



# IV FORO DEL SECTOR LECHERO ECUATORIANO

CENTRO DE LA INDUSTRIA LACTEA DEL ECUADOR

**“El desarrollo de la lechería basado en  
una cultura de innovación”**

Quito, 26 de septiembre de 2012

Evento transmitido de manera simultánea por señal de video-conferencia hacia: Loja, Zamora, Cuenca, Ambato y Tulcán, con el apoyo de la Universidad Politécnica Salesiana del Ecuador, la Universidad Técnica Particular de Loja y la Universidad Técnica de Ambato

Búscanos en



[www.cilecuador.org](http://www.cilecuador.org)

**CENTRO DE LA INDUSTRIA LACTEA  
DEL ECUADOR**

Av. de Los Shyris e Isla Floreana  
Edificio Axios 9no piso Of. 905  
Tel.: (02) 2277393  
Cel.: 0874999928  
E.mail: [info@cilecuador.org](mailto:info@cilecuador.org)  
[www.cilecuador.org](http://www.cilecuador.org)

Producción y Coordinación  
Rafael Vizcarra Ibarra  
Director Ejecutivo CIL

Diseño, Diagramación e Impresión  
Ruth Bolaños  
Efecto Estudio  
Tel.: (03) 2421 914  
(08) 4278 057  
[ruthb@effectoestudio.com](mailto:ruthb@effectoestudio.com)



**IV FORO DEL SECTOR  
LECHERO ECUATORIANO**

**“El desarrollo de la lechería, basado en  
una cultura de innovación”**

DIRIGIDO A:

Productores lecheros, industriales, comercializadores, consumidores de productos lácteos, así como estudiantes universitarios y profesionales relacionados a los servicios públicos o privados de asistencia técnica, investigación, provisión de insumos, maquinaria y productos financieros para el sector lechero ecuatoriano.

**QUITO, Miércoles 26 septiembre 2012  
(08h00 – 18h00)**

Campus El Girón – Universidad Politécnica Salesiana  
Av. 12 de octubre 2422 y Wilson

**PARTICIPAN CONFERENCISTAS DE:**  
Ecuador, Uruguay, Argentina, Colombia y México.

Evento compartido por video conferencia a las ciudades de Loja,  
Zamora, Cuenca, Ambato y Tulcán.

Búscanos en  

[www.cilecuador.org](http://www.cilecuador.org)

# AGENDA DEL "IV FORO DEL SECTOR LECHERO ECUATORIANO"

## El desarrollo de la lechería basado en una cultura de innovación.

| ACTIVIDAD  | RESPONSABLE  | CARGO   | ORGANIZACION   |
|--|--|---|--|
| 07H30  | Registro de participantes, entrega de identificación y material impreso.   | Personal de la mesa de registro   | Centro de la Industria Láctea (CIL)  |
| 08H00  | INAUGURACION Y APERTURA  | Lic. ARMANDO ROMERO ORTEGA  | Universidad Politécnica Salesiana del Ecuador (UPS)  |
| 08H15  | Palabras de bienvenida, presentación del evento, conferencistas, autoridades e invitados.  | Dr. RAFAEL VIZCARRA IBARRA  | Centro de la Industria Láctea del Ecuador (CIL)  |
| 08H30  | Tema 1 : Análisis del contexto y proyección de la lechería a nivel de la Región.   | Dr. EDUARDO FRESCO LEÓN   | Federación Panamericana de Lechería (FEPALE)   |
| 09H15  | Tema 2: Lechería Sostenible. Un concepto nuevo, llevado a la práctica en fincas lecheras del país.   | Ing. MIGUEL RIVADENIRRA   | DPA-Ecuajungos SA-Nestlé Ecuador   |
| 10H00  | Tema 3: La innovación presente en los programas nacionales de fomento ganadero:<br>a.- Programa Nacional de Red Lechera. y<br>b.- Sistema Nacional de Trazabilidad Bovina. | Delegado de la Subsecretaría de Fomento Ganadero -MAGAP   | SFG-Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca.                             |
| 10H45  | Tema 4: Aportes a la investigación del sector lechero ecuatoriano. Síntesis de los trabajos realizados por CILEC-UPS.  | Dra. NARCISA REQUELME   | Centro de Investigación de la Leche (CILEC)-Universidad Politécnica Salesiana (UPS).       |
| 11H30  | PANEL sobre el tema: "¿Como se fomenta una cultura de innovación en el sector productivo ecuatoriano?"   | Panelistas invitados:<br>1. Delegado del SENECYT<br>2. Delegado de la EPN<br>3. Dr. Jorge Mesa EAFIT Colombia<br>4. Dr. David Sepúlveda CIAD México | Moderador:<br>Dr. Rafael Vizcarra – Director del Centro de la Industria Láctea del Ecuador |
| <b>ALMUERZO CON PARTICIPANTES Y CONFERENCISTAS</b> |  |   |  |
| 15H00  | "Premio a la innovación en el uso y diseño de productos lácteos". Acto de reconocimiento y premiación a los ganadores de la 1 era. edición.                                | Dr. RAFAEL VIZCARRA IBARRA  | Centro de la Industria Láctea del Ecuador (CIL)  |
| 15H15  | Tema 5: Obtención de lácteos funcionales de bajo índice aterogénico, enriquecidos naturalmente con ácido linoleico conjugado (CLA).  | Ing. Agr. GERARDO GILIOSTRO   | INTA EEA Balcarce - Argentina  |
| 16H00  | Tema 6: Los retos de un país para crear ambiente favorable a la innovación.  | Dr. JORGE MESA CANO   | Universidad EAFIT (CICE)- Colombia   |
| 16H45  | Tema 7: Tendencias mundiales de innovación en la industria láctea.   | Dr. DAVID SEPULVEDA AHUMADA   | Centro de Investigación en Alimentación y Desarrollo México                                |
| 17H45  | CIERRE   | Dr. RAFAEL VIZCARRA IBARRA  | Centro de la Industria Láctea del Ecuador (CIL)  |

