



FONDO MINK'A DE CHORLAVÍ

Convocatoria 2004

Proyecto

**Sistematización participativa de la experiencia metodológica y los impactos
de *QUESINOR* y las iniciativas micro-empresariales vinculadas.**

Organización Coordinadora del proyecto:

FONDO ECUATORIANO POPULORUM PROGRESSIO (FEPP)

Ecuador

Organización co-ejecutora:

**UNIÓN DE ASOCIACIONES ARTESANALES QUESERÍAS SIERRA NORTE
*QUESINOR***

Ecuador

Sistematizador: Josep Nebot Muns (*QUESINOR*-FEPP)

FONDO MINK'A DE CHORLAVÍ	1
ORGANIZACIÓN COORDINADORA DEL PROYECTO:	1
FONDO ECUATORIANO POPULORUM PROGRESSIO (FEPP).....	1
ECUADOR	1
1 RESUMEN EJECUTIVO	4
2 PALABRAS CLAVES	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
3 ACRÓNIMOS.....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
4 SITUACIÓN INICIAL: DESCRIPCIÓN Y REFLEXIÓN CRÍTICA.....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
5 PROCESO DE INTERVENCIÓN: DESCRIPCIÓN Y REFLEXIÓN CRÍTICA	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
5.1 INTRODUCCIÓN: SENTIDO Y FASES DE LA INTERVENCIÓN	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
5.2 LAS ASOCIACIONES: CREACIÓN Y DESARROLLO.....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
5.2.1 <i>La identificación de Zonas Óptimas para la implementación de estructuras asociativas y fábricas queseras.....</i>	<i>¡Error! Marcador no definido.</i>
5.2.2 <i>Las asociaciones</i>	<i>¡Error! Marcador no definido.</i>
5.2.3 <i>Construcción de la fábrica: financiamiento y tecnicidad.....</i>	<i>¡Error! Marcador no definido.</i>
5.2.4 <i>Personal y capacitaciones.....</i>	<i>¡Error! Marcador no definido.</i>
5.2.5 <i>Equilibrio interno y captación de leche de calidad: “LA MATERIA PRIMA ES LA VIDA DE LA EMPRESA”</i>	<i>¡Error! Marcador no definido.</i>
5.2.6 <i>Transformación.....</i>	<i>¡Error! Marcador no definido.</i>
5.2.7 <i>Comercialización</i>	<i>¡Error! Marcador no definido.</i>
5.2.8 <i>Estructura y funcionamiento económico-administrativo.....</i>	<i>¡Error! Marcador no definido.</i>
5.2.9 <i>Otras iniciativas emprendedoras de carácter asociativo.....</i>	<i>¡Error! Marcador no definido.</i>
5.3 OSG-COMERCIALIZADORA: CREACIÓN Y DESARROLLO	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
5.3.1 <i>Etapa 1 QUESINOR (1996 – 1998): Centro de Acopio.</i>	<i>¡Error! Marcador no definido.</i>
5.3.2 <i>Etapa 2 QUESINOR (1998-2005): Constitución de la Unión y creación de la marca común “QUESINOR”</i>	<i>¡Error! Marcador no definido.</i>
5.3.3 <i>Etapa 3 QUESINOR (2005): Centralización de la producción y generalización de la compraventa de leche fluida.....</i>	<i>¡Error! Marcador no definido.</i>
6 LA UNION-QUESINOR HOY Y SU VINCULACION AL MERCADO ..	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
6.1 LA UNION – QUESINOR HOY.....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
6.2 QUÉ CONSIDERAMOS QUE FUE EXITOSO EN LA VINCULACIÓN A MERCADOS DINÁMICOS... ¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.	
6.2.1 <i>Pequeños productores incursionan y permanecen en un mercado dinámico.....</i>	<i>¡Error! Marcador no definido.</i>
6.2.2 <i>Organizados para alcanzar mejores condiciones en el mercado.....</i>	<i>¡Error! Marcador no definido.</i>
6.2.3 <i>Generación de capacidades y habilidades en el mundo rural para enfrentarse al mercado</i>	<i>¡Error! Marcador no definido.</i>
6.2.4 <i>Mayor vinculación al mercado lechero: más producción y más productividad.....</i>	<i>¡Error! Marcador no definido.</i>
6.2.5 <i>El manejo del concepto calidad permite vincularse al mercado en mejores condiciones.</i>	<i>¡Error! Marcador no definido.</i>
6.2.6 <i>Control del mercado de la leche fluida: “SE ACABÓ LA EXPLOTACIÓN EN EL NEGOCIO DE LA LECHE”</i>	<i>¡Error! Marcador no definido.</i>
6.2.7 <i>Generación de mercados locales.....</i>	<i>¡Error! Marcador no definido.</i>
6.2.8 <i>Integración en la cadena láctea</i>	<i>¡Error! Marcador no definido.</i>
6.2.9 <i>QUESINOR como referente para pequeños productores.....</i>	<i>¡Error! Marcador no definido.</i>
6.2.10 <i>Con visión a largo plazo.....</i>	<i>¡Error! Marcador no definido.</i>
7 LECCIONES APRENDIDAS.....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.

