

Ficha de Valorización de Resultados

71

GESTIÓN

Modelo de Gestión para Producción y Comercialización de Quínoa

Proyectos de Innovación en Regiones de Tarapacá y Libertador B. O'Higgins

La quínoa (*Chenopodium quínoa* Willd) es una planta que fue ampliamente cultivada en la zona andina y zonas subtropicales hace unos 5.000 años, por su excelente calidad nutritiva y capacidad para adaptarse a ambientes desfavorables. Luego fue subvalorada por considerarse "alimento de indio". Esto ha contribuido a que su cultivo esté reducido a pequeñas áreas, en zonas agrestes y de difícil acceso, en los países andinos.

Sin embargo, durante los últimos treinta años ha habido un interés internacional creciente en la quínoa, debido a su valor nutricional y medicinal, considerándose un alimento casi perfecto por su alto contenido proteico y calórico. La quínoa constituye un buen sustituto de cualquier carne, además de poseer cualidades semejantes a las de la leche, con 50% más proteínas que la mayoría de los otros cereales, siendo hoy uno de los cultivos menores de mayor demanda en Europa y Estados Unidos, generalmente asociado a mercados especializados en productos saludables y orgánicos.

La puesta en valor de los resultados y lecciones aprendidas a partir de los proyectos precursores, permiten conformar un modelo de organización y gestión orientado a las familias campesinas cuyo objetivo es permitir el escalamiento productivo y comercial de la quínoa, respetando su identidad como producto orgánico y saludable. El valor de este modelo radica en que se constituye como una alternativa efectiva para asociar y organizar los esfuerzos personales de pequeños campesinos, con la finalidad de integrarse a la economía y desarrollo del país.



Esta ficha resume los resultados y lecciones aprendidas de estos proyectos, expuestos en detalle en el libro correspondiente de la serie



Modelo de Gestión para Producción y Comercialización de Quínoa

Proyectos de Innovación en la Regiones de Tarapacá y del Libertador Bernardo O'Higgins