## 1. Introducción al tema y bienvenida.

Rafael Vizcarra Ibarra  
Director Ejecutivo  
Centro de la Industria Láctea del Ecuador (CIL)  
e-mail: rviz@cil Ecuador.org

El origen de la palabra **innovar** proviene del idioma latín, el cual usaba el término **innovare** para referirse a **la acción de cambiar o alterar cualquier cosa, introduciendo novedades.**

**“La innovación es la herramienta específica de los empresarios innovadores; el medio por el cual explotar el cambio como una oportunidad para un negocio diferente... Es la acción de dotar a los recursos con una nueva capacidad de producir riqueza. La innovación crea un “recurso”. No existe tal cosa hasta que el hombre encuentra la aplicación de algo natural y entonces lo dota de valor económico” (Peter Drucker, 1985)**

La innovación no tiene relación únicamente con la creación de un nuevo producto o una nueva tecnología, sino que es un concepto más amplio.

De manera que, la innovación puede estar presente tanto en una estructura social, como en la gestión pública, en la elaboración de un producto, en la forma de organizar una empresa, en los sistemas de producción, transporte, procesamiento, distribución y comercialización de la leche o sus productos, y en muchos otros campos. Entonces, la innovación representa un camino por el cual el conocimiento creado se traslada y se convierte en un proceso, producto o servicio novedoso, que



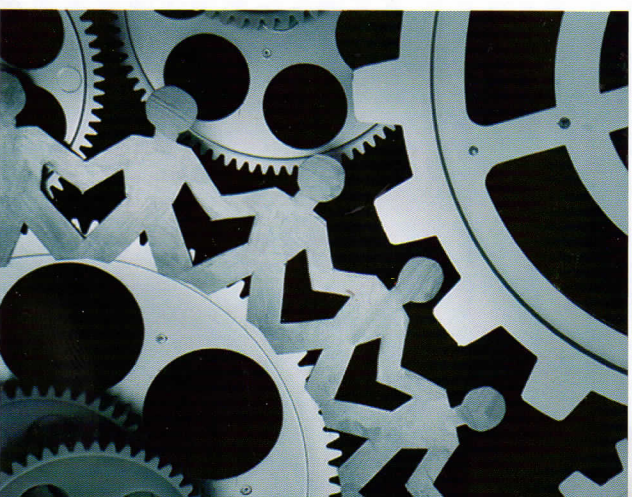
incorpora ventajas para el mercado o para la sociedad.

Se debe aclarar, que existe una diferencia entre los términos “invención” e “innovación”. Un invento, no lleva necesariamente a la innovación ya que muchos inventos no se comercializan y permanecen desconocidos, por lo que no se consideran innovación. El invento necesariamente debe socializarse para llegar a ser una innovación.

