderos y garantizar un comercio estable, formal y seguro.

### ¿Qué problema busca (ó) resolver?

El principal problema a resolver es la inestabilidad en el comercio de leche local y la falta de apoyo técnico para el mejoramiento de la producción lechera.

### ¿Cuáles son las causas que generan (on) este problema?

Falta de Asistencia Técnica al sector primario de la provincia de Zamora Chinchipe.  
Falta de Acceso a un capital de inversión por parte de las y los ganaderos y sector primario de la provincia.  
Desarticulación comercial bajo el enfoque de empresa ancla.

### ¿Cuáles son los efectos -consecuencias derivadas de este problema?

Comercio informal sin condiciones claras en cuanto a cumplimiento de pago, compra de producto y precio.

Baja productividad en la ganadería de leche de la provincia de Zamora Chinchipe  
Difícil acceso a mejoras del proceso productivo, a insumos, equipos, etc.

### ¿Cómo identificaron el problema como una prioridad para el territorio?

Una de las cadenas de mayor generación de ingresos y empleo en Zamora Chinchipe es la cadena de lácteos, de la cual es parte la empresa ECOLAC y sus cerca de 100 proveedores ganaderos. Pese a su importante potencial, las cifras de resultados de productividad e ingresos en la cadena son limitadas. ECOLAC en los últimos años ha experimentado un descenso en los niveles de provisión de leche procedente de Zamora Chinchipe; paralelamente se ha puesto en marcha un sistema de normas para la producción, transporte, acopio y comercialización de leche cruda orientado a incrementar la calidad de la leche y asegurar su inocuidad, lo que exige un nivel importante de mejora a nivel de los pequeños y medianos ganaderos, los centros de acopio locales y los sistemas de ordeño, transporte y recepción.

En este marco, ECOLAC, empresa ancla y con el apoyo de FEDES, a través del proyecto Dinamización de la Cadena Productiva de Lácteos, busca el aseguramiento de una mayor provisión de leche de calidad para ECOLAC, procedente de pequeños ganaderos de Zamora Chinchipe, pero a la vez, la generación de mayores ingresos a nivel de los mismo proveedores mediante la incorporación de innovaciones tecnológicas que darían como resultado una mejora en la productividad y calidad de leche.

### ¿Quiénes participaron en la identificación del problema y en la solución?

Empresa ancla ECOLAC CÍA. LTDA.

Actores Principales: FEDES - Universidad Técnica Particular de Loja

Actores Co-Financiadores: Fundación Lundin

Otros actores: CIMA (Centro de Innovación y Desarrollo para la Industria y la Minería)

Ganaderos vinculados como proveedores de leche de la empresa ancla.

### Suministre información y datos que permitan conocer el entorno, el territorio y los pobladores donde ocurre la experiencia

Proveedor de Insumos: A nivel local y nacional comercializan de manera individual o grupal diferentes insumos para el sector lechero de la provincia.

Proveedor(a)/Ganadero(a): Pequeño y mediano ganadero de la provincia de Zamora Chinchipe, organizados como grupos, acopian leche cruda en centros de acopio localizados estratégicamente.

Los pequeños ganaderos locales tienen hatos ganaderos de entre 3 y 32 vacas en promedio, principalmente de ganado criollo. Más de un 60% de los proveedores de ECOLAC tendrían hatos superiores a 19 cabezas, de las cuales sólo un 30% corresponde a vacas en ordeño. Son ganaderos con pequeñas UPAS, de entre 3,5 a 19 has (con una carga animal entre 0,75 y 1,3 vacas/ ha). La mayor parte de los ganaderos que proveen a ECOLAC en Zamora, obtienen rendimientos de 4,5 litros leche / vaca - día, en un solo ordeño que se realiza en la mañana.