FONDO MINK'A DE CHORLAVÍ - Convocatoria 2004
Sistematización participativa de la experiencia metodológica y los impactos de QUESINOR y las
iniciativas micro-empresariales vinculadas

-
- 7.1 ASPECTOS SOCIO-ORGANIZACIONALES **¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.**
7.2 ASPECTOS DE ESTRUCTURA Y GESTIÓN EMPRESARIAL COOPERATIVA **¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.**
7.3 ASPECTOS ALREDEDOR DE LAS ACTIVIDADES DE INTERVENCIÓN..... **¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.**
7.4 TEMAS ABIERTOS PARA CONTINUA REFLEXIÓN..... **¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.**
 7.4.1 *Socios productores y socios no productores* **¡Error! Marcador no definido.**
 7.4.2 *Socios y proveedores*..... **¡Error! Marcador no definido.**
 7.4.3 *Centralización descentralización*..... **¡Error! Marcador no definido.**
 7.4.4 *Los productores actores en la transformación y la comercialización.....* **¡Error! Marcador no definido.**
 7.4.5 *Un solo objetivo económico* **¡Error! Marcador no definido.**
 7.4.6 *Proceso y Proyecto*..... **¡Error! Marcador no definido.**
 7.4.7 *Cogestión*..... **¡Error! Marcador no definido.**
- 8 HALLAZGOS**..... **¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.**
- 9 AGRADECIMIENTOS**..... **¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.**
- 10 PREGUNTAS COMUNES** **¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.**
- 10.1 ¿QUÉ TIPO DE ORGANIZACIÓN ES LA QUE PERMITE EL VÍNCULO CON EL MERCADO? **¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.**
10.2 ¿CUÁLES SON LOS ROLES QUE JUEGAN LOS ORGANISMOS PÚBLICOS Y/O PRIVADOS DE SOPORTE Y SU IMPORTANCIA PARA LA INSERCIÓN AL MERCADO? **¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.**
10.3 ¿CUÁLES SON LAS CARACTERÍSTICAS DEL MERCADO Y CÓMO MANEJAN LOS PRODUCTORES (ORGANIZACIONES) DICHAS CARACTERÍSTICAS PARA MANTENER SUS VÍNCULOS CON EL MERCADO? **¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.**
10.4 ¿CUÁLES SON LOS ELEMENTOS Y SU DIMENSIONAMIENTO QUE PERMITE CATALOGAR A LA EXPERIENCIA COMO EXITOSA EN SU VINCULACIÓN CON EL MERCADO? **¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.**
10.5 ¿CÓMO ESTA EXPERIENCIA ESTÁ CONTRIBUYENDO, O PODRÍA CONTRIBUIR A LA VALORIZACIÓN Y DESARROLLO DEL TERRITORIO? **¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.**
 10.5.1 *Propósito* **¡Error! Marcador no definido.**
 10.5.2 *Planteamiento preliminar sobre la relación DTR-Programa: a manera de hipótesis* **¡Error! Marcador no definido.**
 10.5.3 *Sobre el criterio del abordaje simultáneo de la transformación productiva y el desarrollo institucional*..... **¡Error! Marcador no definido.**
 10.5.4 *Sobre el criterio del territorio como espacio con identidad y con un proyecto de desarrollo concertado socialmente*..... **¡Error! Marcador no definido.**
 10.5.5 *Sobre el criterio de considerar en los programas DTR explícitamente la heterogeneidad entre territorios* **¡Error! Marcador no definido.**
 10.5.6 *Sobre el criterio de convocar a la diversidad de agentes del territorio..* **¡Error! Marcador no definido.**
 10.5.7 *Sobre el criterio o la necesidad de una compleja arquitectura institucional*..... **¡Error! Marcador no definido.**
 10.5.8 *Sobre el criterio de la formulación y gestión de programas con horizontes de mediano y largo plazo* **¡Error! Marcador no definido.**
 10.5.9 *Balance: a manera de conclusión*..... **¡Error! Marcador no definido.**
- 11 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**..... **¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.**
- 12 ANEXOS** **¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.**
- 12.1 ANEXO I: GRAFICOS Y CUADROS
12.2 ANEXO II: CONOCIMIENTOS TRANSVERSALES Y MATERIALES DE INTERÉS
12.3 ANEXO III: METODOLOGÍA: DESCRIPCIÓN