La innovación tiene una significativa importancia para el crecimiento y desarrollo económico de una sociedad, permitiendo a las personas aumentar sus capacidades y oportunidades. Y especialmente favorece a los procesos de desarrollo local.

Debido a que nuestra capacidad de innovar se encuentra influenciada por el entorno que nos rodea, hemos diseñado la agenda de este *IV Foro del Sector Lechero Ecuatoriano*, de tal modo, que presente espacios de información y reflexión que nos aproximen a la respuesta de dos importantes preguntas: ¿Cómo se fomenta una cultura de innovación en el sector productivo ecuatoriano? Y ¿Cuáles son los retos de un país para crear el ambiente favorable a la innovación?

De parte del CIL-Ecuador, de las instituciones aliadas en la coordinación del evento, así como de nuestros patrocinadores y auspiciantes, extendemos una cordial bienvenida a los participantes, autoridades y conferencistas invitados al *IV Foro del Sector Lechero Ecuatoriano*.



## 2. Los retos de un país para crear capacidades innovadoras.

Jorge Hernán Mesa C.  
Coordinador del Programa de Empresarismo  
Universidad EAFIT, Colombia  
e-mail: jimesa@eafit.edu.co

A través de la historia se ha podido apreciar como ciertas compañías han cambiado y han adoptado posiciones claras frente a su giro de negocio, lo cual las ha conducido a terrenos que las obligan a estar innovando constantemente. Son ejemplo de este hecho, empresas como Nokia, que en sus inicios, sus productos y servicios estaban en el campo de la madera y posteriormente se dirigieron al campo de las telecomunicaciones y específicamente al mundo de los celulares. De igual manera una compañía como Samsung, que se le conoció en el área de los electrodomésticos, celulares, etc., hoy se puede ver su incursión en el diseño, conceptualización y desarrollo de barcos y transatlánticos. Unos aspectos muy similares se ven en la compañía General Electric, especializada en el desarrollo de productos electrodomésticos, y que actualmente muestra una gran faceta en el campo de la salud, para lo cual debió definir enfoques de sus centros de innovación, pero a su vez concebir modelos de negocios especiales para atender estos mercados.

pegarle, que  
apuntarle a la  
mediocridad y  
atinarle.

(Anónimo)

La innovación es un tema de **estrategia**; así como se gerencia el recurso humano, el mercado, la producción, la parte financiera de la compañía. etc., la innovación hay que gerenciarla como una actividad más dentro de las empresas.

Lo anterior lleva a los gerentes y responsables de estos temas a realizarse entre otras las siguientes preguntas:

- ¿Cómo orientar la empresa hacia la innovación?
- ¿Qué hacer para poder innovar?
- ¿Con quién puedo innovar?
- ¿Cómo oxigenar la innovación en la compañía?

Pueden ser muchos los puntos de partida para abordar esta problemática, pero algo que siempre deberá entenderse, es que la innovación no es cuestión del azar, mucho menos es un tema de suerte, tampoco es un tema específico del departamento de Investigación y Desarrollo (I+D), o de la gerencia exclusivamente. Cuando se miran los datos del **índice mundial de innovación 2012**, países como Suiza, Suecia y Singapur ocupan los primeros puestos en cuanto a resultados en innovación, en cierto sentido lo que deja evidente este informe es que muchos países deberán invertir más en sus capacidades de innovación a fin de alcanzar metas más satisfactorias.

Lo que aparece claro para gerentes y personas proclives a innovar, es que está no se produce sola, que por obvias razones las empresas mas innovadoras se encuentran en espacios, regiones o lugares donde se poseen ciertos elementos que alimentan directamente las capacidades de innovar. También se ve de manera determinante, como el desarrollo de nuevos productos no es el único factor resultante de un proceso innovador. Se encuentra entonces al rediseño de procesos, a la forma de gestionar la compañía o conducir los productos o servicios hacia el mercado, como elementos propios de actividades de innovación. Así mismo se destaca el surgimiento de modelos de negocios, que de por si sobresalen por su grado de innovación e incluso en al mayoría de las ocasiones son mas rentables y productivos que la innovación de un producto en si mismo.