Actualmente, los proveedores de ECOLAC, se distribuyen de la siguiente forma en los centros de acopio :

- 44 ganaderos en Zumbi
- 35 ganaderos en Chicaña
- 12 ganaderos en Chamico
- 8 ganaderos en Los Encuentros

Empresa Ancla: La empresa ECOLAC CÍA LTDA. es la empresa que compra la leche cruda y fría recolectada en los centros de acopio, luego es transportada hasta la planta ubicada a aproximadamente 90 Km, en la ciudad de Loja y es aquí donde se procesa la leche en subproductos y se comercializa al por mayor y menor de manera directa y a través de distribuidores autorizados, micromercados, etc. ECOLAC es una Compañía de Responsabilidad Limitada, registrada desde el 2012 en la Superintendencia de Compañías, ubicada en la ciudad de Loja. Inició sus actividades en 1983, como parte de la UTPL, con el objetivo inicial de complementar la formación académica de los estudiantes universitarios, específicamente de la carrera de Ingeniería en Industrias Agropecuarias, mediante prácticas permanentes en procesos productivos.

Su misión es ofrecer a los consumidores productos lácteos de calidad e inocuos para la salud e impulsar el desarrollo ganadero de la región sur del país a través del apoyo a los pequeños y medianos productores. Pero además es prioritario para ECOLAC fortalecer el proceso de enseñanza aprendizaje de los profesionales en formación de la UTPL mediante la práctica y la participación en trabajos de investigación.

### ¿Cuáles son (fueron) los principales objetivos de la experiencia?

El objetivo del proceso en ejecución es "Fortalecer la cadena productiva de lácteos mediante innovaciones tecnológicas orientadas al incremento de oferta y calidad de leche; mejorando productividad, reduciendo costos, e incrementando los ingresos para los productores", en el marco de la estrategia de crecimiento empresarial de la empresa ancla, una articulación local efectiva y el desarrollo de los proveedores de materia prima.

### ¿A quién está (estuvo) dirigida la acción? Quiénes se benefician (ron) de esta experiencia?

Los beneficiarios de esta intervención son la empresa ancla por el aumento de provisión y los ganaderos por el mejoramiento de su productividad, actualmente se benefician cerca de 70 proveedores y sus familias, distribuidos de la siguiente manera:

- 45 ganaderos en Zumbi
- 5 ganaderos en Chicaña
- 10 ganaderos en Chamico
- 8 ganaderos en Los Encuentros

Es importante señalar que al encontrarse en ejecución el proyecto, se pretende incrementar para el siguiente año el número de beneficiarios.

### ¿Cuál es (fue) el monto aproximado de inversión realizada en esta experiencia y quiénes son (fueron) los aportantes?

El monto aproximado es de USD 230.000 dólares los que incluyen fondos reembolsables y no reembolsables y fondos para asistencia técnica y seguimiento.

Los aportantes son:

Fundación Lundin  
ECOLAC CÍA. LTDA.  
FEDES - UTPL

### ¿Durante cuánto tiempo se desarrolla (ó) la experiencia?

La experiencia tiene una duración de 24 meses con miras a ampliación de 12 meses más. Actualmente tiene una ejecución de 10 meses.

### ¿Cuáles son(fueron) las principales fases y actividades realizadas para el desarrollo de esta experiencia?

Diagnóstico o levantamiento de información base para la intervención  
Diseño de estrategias de trabajo e indicadores principales  
Validación de estrategias y ejecución de las mismas  
Monitoreo y Asistencia Técnica a ganaderos por parte de Equipo del Proyecto  
Informe de avance parcial y total para análisis de resultados  
Evaluación total del proceso

## Innovación, sostenibilidad y aprendizaje

### ¿Qué aspectos de la experiencia considera innovadores para el contexto en el que se desarrolla(ó) y por qué?

El empoderamiento que se da al grupo de proveedores al integrarse al modelo de comercio formal.  
Acompañamiento técnico bajo enfoque de generación de confianza  
Acceso a tecnología para el manejo de ganado lechero como, insumos de buena calidad, manejo sanitario adecuado, mejoramiento genético, maquinaria y equipos para mejora de alimentación y manejo de pastos.

### ¿Qué aprendizajes derivados de la experiencia considera que pueden ser de utilidad y potencialmente transferibles a otras organizaciones y contextos que enfrentan retos similares?

