

PROYECTO GRANOS ANCESTRALES

INFORME

Estrategias para valorar la pequeña producción de quínoa
y alforfón con evaluación de procesos certificadorios

Propuesta elaborada de manera participativa
con cooperativa Rayen Dawe

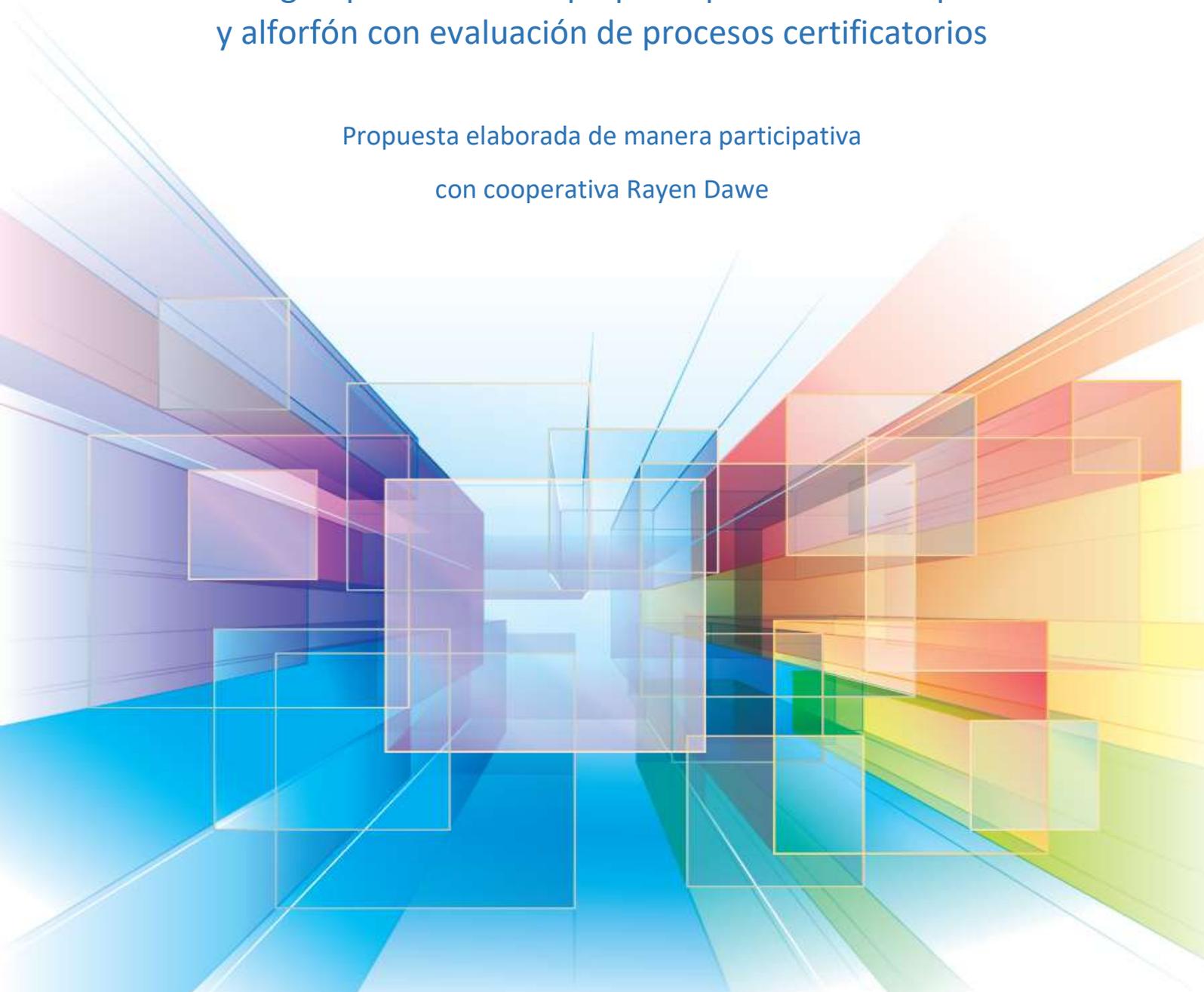


TABLA DE CONTENIDOS

Introducción	3
I) Visión y Misión de la Cooperativa Rayen Dawe 2020.....	4
II) Análisis FODA realizado por la Cooperativa Rayen Dawe	4
III) Estrategias identificadas a partir del diagnóstico	5
IV) Validación de las Estrategias	5
V) Plan de Acción para el Eje Estratégico: Fortalecer los resultados por medio de nuevos negocios y fidelización de cooperados.....	6
ANEXO: Informe de Actividades y Metodología.....	7

Introducción

El presente informe presenta la planificación estratégica, incluyendo las estrategias para valorar la pequeña producción de quínoa y alforfón elaboradas por la cooperativa Rayen Dawe en la Comuna de Vilcún con el apoyo del proyecto Polo de Granos Ancestrales.