Las implicaciones de las anteriores aseveraciones nos conducen a hechos como los siguientes en términos de **grandes retos** tanto de países como de las empresas en una región dada:



**RETO No.1.-** La gestión de la innovación integralmente es una obligación y esto hace que los responsables de estos temas en las organizaciones, deban estar atentos a conectar ciertas variables como lo indica el autor Mohanbir Sawhney cuando habla del radar de la innovación y en el cual se vinculan cuatro grandes dimensiones: Las ofertas que crea una empresa, los clientes que atiende, los procesos que utiliza y los puntos de presencia que emplea para llevar su oferta al mercado.



La grafica anterior, muestra las cuatro grandes dimensiones y sus respectivas variables, que hacen que se tenga una mirada integral de las compañías y que permitan una orientación a la manera de abordar la innovación en las organizaciones. Adicionalmente el uso de una metodología como el radar de la innovación contribuye en los siguientes aspectos:

- Construir un **enfoque estratégico** de la innovación en la empresa.
- El radar puede ayudar a una empresa a determinar qué tal es su estrategia de innovación vigente en **comparación** con las de sus competidores.
- La empresa puede posteriormente identificar **oportunidades** y establecer **prioridades** con respecto a las dimensiones en las que desea centrar sus esfuerzos.

Esta metodología del radar de la innovación sirve para definir focos de innovación en las empresas.

**RETO No.2.-** La innovación va a tener implícita la creación de un ecosistema que facilite los procesos entre empresas, universidades, los creativos, los inventores e investigadores para encontrarse en un espacio y realizar acciones conjuntas en pro de mejorar las capacidades de innovación de unos, la habilidad de transferir sus conocimientos de otros, o el de mejorar la capacidad de articulación de los actores que por su accionar se encuentran aislados en un momento dado.

La innovación ante todo se construye en un contexto, entre un grupo de actores. Unos mas alineados que otros con el propósito final de la innovación, sin embargo el papel de la gerencia es hacer que toda esa serie de astros que hay en el universo empresarial se alineen y trabajen juntos para alcanzar un cumulo de capacidades, habilidades y orientación de recursos en pro de la innovación.

### Ecosistema de innovación

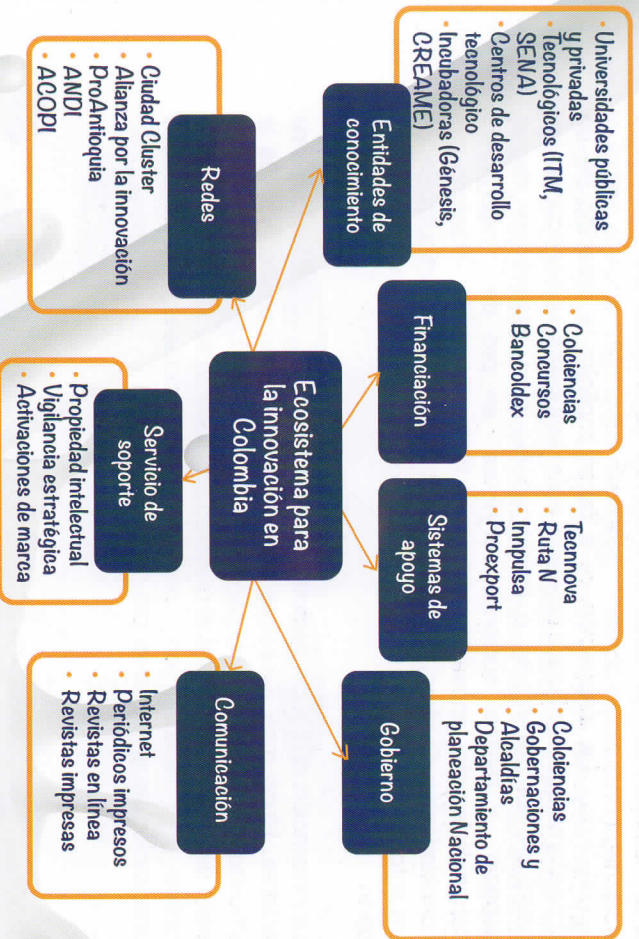
*“Es el conjunto de actores, elementos, culturas, mecanismos privados y estatales que actuando de manera holística posibilitan el desarrollo de capacidades innovadoras en una empresa, sector o región propiciando condiciones para un desarrollo sostenible y acelerado”* (IN-NOVE, 2011)