EL modelo de empresa ancla es eficaz bajo el enfoque inclusivo, siempre y cuando existan condiciones claras, veraces y sobre todo un flujo de información continuo.  
El modelo de financiamiento rápido y bajo crédito dando la oportunidad de pago a través de un descuento en la entrega de materia prima con bajos o nulos intereses.

### Mencione tres datos o hechos que permiten evidenciar que los efectos positivos generados a partir de la experiencia, serán duraderos y permitirán a la comunidad y los involucrados en esta iniciativa, enfrentar de mejor manera nuevos desafíos

Construcción de un nuevo Centro de Acopio de leche que se encuentra en funcionamiento ya por 6 meses acopiando un volumen diario de aproximadamente 250 litros de leche de aproximadamente 9 pequeños ganaderos locales.  
Incremento en la provisión de leche de la Empresa ancla ECOLAC CÍA. LTDA. comparado con el año anterior al proyecto en ejecución. (aproximadamente 7000 litros más a diferencia del año 2015 con cierre a octubre de 2016.  
Incremento de precio por calidad de materia prima que beneficia a 45 ganaderos del proyecto, a través de una articulación entre la Empresa ancla y la Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la calidad del Agro (AGROCALIDAD)

## Caracterización de la experiencia

### Participación

#### **Cuál es (fue) el papel del miembro de RedEAmérica en la experiencia?**

FEDES realizó el estudio de factibilidad y la propuesta de intervención del proceso. Así mismo aportó con financiamiento para el monitoreo del proyecto y de la vinculación de la academia a través de procesos de vinculación con la colectividad en articulación con la empresa ancla y empresa cofinanciadora.

#### **¿En qué etapas del proceso participa (ó) la comunidad - organizaciones de base (diagnóstico, planeación, ejecución, seguimiento, etc.)?**

La comunidad participa en:

- Diagnóstico.
- Validación
- Ejecución
- Monitoreo y Asesoramiento
- Evaluación

#### **¿Qué actores participan (ron) en la ejecución de la iniciativa? (Organizaciones de base, otras organizaciones sociales, empresas, gobierno, etc.)**

Asociación de Ganaderos de Los Encuentros  
Asociación de Proveedores de leche de Zumbi  
Asociación de Proveedores de Leche de Chamico  
Asociación de Proveedores de leche de Chicaña  
Ecolac Cía. Ltda.  
FEDES - UTPL  
CIMA  
AGROCALIDAD  
Lundin Fundación  
Lundin Gold  
GADs Parroquial de Los Encuentros

#### **Cuál es (fue) el papel de cada uno de los actores involucrados en la experiencia?**

Asociaciones de proveedores: Pequeño y mediano ganadero de la provincia de Zamora Chinchipe, organizados como grupos, acopian leche cruda en centros de acopio localizados estratégicamente.

Ecolac Cía. Ltda: Empresa ancla que compra la leche cruda y fría recolectada en los centros de acopio, luego es transportada hasta la planta ubicada en la ciudad de Loja, donde se procesa y se comercializa al por mayor y menor. Cofianancia el proceso a través de un aporte no reembolsable en asistencia técnica, manejo administrativo y seguimiento del proyecto

FEDES - CIMA - UTPL: Realiza seguimiento y articula con la academia procesos de vinculación a través de escuelas como ingeniería en alimentos, ingeniería civil, etc.

AGROCALIDAD: Articula con la Empresa ancla la intervención mediante acuerdos de financiamiento me diante fondos del proyecto.

Lundin Fundación: Cofinanciador de fondos reembolsable y no reembolsable del proyecto

Lundin Gold: Coordinación de trabajos y apoyo local en actividades de capacitación y eventos

#### **¿La experiencia amplía (ó) la participación de la comunidad - organizaciones de base?**

4

#### **Explique**

Existe un mayor empoderamiento del proveedor mediante un modelo de comercio inclusivo y bajo condiciones claras, flexibles y socializadas oportunamente.

