

INIAP

AÑO 2 Nº 1
ENERO 1994

REVISTA INFORMATIVA DEL INSTITUTO NACIONAL AUTÓNOMO DE INVESTIGACIONES AGROPECUARIAS



ECUADOR

A GROINDUSTRIAL ICU, UN MODELO DE EMPRESA COMUNITARIA INDIGENA, PROMOVIDO POR INIAP

- Ing. Carlos Nieto
Líder del Programa de Granos Andinos
- Ing. Carlos Vimos
Investigador del Programa



Miembros de varias comunidades de Guamote son socios propietarios de la empresa ICU.

ANTECEDENTES

El Agroindustrial ICU es el resultado de un proyecto de investigación y desarrollo, cuya idea fue generada en el Programa de Cultivos Andinos de la Estación Experimental Santa Catalina, con el objetivo básico de poner a prueba las variedades y la tecnología generadas por INIAP, para granos como: quinua, cebada, haba, chocho y otros. Se trata de llevar la tecnología y el conocimiento directamente al usuario; es decir, se pretende que los resultados de la investigación se validen y se apliquen directamente en el campo.

El INIAP, en granos andinos, ha generado varias alternativas de poscosecha y agroindustria, las que complementan las recomendaciones agronómicas de producción; sin embargo, la mayoría de ellas no han sido utilizadas por los productores, por lo que el agroindustrial ICU es la oportunidad de probar y utilizar de manera integral, la tecnología de producción y procesamiento de los granos andinos.

La formación de esta empresa comunitaria indígena fue posible gracias al apoyo financiero y logístico del *Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo, CIID*, de Canadá, institución con la que el INIAP firmó un acuerdo de cooperación técnica (Proyecto producción y procesamiento de quinua y otros granos, 3P-90-160), uno de cuyos objetivos es promover la formación de esta empresa comunitaria indígena. La institución interlocutora principal por parte de los usuarios es la *Unión de Comunidades Indígenas de Guamote, UCIG*, mientras que los beneficiarios directos son 27 comunidades indígenas de Guamote, que aceptaron participar en el proyecto en calidad de socios propietarios.

OBJETIVOS

— Organizar a los agricultores de subsistencia de varias comunidades de Guamote, como socios propietarios de la empresa agroindustrial.

- Promover la producción, el procesamiento, la comercialización y los usos de granos como: quinua, cebada, haba, centeno, chocho, lenteja y otros propios de la zona.
- Dar servicio de procesamiento de granos como: limpieza, clasificado, molido y otros a los agricultores beneficiarios directos e indirectos de la empresa.
- Capacitar a los agricultores beneficiarios directos e indirectos en la producción de granos y manejo apropiado de los recursos naturales de la zona.
- Capacitar a los beneficiarios directos en técnicas de procesamiento, comercialización y usos de granos y en el desarrollo de habilidades para la administración y gestión de pequeñas empresas agropecuarias.

METODOLOGIA

La primera actividad fue la elección de las comunidades beneficiarias, las mismas que, entre otras características, están formadas por agricultores de subsistencia; están ubicadas en las zonas altas del cantón Guamote (sobre los 3000 m de altitud) y su actividad principal dentro de la agricultura es la producción de granos.

Luego se procedió con el estudio de factibilidad económica de la empresa, el mismo que contempla los tres elementos básicos: ingeniería del proyecto, análisis del mercado y análisis económico.

La siguiente actividad fue la concientización y organización de los

agricultores beneficiarios, en torno al modelo de empresa comunitaria. Esta labor se realizó a base de visitas a las comunidades, asambleas generales, charlas de orientación y programas radiales. Toda esta etapa terminó con el compromiso de los beneficiarios de formar la empresa, la formación de la directiva y la elaboración del reglamento respectivo.

El proceso continuó con la construcción de las obras físicas y la adquisición e instalación de los equipos y maquinarias necesarias para la planta de acopio; luego con la identificación y nombramiento del personal mínimo necesario para el funcionamiento. El proyecto desde el inicio vinculó a tres líderes campesinos a tiempo completo para desempeñar las tareas de administración y gestión de la empresa; luego se incluyó a una líder mujer en las labores contables y de control, todos bajo la supervisión y asistencia permanente de los técnicos de INIAP.