Luego del *Estudio sociológico de la tradición para la adaptación de la producción de granos ancestrales desarrollado por la Cooperativa Agrícola Rayen Dawe, en la Comuna de Vilcún*, se decidió la pertinencia de trabajar con la cooperativa Rayen Dawe, por la escala de su producción de quínoa, experiencia comercial previa, cercanía geográfica y familiaridad con mercados convencionales.

Con ellos se inicia un proceso de apoyo al fortalecimiento organizacional para poder ir validando las iniciativas estratégicas a seguir. Por lo mismo, se organiza el trabajo y validación en tres etapas: (I) apoyo organizacional estratégico; (II) apoyo a procesos productivos; y (III) reuniones público-privadas relacionadas gestión comercial para mercados de nicho. El conjunto de estrategias de trabajo desarrolladas conjunto con la comunidad con miras a promover la inserción de la producción local de quínoa en mercados protegidos, se presenta en el Anexo.

El presente Informe presenta los resultados del proceso de planificación estratégica realizada. Consiste en I) Visión y Misión; II) Análisis de Fortalezas, Oportunidades y Debilidades y Amenazas (FODA); III) Estrategias identificadas en el FODA; y V) Validación de las estrategias V) Plan de Acción para el eje estratégico. VI) Principales conclusiones

I) Visión y Misión de la Cooperativa Rayen Dawe 2020

a) Visión:

“Cooperativa reconocida por su calidad y variedad de los productos comercializados, por su seriedad y compromiso con la producción sustentable con el medio ambiente, comunidades indígenas, en definitiva una cooperativa consolidada”.

b) Misión:

La cooperativa pretende apoyar, ayudar y facilitar la agricultura familiar campesina de la comuna de Vilcún y el rescate de granos ancestrales. Esto a través de la prestación de servicios y maquinaria.

Por medio de la cooperativa, los socios se reúnen con el objetivo de producir, procesar y comercializar productos funcionales, principalmente la quínoa, en distintos formatos, tipos y volúmenes, en donde se deberá contar con el equipo técnico, herramientas y tecnología para los procesos de producción y comercialización a empresas alimentarias y al mercado nacional e internacional”.

II) Análisis FODA realizado por la Cooperativa Rayen Dawe

Tabla No. 1: Análisis FODA

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none">• Cooperados.• Excelente ubicación geográfica y cooperados potenciales para crecer.• Disponibilidad de Tecnología básica.• Cooperativa con pertinencia cultural• Convenios existentes.• Infraestructura adecuada para un nivel de producción.	<ul style="list-style-type: none">• Cooperativa en formación.• Desarrollo del Marketing en fase inicial.• Gestión de Personas.• Procesos Administrativos, Logísticos y Operativos en construcción.• Sistemas de Control Interno en desarrollo.• Escasa posibilidad de acceso expedito a sistema Financiero y de Financiamiento Operativo.
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none">• Desarrollo de productos adaptada a los distintos segmentos.• Resolución Sanitaria.• Generación de Redes.• Acceso a financiamiento por la vía de Socios estratégicos.	<ul style="list-style-type: none">• Crecimiento de nuevas cooperativas.• Crecimiento en la oferta de productos de otros países como Bolivia y Perú.

Fuente: Taller con Rayen Dawe.

III) Estrategias identificadas a partir del diagnóstico

Estrategias Fortalezas-Oportunidades

- Generar Alianzas y Convenios
- Desarrollar prospecto para vender.
- Potenciar incorporación de nuevos cooperados
- Diseñar un sistema de fidelización de clientes.
- Fortalecer los resultados de por medio de nuevos negocios y fidelización de cooperados.