#### **¿La experiencia amplia(ó) el acceso, administración y control de recursos por parte de la comunidad - organizaciones de base?**

3

#### **Explique su respuesta**

Se pretende con este modelo vincular al ganadero a la inversión a través de créditos y no partir con el paternalismo, sino hacerlo dueño

de sus logros a través de un proceso de acompañamiento y trabajo conjunto entre la empresa y el proveedor de materia prima.

### Construcción de visiones, acuerdos y vínculos de cooperación

**¿La experiencia fomenta (ó) la construcción de visiones y acuerdos colectivos entre la comunidad - organizaciones de base y los demás actores del territorio involucrados?**

3

#### Explique su respuesta

**(cuáles acuerdos se establecieron, formas e instancia de decisión)**

Las organizaciones ya realizan acercamientos con empresas proveedoras de insumos a través de conversaciones con sus representantes. Existen negociaciones que permiten apresurar procesos de compra y entrega de insumos con la validación de las organizaciones.

**¿La experiencia fomenta (ó) la creación o consolidación de vínculos de cooperación y asociatividad entre la comunidad - organizaciones de base y los demás actores involucrados?**

5

#### Explique su respuesta

Si. El objetivo es crear un fortalecer el trabajo en grupo y en equipo para con base a volumen y calidad poder acceder a beneficios para todos los miembros de la organización.

**¿La experiencia sirve (ió) de puente entre la comunidad, el sector empresarial y el gobierno local?**

5

#### Explique su respuesta

Evidentemente que sí. Se observa que la cadena comercial muestra una relación directa desde la producción a la empresa transformadora, apoyándose siempre en los gobiernos locales para la obtención de permisos.

**¿La experiencia contribuye (ó) a ampliar la confianza entre la (organizaciones de base y los demás actores involucrados)(comunidad y otros actores y organizaciones involucrados)?**

5

#### Explique su respuesta

El cumplimiento de los acuerdos por parte de la empresa ancla, el pago, el precio y las estrategias de mejora crean un ambiente de confianza y credibilidad. Crece la organización y su trabajo.

**¿La experiencia contribuye (ó) a ampliar el sentido de reciprocidad e interdependencia entre la comunidad - organizaciones de base y los demás actores involucrados)?**

5

#### Explique su respuesta

Habiendo generado confianza mediante el cumplimiento de los compromisos planteados, la comunidad es recíproca con los demás actores, ya que acata las normas de manera adecuada y puntual.

**¿La comunidad - organizaciones de base y los demás actores involucrados establecieron alianzas para la ejecución de los planes acordados?**

5

#### Explique su respuesta

Mediante la intervención del proyecto se establecieron acuerdos de palabra y escritos para la ejecución de créditos, permisos y certificaciones que permiten mejorar la calidad y cantidad de su producción

### Incidencia en lo público

**¿La experiencia contribuye(ó) a construir y/o ampliar los espacios de participación pública para la comunidad - organizaciones de base y los demás actores involucrados?**

5

### Explique su respuesta

El modelo de inclusión está abierto a incluir a instituciones públicas reguladoras, operadoras, financiadoras, etc., con el fin de ampliar el impacto o replicar el proceso en diferentes sitios con actores parecidos a los del actual proyecto. La metodología es práctica y sencilla, con base a la responsabilidad de las partes.

### ¿La experiencia influye(ó) en el diseño de políticas, programas y medidas del gobierno?

3

### Explique su respuesta

Si, principalmente en el diseño de mecanismos menos complejos para el acceso a financiamiento a través de líneas de crédito acordes a la realidad del sector primario.

### ¿La experiencia influye(ó) en la asignación de recursos públicos del gobierno?

1

### Explique su respuesta

No. El proceso contó con financiamiento privado, aunque podría influir con base a los resultados obtenidos en el corto plazo.

### La experiencia contribuye (ó) crear o fortalecer canales de diálogo entre la comunidad -organizaciones de base, otras organizaciones sociales y las autoridades públicas del territorio para intercambiar información, generar acuerdos y desarrollar proyectos conjuntos?