Origen	<p>Este documento fue elaborado a partir de los resultados, experiencias y lecciones aprendidas de la ejecución de dos proyectos financiados por FIA, cuya finalidad fue contribuir al escalamiento productivo y comercial de la quínoa en dos regiones del país, el Altiplano de la Región de Tarapacá y el secano costero de la Región del Libertador Bernardo O'Higgins.</p> <p>Los proyectos precursores fueron “Innovación Tecnológica y Creación de una Unidad de Negocio para la Producción Mejorada de Quínoa en la Comunidad de Ancovinto, Altiplano de la Provincia de Iquique”, desarrollado por la Universidad Arturo Prat, en asociación con un grupo de pequeños productores de la comunidad, la Corporación de Desarrollo Científico del Hombre en el Desierto (CIHDE) y la agrupación OrgánicaChile, entre los años 2004 y 2007; e “Implementación de Estrategias de Calidad a la Quínoa del Secano, VI Región”, desarrollado por la Cooperativa Las Nieves Ltda., en asociación con la I. Municipalidad de Paredones y la Gobernación Provincial Cardenal Caro, entre los años 2005 y 2008.</p>
Propósito	<p>La puesta en valor de los resultados, experiencias y lecciones aprendidas a partir de los proyectos precursores permiten conformar un modelo de organización y gestión “aprendido” orientado a las familias campesinas en general, cuyo objetivo es permitirles que se incorporen en la economía del país y que sean partícipes de su desarrollo económico, a través del escalamiento productivo y comercial de la quínoa, respetando su identidad como producto orgánico y saludable. Por sobre todo, constituye un producto con valor cultural que les permite acceder a mercados tanto nacionales como de exportación.</p>
Forma operativa	<p>El modelo de gestión aprendido se basa principalmente en dos aspectos: por una parte la asociatividad de los pequeños productores para obtener ventajas en los procesos de producción y comercialización de sus productos, optándose en ambos casos por una organización de tipo cooperativa agrícola y por otra, en el interés de mantener y preservar la identidad de estos, como productos sanos y orgánicos.</p> <p>En este modelo se destaca el cultivo de la quínoa, como un producto con identidad de alimento orgánico, donde en un escalamiento comercial de su producción, se lleven a cabo procesos productivos que resguarden esta condición, la cual se debe fundamentalmente a la forma en que tradicionalmente se ha realizado su cultivo. Un aspecto interesante de la forma operativa del modelo es cómo éste conjuga la incorporación de innovaciones tecnológicas con el respeto por las costumbres de los agricultores y por el medio ambiente; el rescate de sus propios conocimientos y procesos productivos para mejorar la calidad de sus productos y agregarle valor a los mismos, sin descuidar su condición de producto orgánico y con identidad local.</p> <p>En términos de la comercialización, se privilegia la venta directa entre la organización y sus clientes. Esto, si bien puede significar al inicio un mayor esfuerzo en capacitación de la organización, en el largo plazo puede generarles ventajas, en términos de adquirir mayor especialización en su rubro, que les permita acceder a mercados nichos, donde se valoren los atributos que destacan en sus productos.</p> <p>En lo que respecta a la asociatividad, es importante la definición de roles y responsabilidades de los integrantes, así como quiénes cumplirán las distintas funciones, los que deben contar con el respaldo de la organización, de modo que primen los intereses del grupo por sobre los intereses individuales.</p>
Claves de viabilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Tender hacia formas organizadas que acompañen todo el proceso productivo. Los proyectos precursores evidencian que la barrera que supone la producción doméstica puede ser superada en la medida que las comunidades se organicen, se asocien internamente y así se obtengan mayores volúmenes, los que presentan el beneficio de permitir el acceso a nuevos mercados. Esta organización debe estar presente en todo el proceso productivo. De este modo, con mayor cantidad de actores involucrados en tareas específicas, se propone atender cada una de las necesidades implícitas en la producción de quínoa. Junto con esto es importante que al interior de la organización se desarrollen y fortalezcan relaciones de confianza y compromiso de los integrantes con la organización en su conjunto, de modo que se privilegien decisiones que benefician al conjunto, por sobre los intereses individuales. • Buscar constantemente la innovación. Como ambos proyectos lo han demostrado, la innovación resulta fundamental, en la medida que ésta considere prácticas amigables con el medio ambiente. Según la experiencia de ambos proyectos es posible que un producto mejore, tanto la producción como los formatos en que es ofertado, siendo éste un aspecto importante a tener en consideración para asegurar la permanencia en el mercado. • Explorar la apertura de nuevos mercados. Si bien es cierto que el mercado de la quínoa está beneficiado por los fenómenos del consumo de productos orgánicos, Comercio Justo y la <i>Slow Food</i>, es necesario que los productores diversifiquen la cartera de clientes. Esto, paralelamente, también se relaciona con explorar nuevos formatos. • Acceso a capacidades técnicas y de gestión. Asociado a lo anterior, es importante que la organización pueda disponer, ya sea al interior de la misma o a través de asesoría externa, de capacidades técnicas y de gestión que les permitan innovar y mejorar sus procesos de producción y comercialización, de manera que se mantenga operando en forma competitiva a través del tiempo.



Estrategia de implementación

La implementación del modelo de gestión aprendido considera la participación asociada de pequeñas unidades productivas, que se caracterizan por una tradición productiva con raíces culturales, que les permite generar un producto con determinados atributos que son valorados por el mercado actual, pero que además tienen la motivación de integrar el conocimiento técnico necesario para llevar a cabo una producción más eficaz y eficiente que les permita maximizar las oportunidades que les presenta el mercado y poder acceder a éstas. Si bien es conveniente que la implementación del modelo de gestión sea apoyada por agentes externos a los productores involucrados, estos no pueden reemplazar la participación directa de los productores en todos los procesos de decisión.

La estrategia de ejecución del modelo de gestión aprendido se basa en los siguientes aspectos, todos los cuales son necesarios para el éxito de sus objetivos:

- **Organización y asociación de los productores.** Es una alternativa ventajosa para que pequeños productores enfrenten los procesos productivos y comerciales, sobre todo cuando existen barreras de entrada a los mercados, como es el caso de los productos orgánicos. En este proceso es relevante que los integrantes entiendan las ventajas de formar parte de ella y conozcan los aportes que les demandará, así como los riesgos que pueden enfrentar. Del mismo modo, es necesario que se definan roles y responsabilidades en los procesos productivos y comerciales, así como las personas a cargo de ellos.
- **Capacitación de los integrantes de la organización para un adecuado funcionamiento.** Ligado a lo anterior es importante que los integrantes de la organización se capaciten, tanto en los temas relacionados con la forma organizacional que adopten, como en temas de gestión y administración, a fin de delimitar cuáles son los puntos críticos de su organización y cuáles deben ser las acciones y responsabilidades particulares que cada asociado debe cumplir para asegurar la sustentabilidad y sostenibilidad del modelo.
- **Selección y mejoramiento de ecotipos locales promisorios con valor agronómico.** Tratándose de un cultivo tradicional que ha llevado al desarrollo de muchos ecotipos, es importante que los agricultores decidan cuáles características les interesa seleccionar y mejorar, considerando las demandas del mercado y los aspectos técnicos de su cultivo. Esto, con el fin de enfocar su producción y especializar la oferta a su mercado objetivo.
- **Establecimiento y validación de técnicas de cultivo y manejo de post cosecha (Protocolos de producción).** A partir del trabajo de selección y mejoramiento de ecotipos, y en función del conocimiento de los propios agricultores e investigaciones agronómicas aplicadas a cada realidad, se establecen y validan técnicas de cultivo y de procesamiento y manejo de post cosecha, con el fin de asegurar el mayor rendimiento posible, mejorar la calidad y presentación del producto y uniformar los procesos que cada agricultor debe realizar para la consecución del producto terminado.
- **Agregación de valor.** En relación al punto anterior, un aspecto que resaltan los proyectos precursores es la diversificación de los formatos o presentaciones del producto, así como otorgar mayor valor agregado a su producción original, con la finalidad de diversificar la oferta y mantener vigencia en el mercado.
- **Desarrollo de una estrategia de comercialización y exploración de mercados.** Un aspecto importante del modelo de gestión es dar a conocer las propiedades de la quinoa, con la finalidad de ocupar mercados nichos, como también diseñar una estrategia de comercialización que le permita a la organización acceder a oportunidades de negocio y ampliar su espectro de clientes, considerando el mercado de exportación como una alternativa factible.

El valor del Modelo

La puesta en valor de los resultados, experiencias y lecciones aprendidas, a partir de los proyectos precursores, permiten conformar un modelo de organización y gestión orientado a las familias campesinas en general, cuyo objetivo es permitir el escalamiento productivo y comercial de la quínoa, respetando su identidad como producto orgánico y saludable. El valor de este modelo radica en que se constituye como una alternativa efectiva para asociar y organizar los esfuerzos personales de pequeños campesinos, con la finalidad de integrarse a la economía y desarrollo del país.

La asociatividad da la posibilidad a estas comunidades de campesinos de introducir nuevas tecnologías a la producción de la quínoa, que en una forma individual no es rentable para una producción en pequeñas superficies. De esta forma pueden mejorar la calidad de su producto y generar mayores volúmenes en la cosecha, que les permita acceder a mercados más exigentes en calidad y disponibilidad del producto en el largo plazo.

En este modelo se destaca el cultivo de la quínoa, como un producto con identidad de alimento orgánico, la que se debe fundamentalmente a la forma en que tradicionalmente se ha cultivado y donde su escalamiento comercial, se lleva a cabo mediante procesos productivos que resguardan esta condición. Por esto, un aspecto interesante del modelo es cómo éste conjuga la incorporación de innovaciones tecnológicas con el respeto por las costumbres de los agricultores y por el medio ambiente, el rescate de sus propios conocimientos y procesos productivos para mejorar la calidad de sus productos y agregarle valor a los mismos, sin descuidar su condición de producto orgánico y con identidad local.

Si bien la implementación del modelo puede ser apoyada por agentes externos a los productores involucrados, estos no pueden reemplazar la participación directa de ellos, así como su involucramiento en todos los procesos de decisión. Es importante que se establezcan roles y responsabilidades de sus integrantes, a la vez que se generen y fortalezcan relaciones de confianza al interior de ella, así como el compromiso de cada uno de los integrantes con la organización, de modo que se privilegien las decisiones que benefician al grupo, por sobre los intereses individuales.

Finalmente, se destaca el efecto integrador que ha tenido la realización de los proyectos precursores, en términos de vincular a los agricultores con organizaciones del Estado e investigadores de distintas partes del país. Esto ha permitido dar a conocer los diversos trabajos que se han realizado en torno a la quínoa, mediante publicaciones de divulgación, giras tecnológicas, entre otros, los cuales han contribuido a desarrollar con mayor fuerza su cultivo de manera asociativa.

FIGURA 1. Modalidad operativa del modelo de gestión aprendido