1 RESUMEN EJECUTIVO

QUESINOR es una empresa y marca comercial, de propiedad de pequeños productores lecheros de la sierra norte del Ecuador organizados en la Unión de Asociaciones Agroartesanales que lograron pasar del sector primario (producción de leche) al sector secundario (producción de quesos y otros derivados lácteos), y finalmente al terciario (comercialización directa en los principales mercados del país).

La sistematización, duró un año y fue participativa, reconoce los éxitos de esta organización, pero es crítica en cuanto a las grandes dificultades y crisis que atraviesa esta instancia campesina.

QUESINOR, es el resultado de un programa de cooperación bilateral de 10 años y del esfuerzo de más de 350 socios campesinos, **pequeños productores** de zonas, con vocación para la producción lechera, con un problema común: baja productividad lechera y bajo precios de leche.

Para insertarse en el mercado, se organizaron en 13 asociaciones que gestionan democráticamente, igual número de “queserías rurales”. Posteriormente constituyeron la *Unión de Asociaciones Agroartesanales Queserías Sierra Norte*, una organización de segundo nivel.

Las asociaciones queseras, captando leche del sector, fabricaban queso y otros derivados lácteos, comercializados a través de dos canales de distribución: (i) directamente a mercados cercanos, mayoritariamente informales y poco exigentes en calidad y, (ii) a través de una estructura de comercialización conjunta a todas las asociaciones queseras (la *Comercializadora*), en mercados más alejados y muy exigentes en términos de calidad y formalidad.

Las queseras desarrollaron habilidades para insertarse eficientemente en el mercado “informal” y su estrategia ayudó a mantener, a pesar de las dificultades, a *QUESINOR* funcionando.

La empresa de comercialización nace con el objeto de superar la dificultad que tenían las pequeñas queserías para colocar su producción en mercados más rentables, pero más alejados y muy exigentes. La *Comercializadora* compraba y comercializaba parte del producto de las queseras, cada una de las cuales disponía de su propia marca y sus propios mercados. Cómo estrategia de

mercado y para control de calidad, se creó una marca común orientada a posicionarse en mercados de alta gama (supermercados) y competir con grandes empresas como NESTLE, KIOSKO, FLORALP. Las asociaciones queseras conservaron su autonomía y sus mercados, debiendo compaginar sus necesidades de producto y las necesidades de la *Comercializadora*.

La estructura empresarial, está en camino de ser asumida plenamente por la *Unión*. En este proceso se vio la necesidad de crear estructuras que garanticen una correcta relación entre la *Unión* y su Empresa, para permitir su gestión independiente con criterios altamente empresariales.

Varios elementos, llevaron a la *Comercializadora* a una situación de pérdidas crónicas. Esta falta de resultados de la *Comercializadora* ha sido consecuencia de una multitud de factores de carácter empresarial e institucional. En la sistematización se llegará a cuestionar la viabilidad de este modelo y a buscar alternativas para rentabilizar la inserción en el mercado de lácteos. Las queserías por su parte han mantenido su relación con el mercado informal.

En la última etapa sistematizada, el aumento del precio de la leche en el Ecuador y problemas de calidad, llevaron a una nueva reestructuración del sistema productivo-comercial de *QUESINOR*: la compra-venta de leche fluida y la centralización de la producción.

QUESINOR ha supuesto, para los beneficiarios, en relación a la inserción en el mercado de los lácteos, un aumento del precio de la leche y un control en el mercado local de ese producto; así como un aumento de la producción y de la productividad. *QUESINOR* ha contribuido a desarrollar el sector lácteo de la zona norte del Ecuador y, lo que es más importante, un sentido cooperativista en un país con muy poca tradición en este sentido. *QUESINOR*, a pesar de sus dificultades, se ha constituido en un referente, para varios proyectos y grupos campesinos

De la experiencia de *QUESINOR* y de su sistematización participativa se desprenden importantes aprendizajes en el ámbito socio-organizativo, sobre aspectos de estructura y gestión empresarial cooperativista y sobre la propia intervención.