5

### Explique su respuesta

El modelo exitoso cuya base es el cumplimiento de los proveedores a través de la entrega constante de su producción y a la empresa en el pago a tiempo y justo, puede ser parte de una estrategia de intervención de otras autoridades mediante la inyección de recursos o del seguimiento y asistencia técnica.

## Capacidades colectivas

### ¿La experiencia contribuye (ó) que la comunidad-organizaciones de base y los demás actores involucrados adquieran capacidades para construir visiones y acuerdos colectivos?

5

### Explique su respuesta

El modelo planteado y la demanda de producción por parte de la empresa ancla llaman a demás actores a generar nuevos acuerdos de provisión, a fortalecer conocimientos en la comunidad local y a crecer organizadamente.

### ¿La experiencia contribuye (ó) que la comunidad-organizaciones de base y los demás actores involucrados adquieran capacidades para usar información sobre su entorno para diseñar y ejecutar experiencias?

3

### Explique su respuesta

Mediante la socialización de avances del proceso, a través de un proceso comunicativo constante permite que cada actor tenga acceso a la información y le permita identificar nuevos emprendimientos dentro de un modelo comercial estable y formal.

### ¿La experiencia contribuye (ó) que la comunidad-organizaciones de base y los demás actores involucrados adquieran capacidades para planear y formular proyectos?

3

### Explique su respuesta

La información es de libre acceso y dependerá de cada actor el establecer nuevos retos en la formulación de nuevos proyectos.

### ¿La experiencia contribuye (ó) que la comunidad-organizaciones de base y los demás actores involucrados adquieran capacidades para hacer seguimiento a las actividades y resultados?

4

**Explique su respuesta**

Si. Aunque no al 100%, pero se pretende que a mediano plazo los actores, principalmente los proveedores, cultiven el manejo de registros para el seguimiento y/o cumplimiento de metas

**¿La experiencia contribuye (ó) que la comunidad-organizaciones de base y los demás actores involucrados adquieran capacidades para evaluar los resultados, analizar y ajustar las actividades y estrategias?**

5

**Explique su respuesta**

Si. Aunque no al 100%, pero se pretende que a mediano plazo los actores, principalmente los proveedores, cultiven el manejo de registros para el seguimiento y/o cumplimiento de metas, y tambien de evaluar resultados

**¿La experiencia contribuye (ó) que la comunidad-organizaciones de base adquieran capacidades para administrar recursos?**

5

**Explique su respuesta**

Es evidente que si ya que al empoderar a la organización y al buscar sostenibilidad, se pretende que luego la organización solo ejecute la administración de sus recursos, sin dejar de lado el acompañamiento.

**¿La experiencia contribuye (ó) que la comunidad-organizaciones de base adquieran capacidades para acceder a nuevas fuentes de recursos?**

5

**Explique su respuesta**

Se establecen articulaciones de trabajo con Financiadoras explicando el modelo cumplido y con base a la capacitación y tutela sean las organizaciones quienes a futuro puedan acceder a otras fuentes de financiamiento.

**¿La experiencia contribuye (ó) que la comunidad-organizaciones de base y los demás actores involucrados adquieran capacidades para negociar y resolver conflictos?**

5

**Explique su respuesta**

el continuo contacto con la problemática local y la búsqueda de una resolución efectiva a través del diálogo y argumentos claros a permitido generar ambientes de confianza entre los que conforman las organizaciones y entre actores.

**¿La experiencia contribuye (ó) que la comunidad-organizaciones de base y los demás actores involucrados adquiera capacidades para acceder a espacios de participación?**

5

**Explique su respuesta**

el continuo contacto con la problemática local y la búsqueda de una resolución efectiva a través del diálogo y argumentos claros a permitido generar ambientes de confianza entre los que conforman las organizaciones y entre actores.

**¿La experiencia contribuye (ó) que la comunidad-organizaciones de base y los demás actores involucrados adquieran capacidades para cooperar y trabajar en alianza?**

4

**Explique su respuesta**

El trabajo en alianza ha sido el punto de partida de este proceso ya que al ser pequeños proveedores, es necesario la unión para lograr el acceso a un mercado formal y a mejoras en su producción y productividad.