Estrategias Debilidades-oportunidades

- Proponer una Política de RRHH
- Revisión de las variables de segmentación actuales.
- Implementar un Conjunto de indicadores de desempeño a través CMI.
- Normalización de procedimientos, protocolos administración y producción.

Estrategias Fortalezas-Amenazas

- Sacar partido al poder de marca de accionistas.
- Desarrollo de campañas de comunicación que permitan diferenciar a Rayen Dawe.
- Fidelizar a cooperados

Estrategias Debilidad-Amenazas

- Posicionamiento de Marca Rayen Dawe en la región y el país.
- Definir inversiones en infraestructura y nuevos cooperados para aumentar el potencial de crecimiento.

IV) Validación de las Estrategias

En la tercera jornada se realizó un trabajo expositivo, donde se transmitió el relato construido sobre la base de la información generada en la primera y segunda jornada para así confirmar la pertinencia de lo extraído y proceder a su validación

V) Plan de Acción para el Eje Estratégico: Fortalecer los resultados de por medio de nuevos negocios y fidelización de cooperados.

Como parte del Proyecto Polo, se avanzó en acciones para el eje estratégico “Fortalecer los resultados por medio de nuevos negocios y fidelización de cooperados”. Los detalles de las actividades realizadas se encuentran en el Anexo.

1. *Trabajar con la Universidad de Concepción en temas pertinentes de transferencia tecnológica.*
 - Transferencia tecnológica pertinente en manejo agrícola a distintas escalas productivas con foco en sistemas agrícolas tradicionales y desarrollo orgánico.
 - Soporte técnico para los procesos de transformación de la quínoa -especialmente desaponificación y producción de harinas estandarizadas con aptitudes agroindustriales- desarrollado en la Planta Piloto de Granos Ancestrales.

2. *Explorar nuevas oportunidades comerciales*
 - Reunión con embajador de la República Popular China Xu Bu
 - Reunión con CLAC Fair Trade

3. *Promover la interacción comercial con China con foco en los productos derivados de la quínoa.*
 - Envío de propuestas comerciales en base a la quínoa, al embajador Xu Bu para generar flujos económicos Vilcún-China.
 - Estadías de formación para que estudiantes de Vilcún estudien y luego trabajen en China. (Oferta de 2 becas completas, de un 1 año).

4. *Preparar la organización para iniciar un proceso de certificación Fair Trade*
 - Planificación un viaje comercial, tales como visitar la Frutícola Agro nuez Choapa (Illapel) y Lonco Fruit.

VI) Principales conclusiones

Tras el desarrollo de las actividades inicialmente enfocadas en certificaciones Fair Trade, sufrieron transformaciones acorde a los intereses de los cooperados y la realidad organizacional y productiva de la misma. Los esfuerzos realizados con este grupo de agricultores Mapuches se orientó principalmente a la vinculación técnico/comercial con distintos actores del Polo (Orafti-Promauka-Alforfón Valdivia-INIA-UDEC).

Luego de las actividades participativas, se generó un vínculo comercial y productivo, donde Promauka acuerda comprar 20.000 kg a la cooperativa. Por otra

parte se generó vínculo productivo con Alforfón Valdivia para probar e integrar el alforfón como una alternativa de producción a baja escala (sistema de siembra a cosecha manual).

Si bien la cooperativa, posee un gran potencial de desarrollo, aún se encuentran en etapas tempranas para iniciar una certificación. A raíz de lo detectado se debe consolidar la organización como tal para luego sentar las bases de una unidad productiva certificada.

ANEXO: Informe de Actividades y Metodología

I. Apoyo Organizacional

A instancias de la asesoría y oportunidades comerciales generadas por el proyecto, la Cooperativa Rayen Dawe ha iniciado un proceso de rearticulación y regularización de su personalidad jurídica

Con el propósito de apoyar este proceso el proyecto ha albergado un ciclo de talleres participativos en conjunto con la consultora Sentido Humano cuyo propósito fue (a) Desarrollar un relato consensuado entre los actores productivos de la zona a fin de constituir una argumentación de posicionamiento efectiva en el concierto nacional e internacional; (b) Internalizar la importancia de una estructura organizacional para el óptimo desarrollo de la cooperativa, en cuanto a objetivos a lograr; y (c) obtener ideas y aportes para establecer elementos fundamentales para la construcción de misión, visión, FODA, objetivos a trabajar y formalizar reuniones periódicas.