### EJEMPLO:

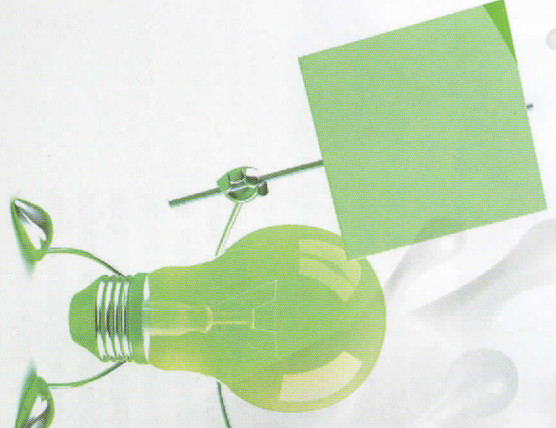


El ecosistema para la innovación en Colombia cuenta con una serie de actores que posibilitan o facilitan la gestión de la innovación en pequeñas, medianas y grandes empresas. Aquí, lo esencial es entender que **innovar solo no tiene sentido**, adicionalmente **comprender que estos procesos no son de corto plazo** y que en diferentes momentos la compañía va requerir del apoyo de un actor especializado, que agregue valor y que permita consolidar un proceso que viene de tiempo atrás.

Miremos el siguiente esquema, que representa un posible ecosistema para innovar en cualquiera de las regiones de ese país.



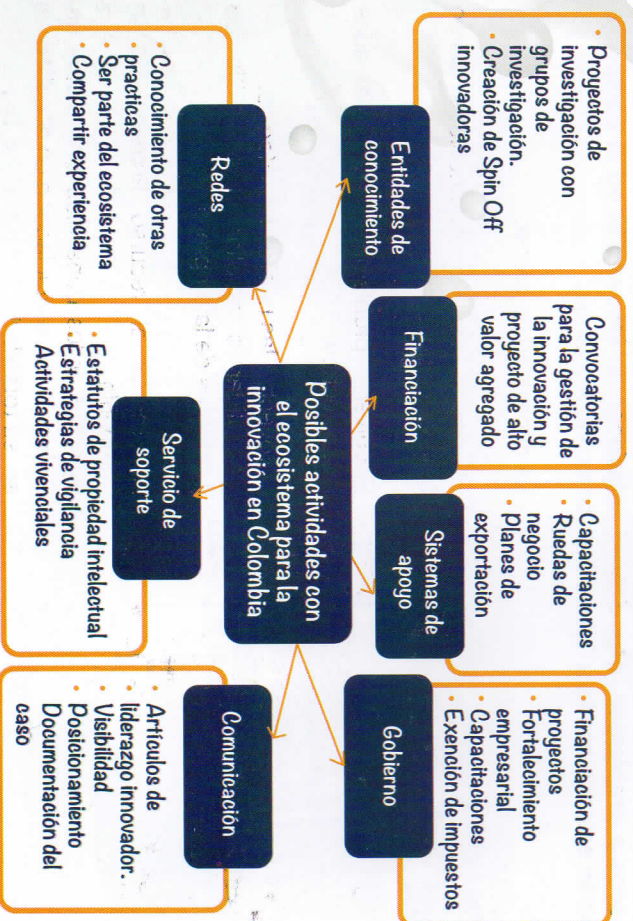
Es fundamental para la innovación en un país **la alianza entre la Universidad, la Empresa y el Estado (UEE)**. Entonces el proceso consiste, en que cada compañía establezca cual es su ecosistema adecuado para potenciar sus ideas y recursos y en que momento, es muy factible que una empresa que ya viene con procesos bien adelantados de innovación va a necesitar prontamente apoyo en actividades de propiedad intelectual, es decir, en aspectos relacionados con patentes de invención, identificación de activos intangibles, protección de signos y señales como marcas específicas, etc. Mientras otras que apenas comienzan a recorrer este camino van a necesitar de instituciones que les ayuden a financiar o a realizar actividades de sensibilización e incluso de formación en aspectos del desarrollo de procesos creativos en las empresas, etc.



A continuación se indican una serie de posibles acciones con este grupo de actores identificados del ecosistema de innovación en una región dada, por eso es importante destacar, que las condiciones para innovar en una región dependerá en gran medida de los actores que se encuentren alineados en cuanto a un objetivo en común, pero también va a estar asociado a la gestión integral que realice el responsable de la innovación en una empresa.