La promoción de la producción se hace bajo la modalidad de préstamo en insumos y asistencia técnica, para comprar la cosecha y procesar en la planta de acopio, desde donde se venden los granos en forma de subproductos o granos enteros pero todos con un mínimo de valor agregado.

Toda la actividad es manejada bajo las normas de la administración y gestión empresarial y las decisiones importantes se toman en asamblea general de socios. Todo el proceso es reforzado por una constante y permanente actividad de capacitación, la misma que se realiza a base de eventos formales como: cursos, conferencias, días de campo, o a través de eventos informales como: visitas de campo, asesoría en las parcelas, capacitación en servicio en la planta, programas radiales y otros.

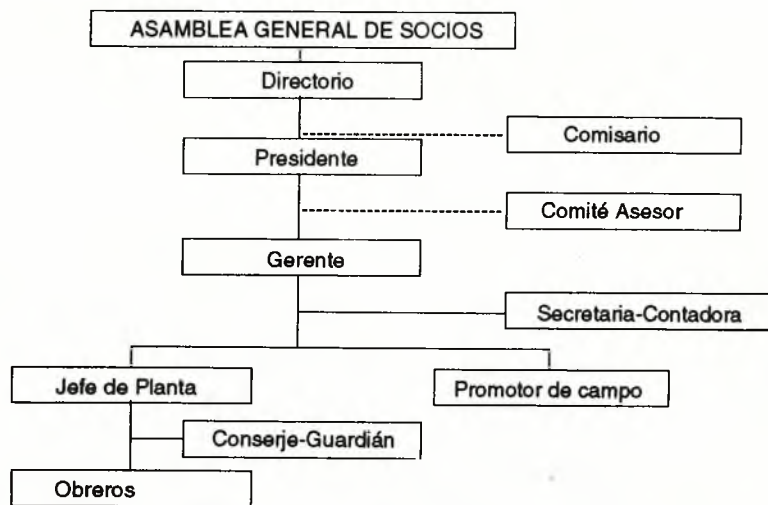
RESULTADOS

La empresa fue inaugurada oficialmente el 27 de noviembre de 1992, aunque se realizaron varias transacciones y actividades desde

el inicio del proyecto, (julio de 1991), por lo que hasta diciembre de 1993, se dispone de la información de por lo menos dos años económicos consecutivos.

Organización interna de la empresa

El organigrama actual de la empresa es el siguiente:



Infraestructura y equipamiento

La planta de acopio y procesamiento consta de los siguientes espacios físicos. (Ver Cuadro 1).

La planta de acopio cuenta con los servicios de agua, luz, alcantarillado y teléfono. Con el apoyo económico del Gobierno de Bélgica, a través del Proyecto Palmira (Convenio con MAG), se consiguió un transformador trifásico y equipo eléctrico accesorio con capacidad de 50 KV, el mismo que está en funcionamiento.

Los equipos y maquinaria instalados en el centro de acopio y que se encuentran prestando servicio constan en el cuadro 2.

Promoción de la producción

Para promocionar la producción a nivel de agricultor, se diseñó un formulario de contrato único, el mismo que fue comprendido y aceptado por todos los productores sin excepción. Durante el año agrícola 1991-1992 se logró la promoción de 36 ha. de quinua, 7 de cebada y 5 de haba; mientras que

Cuadro 1. Distribución del área física del Agroindustrial ICU.

Denominación	superficie (m ²)
Area administrativa	18
Area de procesamiento	45
Bodega de materia prima	60
Bodega de insumos	18
Bodega de producto terminado	15
Laboratorio de calidad	8
Corredor interno	14
Servicio higiénico	6
Patio de secamiento	216
Area de acceso de vehículos	100
Cobertizo para equipo de campo	50
Cobertizo para molino	30
Cuarto para guardián	36
Areas verdes	800
Total	1.416

Cuadro 2. Equipos y maquinarias disponibles y propiedad del Agroindustrial ICU.