A. Asistentes a los talleres

Francisco Ancavil	Presidente	Cooperativa Rayen Dawe
Patricia Panguenao Lemunao	Socia	Cooperativa Rayen Dawe
Elena Cayulaf	Socia	Cooperativa Rayen Dawe
Rosa Nahuel Treomonte	Socia	Cooperativa Rayen Dawe
Rosa Nahuelqueo	Socia	Cooperativa Rayen Dawe
Marta Larenas Millan	Secretaria	Cooperativa Rayen Dawe
María Curilen Tori	Socia	Cooperativa Rayen Dawe
Elena Trañolao	Tesorera	Cooperativa Rayen Dawe
Juan Larenas Millán	Gerente	Cooperativa Rayen Dawe
Jorge Roa	Funcionario,	Unidad de Desarrollo Económico Local

		I. Municipalidad de Vilcún.
--	--	-----------------------------

B. Metodología

Se realizaron tres jornadas con los actores pertinentes en una mesa público-privada, constituida tanto por productores, equipo técnico municipal, representante Beneo. En la primera jornada se hace una exposición acerca de los principios, valores y experiencias del cooperativismo y se recaba información general, opiniones, ideas y puntos de vista con la finalidad de obtener el máximo de insumos para la construcción del relato organizacional.

En la segunda jornada, se trabajó la planificación estratégica de la cooperativa. En particular, los y las participantes de la cooperativa, se reunieron para: 1) establecer objetivos estratégicos a trabajar a partir del año 2020; 2) definición de la Misión y Visión Organizacional a partir de análisis FODA; y 3) definir Plan de acción frente al proyecto. Acompañado del equipo de asesoría consultora Sentido Humano, los Cooperados se trabajaron para definir la visión y misión de la Cooperativa Rayen Dawe y lo que quieren demostrar a organizaciones públicas y hacia el mercado nacional e exterior. Para trabajar la visión, se trabajó para describir el tipo de organización les gustaría ser en mediano plazo (5 años), recopilando expectativas y métodos de trabajo para cumplir los objetivos a largo plazo.

FODA es una herramienta de análisis que puede ser aplicada a cualquier situación, individuo, producto, empresa, etcétera, que esté actuando como objeto de estudio en un momento determinado del tiempo. Siendo un acrónimo de Fortalezas (factores críticos positivos con los que se cuenta), Oportunidades, (aspectos positivos que podemos aprovechar utilizando nuestras fortalezas), Debilidades, (factores críticos negativos que se deben eliminar o reducir) y Amenazas, (aspectos negativos externos que podrían obstaculizar el logro de nuestros objetivos).

Consecuentemente con el planteamiento de la misión y visión, el análisis FODA de la Cooperativa, que fue realizado en los talleres, determinó que existen Fortalezas centradas en las capacidades actuales de sus cooperados, Debilidades que emanan de la escasa experiencia de trabajo conjunto, Oportunidades cada vez más crecientes y Amenazas que están centradas en el entorno competitivo.

Para visualizar estrategias generales que en definitiva, se cruzan fortalezas-oportunidades, fortalezas-amenazas, debilidades-oportunidades y debilidades-amenazas como se demuestra en la siguiente tabla. Este análisis permite generar nuevos objetivos de Corto y largo plazo.

En la tercera jornada se realizará un trabajo expositivo, donde se transmite el relato construido sobre la base de la información generada en la primera y segunda jornada para así confirmar la pertinencia de lo extraído y proceder a su validación.

Para ellos se implementaron estrategias tales como focus group, conversación abierta y exposición directa.

C. Hallazgos

El cooperativismo es identificado como una estrategia para compatibilizar crecimiento económico, desarrollo local y fortalecimiento de la propia comunidad. Algunas de las ideas fuerza presentadas son:

1. La asociatividad como camino eficiente para obtener resultados colectivos, apelando a formas tradicionales mapuche de asociatividad.
 - ✓ Interés, “es la forma de lograr los objetivos asociándonos, para desenvolverse bien, ya que como comunidad ya se desarrollan como cooperativa”.. (Juan Larenas Millan)
 - ✓ “Solo una no puede, por los terrenos pequeños, viendo la cooperativa que trabaje bien, unidos y viendo ganancia de aquello, desde la unidad de la comunidad” (Elena Trañolao):
 - ✓ Pertenecer a la cooperativa es importante por la consolidación, sentimiento el apoyo, el grupo es fundamental para seguir adelante, mirar hacia el futuro de poder lograr algo mejor, desde la pequeña agricultura poder surgir creciendo (Patricia Panguenao)