### EjemPlo 2:

Posibles actividades con el ecosistema para la innovación en Colombia



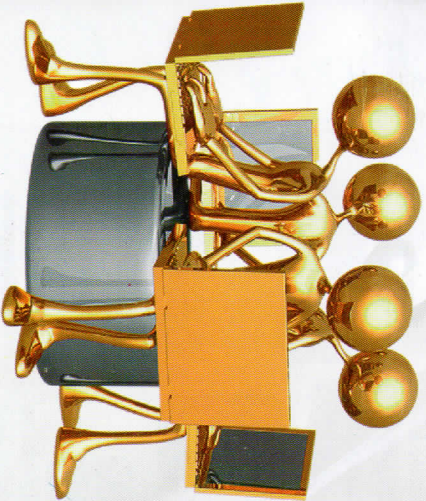
**RETO No.3.-** Las directivas de las empresas deberán comprender que no solo de innovación de productos se vive y se sobresale en los mercados cada vez mas competitivos y que se tendrá que adquirir habilidades para innovar en procesos, gestión y en los aspectos de mercado e incluso en modelos de negocios. Adicionalmente los directivos de las compañías deberán comprender que se debe dotar al recurso humano de metodologías y herramientas que ayuden al desarrollo de las capacidades innovadoras de las personas, por eso el análisis de puntos críticos en la organización serán un buen punto de partida para este proceso o viaje de la innovación empresarial. Observemos algunos puntos críticos para innovar.

### Puntos críticos para innovar en las empresas:

- La mentalidad de la gente.
- La falta de recursos financieros.
- La poca cualificación del personal.
- La dificultad que se tiene de levantarse de los fracasos anteriores.
- La falta de compromiso del personal o de la alta dirección.
- El exceso de trabajo en las diferentes áreas.

Unido a lo anterior los gerentes responsables de la innovación en las organizaciones tendrán que tener claro **cuales son las grandes necesidades, deseos o problemas que deberá satisfacer la innovación en la compañía**, podrán estar en esa lista elementos como los siguientes:

- La necesidad de crecer.
- El deseo de ser reconocidos como empresa innovadora.
- Resolver problemas de mercados insatisfechos.
- Aprovechar las nuevas tecnologías.
- Consolidar o ampliar el portafolio de productos de la empresa.
- Aprovechar el recurso humano de la compañía.
- Aprovechar los beneficios que brinda un Gobierno, un auspiciador o un ecosistema en su totalidad.



Cualquier país o región si desea sobresalir en el campo de la innovación, deberá tener muy claro que la conformación de un ecosistema será fundamental. Pero eso no basta, la disposición de las organizaciones y su trabajo perseverante y armonizado con los actores del ecosistema son un punto crítico, que adicionalmente estará soportado en un recurso humano dotado de capacidades, conocimiento y metodologías que les permitan salir del marasmo que muchos de los empleados viven día tras día en sus cargos y puestos de trabajo. Pues los modelos mentales construidos en sus colegios secundarios, universidades y en las empresas que han laborado, solo han logrado enviar al medio empresarial una persona dispuesta a hacer lo justo y necesario y un poco menos. El conformismo es su mejor arma y la ambición por hacer cosas nuevas se ha quedado en el pasado, lo cual nos ha hecho que sigamos viviendo como lo dice Openheimer en sus escritos: **“ciertos países suramericanos seguimos viviendo de las historias del pasado y no queremos vivir un presente que debe deparar un futuro mejor”.**

Los retos son abundantes y ante todo deben ser ambiciosos, apuntarle a horizontes lejanos que permitan alcanzar desarrollos en diversos campos debe ser un objetivo tanto del gobierno como de las empresas y en igual medida de las universidades, pero muy especialmente de cada uno de los dirigentes que guían estratégicamente a las organizaciones, los cuales en última instancia son responsables de gestionar los recursos disponibles en el medio, y son los llamados a propiciar relaciones entre los actores del ecosistema, pues si estos últimos se cierran en sus caparazones y dan la espalda al futuro, difícilmente gobiernos e instituciones educativas serán capaces de echarse al hombre el progreso de un región.