EQUIPO	FUNCION	CAPACIDAD APROXIMADA
a. De planta		
Molino de martillos	Elaboración de harinas	100 kg/h.,
Escarificadora	Escarificación de quinua	100 kg/h en quinua dulce.
Elevador	Eleva granos pequeños	
Clasificadora	Limpia y clasifica granos	100 kg/ha. en quinua
Dosificadora	Dosifica granos y harinas	Paquetes de 0,5 y 1 kg.
Cosedora	Sella empaques de tela y polietileno	Capacidad del obrero
Balanzas (2)	Pesa volúmenes grandes	Hasta 500 kg
Selladora	Sella fundas de polietileno	Capacidad del obrero
b. De campo		
Trilladora (2)	Para quinua y cereales	500 kg/h
Sembradoras (3)	Para sembrar granos	0,5 ha/día
Bomba de mochila	Para fumigaciones	Capacidad del obrero

durante el año agrícola 1992-1993, se promocionaron alrededor de 75 ha de quinua, 18 de cebada y 24 de chocho.

Proceso operacional interno y transacciones

La planta, desde su inauguración, se encuentra prestando los siguientes servicios:

Compra de productos

Se compra a precios de mercado todos los granos que se producen en la zona; maíz, cebada, haba, lenteja, chocho, centeno, quinua y otros. La compra se hace prácticamente sin horario, aunque la mayor oferta se produce los jueves, día de feria libre en Guamote. A diciembre de 1993 el monto invertido en compras superó los 31 millones de sucres. La mayor cantidad de materia prima comprada correspondió a quinua y cebada.

Prestación de servicios

La empresa, desde su inauguración, se encuentra prestando el servicio de molido de granos a los campesinos; se muele granos crudos, pretostados y tostados. Los clientes traen los granos listos para moler y pagan una tarifa por kg, que

es aproximadamente 20% inferior a la tarifa del molino particular del centro poblado. El otro servicio que presta la empresa es el alquiler de sembradora y trilladora a nivel de campo. Hasta diciembre de 1993, la empresa ha recaudado alrededor de 5.5 millones de sucres por concepto de servicios.

Ventas

Desde la inauguración del Agroindustrial ICU, se procedió a ofrecer productos terminados a los consumidores. La principal oferta hasta el momento se refiere a quinua escarificada (lista para el consumo), harina de quinua y harina de otros granos. Estos productos se están ofreciendo en paquetes de un kilogramo de capacidad para quinua entera y de 1/2 kilogramo para harinas.

La oferta también es de granos clasificados, o libres de impurezas y en algunos casos estos materiales son requeridos por los agricultores para utilizar como semilla. En este caso los productos se venden en paquetes de 10, 25 ó 50 kilos o, de acuerdo al pedido del cliente. Hasta diciembre de 1993, el monto de ventas alcanzó un total aproximado de 54 millones de sucres.

La empresa ha hecho contactos y acuerdos para vender sus productos a varias empresas de Quito, Guayaquil, Ambato y Riobamba, además de las ventas al público en general. Se consiguió asimismo que el ICU pase a formar parte de la cadena nacional de comercialización MCCH (Movimiento Maquita Cushunchic, que significa comercializando como hermanos), que es liderada por una ONG bajo la responsabilidad de la Iglesia Católica.

Capacitación

Se han organizado y ejecutado tres cursos formales de capacitación en: producción agrícola, gestión empresarial y alternativas de uso de granos, este último para líderes mujeres. Se han ejecutado por lo menos unos 6 días de campo y otras tantas conferencias en las comunidades, además de la capacitación continua en servicio a nivel de planta y de asesoramiento a nivel de campo.

CONCLUSIONES

Hasta el momento, el proyecto se desarrolla con éxito; los campesinos usuarios han asimilado el modelo de empresa y cada vez van tomando mayor control del mismo.

Se encontró que el modelo propuesto es perfectamente válido para organizar y desarrollar a agricultores de subsistencia, como son los de Guamote.

Quedan todavía varios aspectos, especialmente los de gestión administrativa por mejorar, lo que se podrá lograr con un período extra de capacitación a los usuarios.

Existen varios otros rubros como: acopio y procesamiento de lana, preparación y distribución de plantas forestales, acopio y procesamiento de tubérculos y otros, que podrían ser manejados bajo el modelo de empresa comunitaria, para ayudar al desarrollo de los indígenas de la zona.