2. Representa una forma propiamente mapuche de organización, que se reinterpreta desde la actual legalidad del cooperativismo. Se espera que el ejercicio constituya un ejemplo demostrativo a replicar por otras comunidades
 - ✓ Es el sello mapuche de hacer las cosas” (Elena Trañolao):
 - ✓ “Recuperar lo que dejo nuestros ancestros, desde el equipo y la formalidad de la cooperativa”. (Rosa Nahualqueo).

3. Permite en buen vivir colectivo y familiar
 - ✓ “El objetivo de como llegar a corto plazo a un ingreso distinto para cada familia, demostrando a los demás que si se pueden lograr cosas" (Francisco Ancavil).
 - ✓ “Ver como desafío del super alimento y potenciar la comunidades mapuches de la comuna”, vamos a seguir con esto y seguir hasta el final y poder lograr los recursos extras para la familia” (Maria Curilen Tori).

4. Esto se constituye como un proyecto y desafío desde la institucionalidad pública y los equipos técnicos
 - ✓ *“Es un desafío como municipalidad, ver a mediano plazo una cooperativa ya incorporado, desde los valores del apoyo, solidaridad, logrando tener la posibilidad de desarrollarse a través de lo que le gusta hacer, la agricultor, Cómo hacer que las comunidades aprovechen las tierras y se desarrollen como familia. Hoy en día lo que se quiere es desarrollar la quinoa, desde entes organizados. Quieren ser la comuna mayor productora de quinoa en el país”*”Cooperativa más solida de mapuches y logrando comercialización de todos los agricultores””Ayudar a la cooperativa puedan exportar” (Jorge Roa)
 - ✓ Observando la cooperativa como se esta formando y creciendo,viendo como desafío, pertenecer a la comuna con mayor productor de quinoa. Creciendo en conjunto con los agricultores (Mariela Inostroza).

- ✓ Practico desde la comercialización, aportando a las comunidades, aprendiendo desde los granos ancestrales, desde lo personal, el cooperado e industrializarlo, viendo la opción de observar y transferir (Carlos Avilés).

II. Actividades del Plan de Acción realizadas en el marco del proyecto

Con miras a conocer las oportunidades comerciales existentes para la Cooperativa Rayen Dawe, se realizaron dos reuniones de trabajo público-privado. Para explorar el mercado asiático, se desarrolló una reunión con el embajador de la República Popular China. Así mismo se exploraron los mercados de comercio justo a través de una reunión y taller con la organización latinoamericana CLAC-FAIR Trade.

A. Reunión con embajador de la República Popular China Xu Bu

Con el propósito de establecer relaciones entre las organizaciones de pequeños productores de quínoa mapuche y las redes de comercialización de nicho y fair trade de la República Popular China, se desarrolló una jornada taller con la presencia de las distintas organizaciones vinculadas al proyecto y el embajador de RPC.

a) Asistentes

Susana Aguilera	Alcaldesa Ilustre Municipalidad de Vilcún.	Organización pública
Cristian Manríquez	Concejal.	Organización pública
Jorge Roa	Encargado De fomento productivo.	Organización pública
Yerson Vallejos	Profesional Programa de Desarrollo Rural (PRODER)	Organización pública
Mónica Reuca	Encargada de la Casa de la mujer.	Organización pública
Andrea Parra	Diputada.	Organización pública
Juan Daza	Funcionario de Educación Municipalidad de Vilcún.	Organización pública
Sergio Riquelme	Gerente general de la cooperativa de hortaliceros del Natre.	Cooperativa
Patricia Fuentes	Encargada de turismo	Organización pública
Monica Miñanguir	Presidenta cámara de turismo	Sector privado (gremial)
Xu Bu	Embajador de la República Popular de China	
Francisco Ancabil	Presidente de la Cooperativa rayen Dawe	Cooperativa
Marta Larenas	Secretaria de la Cooperativa rayen Dawe	Cooperativa
Boris Martínez	Administrador Municipal	Organización pública

b. Metodología de trabajo

Se desarrollaron un conjunto de exposiciones a cargo del proyecto Granos Ancestrales y la Municipalidad de Vilcún. Éstas trataron sobre (a) la factibilidad técnica y oportunidades económicas del cultivo de quínoa blanca y roja; (2) las oportunidades de los modelos fair trade; (3) las características del mercado chino y específicamente su mercado de nicho; (2) las distintas actividades productivas de Vilcún con especial foco de desarrollo en la quínoa y el turismo. Luego de ellas se desarrolló una reunión plenaria de comentarios y discusión sobre los temas presentados.