**Jorge Hernán Mesa C. es Master en Administración, especialista en finanzas. Ganador del primer lugar en prácticas pedagógicas en la enseñanza del espíritu emprendedor en el Concurso del Banco Interamericano de Desarrollo BID en el marco del programa jóvenes con empresa en el año 2006. Ha logrado poner en marcha proyectos que sobresalen por su alto grado de innovación, y por la excelente conformación de equipos multidisciplinarios, tales como Skudmart, y Anicom. Es socio fundador de la start up in-Nove que opera en 4 países, consultor internacional en el desarrollo de capacidades innovadoras en las organizaciones, autor del libro: Innovación social y tecnológica, casos latinoamericanos, coautor del texto “Buenas practicas en innovación”.**



### 3. Conferencistas invitados

**Dr. Eduardo Fresco León (URUGUAY)**  
Federación Panamericana de Lechería (FEPALÉ)  
e-mail: [efresco@fepale.org](mailto:efresco@fepale.org)

**Ing. Miguel Rivadeneira (ECUADOR)**  
DPA-Ecuajugos SA-Nestlé Ecuador  
e-mail: [miguel.rivadeneira@ec.nestle.com](mailto:miguel.rivadeneira@ec.nestle.com)

**Dra. Narcisca Requielme (ECUADOR)**  
Universidad Politécnica Salesiana / CILEC  
e-mail: [nrequielme@ups.edu.ec](mailto:nrequielme@ups.edu.ec)

**Ing. Gerardo Gagliostro (ARGENTINA)**  
Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria-INIA  
e-mail: [ggagliostro@balcarce.inta.gov.ar](mailto:ggagliostro@balcarce.inta.gov.ar)

**Dr. Jorge Mesa Cano (COLOMBIA)**  
Universidad EAFIT / CICE  
e-mail: [jimesa@eafit.edu.co](mailto:jimesa@eafit.edu.co)

**Dr. David Sepúlveda Ahumada (MEXICO)**  
Centro de Investigación en Alimentación y Desarrollo (CIAD)  
e-mail: [dsepulveda@ciad.mx](mailto:dsepulveda@ciad.mx)

### 4. Agradecimiento

**El Centro de la Industria Láctea del Ecuador (CIL)**, desea expresar su reconocimiento a todas las personas e instituciones que brindan su apoyo para que este **IV FORO DEL SECTOR LECHERO ECUATORIANO** sea posible.

Y agradece de maneja especial al público que nos acompaña en las ciudades de Quito, Loja, Zamora, Cuenca, Ambato y Tulcán.

Al igual que en ediciones pasadas, esperamos que el IV Foro del Sector Lechero Ecuatoriano siga consolidándose como un espacio inclusivo anual que promueva la participación propositiva y analítica de todos los actores directos e indirectos de la cadena de valor de la leche.

# IV FORO DEL SECTOR LECHERO ECUATORIANO

## **CIL** CENTRO DE LA INDUSTRIA LACTEA

### El desarrollo de la lechería basado en una cultura de innovación

**OBJETIVO:**  
Reflexionar sobre las prácticas innovadoras aplicables en la lechería nacional.

**LUGAR:**  
Universidad Politécnica Salesiana  
Campus El Girón  
Av. 12 de Octubre 2422 y Wilson  
Tel: 02 3962 900.

**FECHA:**  
Miércoles, 26 de Septiembre del 2012

**HORA:**  
08H00 - 18H00

**INFORMACIÓN E INSCRIPCIONES:**

Av. de los Shyris 41-151 e Isla Floreana,  
Edif. Axios, oficina 905 Quito  
Tel: 02 2277 393  
Fax: 02 2270 317  
Cel: 08 7499 928  
E-mail: [info@cilecuador.org](mailto:info@cilecuador.org)  
**INVERSIÓN:**  
Socios: US\$ 30 (incluye IVA)  
No socios: US\$ 50 (incluye IVA)

Buscamos en



[www.cilecuador.org](http://www.cilecuador.org)



**PATROCINADORES**

\* El evento será compartido por video conferencia a las ciudades de Loja, Zamora, Cuenca, Ambato y Tulcan.

**PARTICIPAN CONFERENCISTAS DE:** Ecuador, Uruguay, Argentina, Colombia y México.



Centro de la Industria Láctea  
del Ecuador

**CIL**  
CENTRO DE LA INDUSTRIA LACTEA

**Excelencia en nutrición  
brindamos salud y bienestar  
a nuestros consumidores**

[www.cilecuador.org](http://www.cilecuador.org)

Buscamos en





PATROCINADORES



AUSPICIANTES



CENTRO DE LA INDUSTRIA LACTEA DEL ECUADOR  
Av. de Los Shyris e Isla Floreana Edificio Axios 9no piso 905  
Tel.: (02) 2277393 Cel.: 087499928  
E.mail: info@cilecuador.org