---

## Resultados en Desarrollo Sostenible

---

**¿La experiencia contribuye (ó) a disminuir las condiciones de pobreza en la comunidad y el territorio?**

5

**Explique su respuesta**

**Suministre resultados cuantitativos o cualitativos para sustentar las transformaciones observadas**

Un ejemplo claro de esta experiencia es la creación de un centro de acopio de leche que a permitido partir de un mercado nulo, cuyos ingresos no eran cuantificables, a obtener ya un ingreso mensual por venta de leche de aproximadamente USD 11.000 beneficiando a 8 ganaderos y sus familias en un periodo de 5 meses.

A esto se suma que a nivel global se han obtenido cerca de USD 330.000 desde el arranque del año 2016 con la participación de 91 proveedores. (cierre a octubre)

**¿La experiencia contribuye (ó) a generar una dinamización económica del territorio donde ocurre la iniciativa?**

5

**Explique su respuesta**

**Suministre resultados cuantitativos o cualitativos para sustentar las transformaciones observadas**

El comercio local de ganadería lechera se basaba a la informalidad de un comprador que no basa su precio en parámetros de calidad, sino en el precio que fijaba su demanda de producto (queso, quesillo). (Rango de USD 0,20 a 0,50) Actualmente el precio se establece por el Ministerio de Agricultura Ganadería, Acuacultura y Pesca y se basa en condiciones de calidad que al incrementarse incrementa su precio y son estables en el año. (Rango estable de 0,42 - 0,45)

**¿La experiencia contribuye (ó) a generar un mejor cuidado del ambiente en el territorio donde ocurre la iniciativa?**

5

**Explique su respuesta**

**Suministre resultados cuantitativos o cualitativos para sustentar las transformaciones observadas**

Mediante la asistencia técnica se promueve el uso adecuado de insumos tanto para el ganado como para el forraje. La vinculación con la academia y la articulación de las entidades gubernamentales permite el acceso a información y la aplicación de mejoras en la producción.

Alimentación adecuada

Manejo de registros

Uso de productos no perjudiciales al ambiente

Capacitación en correcta aplicación de insumos, etc.

**¿La experiencia contribuye (ó) a generar una mejor institucionalidad y a fortalecer la ciudadanía en el territorio donde ocurre la iniciativa?**

4

**Explique su respuesta**

**Suministre resultados cuantitativos o cualitativos para sustentar las transformaciones observadas**

Si, el objetivo principal es valorar la actividad productiva agrícola y pecuaria local como generadora de ingresos por medio de este modelo formal de comercio con enfoque de empresa ancla.

**¿La experiencia contribuye (ó) a la profundización de valores y prácticas democráticas?**

3

**Explique su respuesta**

**Mencione datos o hechos ejemplifiquen los resultados**

Si. la toma de decisiones en la organización se basan mediante la intervención de directivos y reuniones de asamblea con la finalidad de que los acuerdos sean respetados por todos o al menos por la mayoría.

**¿La experiencia contribuye (ó) a la inclusión de las diversas voces e intereses de la comunidad y los diversos involucrados?**

4

**Explique su respuesta**

**Mencione datos o hechos ejemplifiquen los resultados**

Si. la toma de decisiones en la organización se basan mediante la intervención de directivos y reuniones de asamblea con la finalidad



de que los acuerdos sean respetados por todos o al menos por la mayoría.

---

**¿Cómo valora el efecto o la influencia de esta experiencia sobre el desarrollo sostenible del territorio?**

5

---

**Explique su respuesta**

**Mencione datos o hechos ejemplifiquen los resultados**

Una estrategia de crédito para acceso a mejoras en la producción lechera que tiene el 100% de cumplimiento en los pagos

Una adopción de estrategias que se mantiene en crecimiento con base a un monitoreo continuo

Un modelo de comercialización que incluye la inversión en equipos e infraestructura que a la fecha opera ya 6 meses y vincula cada vez a nuevos ganaderos locales.

---

**Información adicional**

---