c. Resultados y acuerdos obtenidos

En la reunión plenaria se acuerda:

- Promover la interacción comercial con China con foco en los productos derivados de la quínoa.
- El envío de propuestas comerciales en base a la quínoa, al embajador Xu Bu para generar flujos económicos Vilcún-China.
- La oferta de 2 becas completas, de un 1 año, para que estudiantes de Vilcún estudien y luego trabajen en China.

B. Reunión y taller con CLAC-FAIR Trade.

a) *Asistentes:*

Ingrid Allende	Coordinadora Latinoamericana de Comercio Justo (CLAC Fair Trade El Salvador).	Organización no gubernamental
Jorge Roa	UDEL, I. Municipalidad de Vilcún.	Organización pública
Patricia Painena	productora.	Cooperativa
María Rui Vertori	productora.	Cooperativa
John Vásquez	Técnico Programa de Desarrollo Territorial Indígena	Organización pública
Francisco Ancavil	Presidente Cooperativa Rayen Dawe.	Cooperativa
María Inostroza	Municipalidad de Vilcún.	Organización pública
Yerson Vallejos	UDEL Vilcún	Organización pública
Jhonatan Kuns Toledo	Prodesal Vilcún.	Organización pública
Carlos Labrin Olave	Municipalidad de Vilcún	Organización pública
Rodrigo Pizarro	Promauka.	Sector privado
Marcela Verdugo	Universidad de Concepción.	Equipo proyecto
Carlos Avilés	gerente Polo Granos Ancestrales.	Equipo proyecto

b) *Metodología de trabajo*

La jornada se inició con una presentación por parte de CLAC Fair Trade, que expone:

- (a) principios y operación del sistema de comercio justo.
- (b) Actores y productos que participan de los sistemas de comercio justo.
- (c) Requisitos del sistema.
- (d) Estadísticas de la producción de comercio justo y experiencias destacables.
- (e) Detalles del proceso de certificación, sistemas de trazabilidad, y sus costos; y sus requisitos generales, comerciales, de producción y de desarrollo y negocios.

De manera inmediata, se abre discusión sobre aspectos de la exposición a través de una Mesa plenaria.

c) Resultados y acuerdos obtenidos

Los principales temas discutidos y acuerdos tomados fueron:

- Los beneficios que la certificación puede implicar para la organización, tales como precio mínimo definido que mejora el valor de mercado a partir de una prima o sobreprecio a pagar por parte de los clientes. La certificadora define los estándares de sobreprecios
- Se observa que los comercializadores compran por historia de producción más que por productos.
- La certificación es año a año y tiene como promoción las mejoras internas y trazabilidad. Como tal constituye una oportunidad para la cooperativa en sus proyectos de desarrollo productivos (asesorías, compra de semillas, insumos).
- Se aborda el comercio justo como herramienta para el desarrollo. Las entidades gubernamentales, lo ven como una posibilidad de vender más, usando mercados de Nicho. Así también mejora las capacidades de las organizaciones y cooperativas.
- La certificación facilita optar a otras certificaciones (como certificación orgánica) pues obliga a ordenar las documentaciones, la trazabilidad y transparencia y mecanismos de control interno, para así enfrentar de mejor manera auditorías.
- Se discute el rol de los traders: Trazabilidad física documental y contrato con productores; y las búsquedas de compradores de Fair Trade.
- Se discuten estrategias para el empoderamiento de la cooperativa tales como un viaje comercial, tales como visitar la Frutícola Agro nuez Choapa (Illapel) y Lonco Fruit.
- Se concluye que para el caso del Polo, se cumplen con el conjunto de requisitos necesarios para iniciar un proceso de certificación Fair Trade y que este sería deseable para la organización.