

**PROPUESTA ESTRATÉGICA PARA EL
FORTALECIMIENTO DE LA CADENA DE VALOR DE
LA QUINUA EN LA REGIÓN DEL NORTE ARGENTINO,
el caso de Jujuy.**

Por: Bautista Ingrid Anahí Karen

Especialización en Negocios Internacionales.

Director. Toledo, Victor.

Noviembre 2023

ÍNDICE

1-Resumen

2-Introducción

3-Marco Metodológico

4-Marco Conceptual

5-Análisis de los factores externos de la cadena de valor de la quinua en Jujuy.

6-Análisis de los factores internos de la cadena de valor de la quinua en Jujuy.

7-Diagnóstico FODA de la cadena de valor de la quinua en Jujuy.

8- Propuestas para el fortalecimiento de la cadena de valor de la quinua en la provincia de Jujuy.

9- Conclusión.

10- Bibliografía.

RESUMEN

El presente trabajo consiste en un plan estratégico de intervención para el fortalecimiento de la cadena de valor de la quinua en la región del norte argentino en específico el caso de Jujuy. Dicha planificación está proyectada para el período 2022-2024.

El problema principal radica en el bajo nivel de industrialización que existe en los distintos eslabones de la cadena de valor de la quinua este escenario le resta competitividad dentro del mercado y que no alcance diferenciarse del resto de cadenas en el sector.

Es por ello que el objetivo general de dicho plan estratégico es brindar propuestas para el fortalecimiento de la cadena de valor de la quinua en la provincia de Jujuy.

Para lograr lo planteado, primeramente se trabajó en el desarrollo del marco conceptual con el fin de proporcionar los conceptos claves para una propuesta estratégica como así también se recolectó información del sector agropecuario en específicamente aquel dedicado a la producción a la quinua y de las cadenas de valor.

Luego se trabajó en el análisis de los factores externos e internos en torno a la cadena de valor de la quinua en la provincia de Jujuy y por último, se expuso las diferentes propuestas estratégicas, con sus objetivos y planes de acción de manera que se sustente el crecimiento en el tiempo.

Palabras claves: Propuesta Estratégica; Quinua; Cadena de Valor; Jujuy.

INTRODUCCIÓN

La realidad económica internacional nos presenta un escenario complejo y dinámico con una serie de cambios profundos en los procesos productivos, la actividad económica y en los negocios internacionales. Estos cambios devienen de una globalización creciente y acelerada la cual ha tenido su impacto en la distribución del poder. El poder global ya no se encuentra centralizado en el estado-nación sino que la aparición de nuevos actores ha descentralizado el mismo y ha modificado la estructura propia de las relaciones internacionales.

Así también dichos cambios han permitido el surgimiento de una nueva estructura conocida como cadenas globales de valor. Las cadenas de valor existentes en la actualidad emergen como resultado de un nuevo patrón de producción basado en una deslocalización geográfica conectada con mercados finales dinámicos (Oddone y Perez. S/A).

Resulta importante saber que en el contexto de globalización que hoy en día transitamos, las ventajas competitivas ya no son exclusivamente nacionales. Este escenario propició que el interés se centre en potenciar aquellas cadenas de valor significativas para la región y que por medio de este nuevo patrón de producción puedan insertarse en el mercado internacional.

Precisamente la provincia de Jujuy en estos últimos años realizó un cambio en su matriz productiva basado en la maximización de las ventajas competitivas de ciertas cadenas de valor estratégicas para el crecimiento económico de la provincia, una de ellas es la cadena de valor de la quinua. En los negocios internacionales una ventaja competitiva se obtiene cuando la empresa u organización hace sus actividades estratégicamente importantes mejor que sus competidores y/o a un costo menor que ellos.

Como afirma el “Manual para las Cadenas de Valor” de la CEPAL, el fortalecimiento de una cadena de valor puede ser un instrumento para combatir la desigualdad, al favorecer mayores ingresos de los productores y una apropiación más equilibrada del valor agregado

En el caso específico de la cadena de valor de la quinua dicho interés se debe a diversos factores: uno de ellos, es la coyuntura internacional. La misma brindó un escenario favorable en el 2013, cuando la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) declararon ese año, como “*El año internacional de la quinua*”, en

reconocimiento a los pueblos andinos quienes han preservado la quinua como alimento para generaciones presentes y futuras.

El nombramiento por parte del organismo internacional buscó remarcar la importancia de la quinua como aquel alimento que contiene un gran valor nutritivo y que se adapta a severas condiciones climáticas como las que presentan los países de Perú y Bolivia, donde tiene un gran desarrollo productivo.

Por lo expuesto anteriormente el presente trabajo tiene como objetivo elaborar una serie de propuesta estratégica de intervención de la cadena de valor de la quinua en la región del norte argentino específicamente el caso de la provincia de Jujuy con el fin alcanzar el fortalecimiento de la misma.

Para llegar a dicha meta nos hemos puesto los siguientes objetivos específicos.

- Elaborar un análisis de los factores externos en torno a la cadena de valor de la quinua esto a través de la identificación de variables significativas para la propuesta estratégica.
- Analizar los factores internos de la cadena de valor de la quinua en la provincia de Jujuy.
- Realizar un diagnóstico FODA en base al diagnóstico obtenido del análisis externo e interno.
- Elaborar propuestas para el fortalecimiento de la cadena de valor de la quinua en la provincia de Jujuy.

MARCO METODOLÓGICO

El presente trabajo es de carácter cualitativo y pretende alcanzar un nivel explicativo a través del pensamiento estratégico para la elaboración de propuestas y planes de acción. Según Hernández Sampieri, este tipo de estudios trasciende la descripción de conceptos o del establecimiento de relaciones entre ellos y por estar dirigido a responder las causas de los eventos físicos o sociales. Su interés se centra en explicar por qué ocurre un determinado fenómeno y en qué condiciones se da este o por qué dos o más variables están relacionadas. (Hernández Sampieri 2000:66).

Para la recolección de datos de dicho trabajo se utilizó una diversidad de fuentes, tanto primarias como secundarias. Para las fuentes primarias se realizó entrevistas semi-estructuradas a directivos de los organismos provinciales competentes en la toma de decisiones del proceso de internacionalización y agregado de valor de la cadena de valor de la quinua como funcionarios del Ministerio de Producción de la provincia, agentes de organizaciones dedicadas a la agricultura familiar, etc. En el caso de las fuentes secundarias se empleó la técnica de análisis documental.

Se recurrió a la recopilación de documentos oficiales publicados por la Dirección General de Estadísticas y Censos de la Nación, Documentos oficiales del Gobierno de la Provincia de Jujuy, documentos de la Cámara de Exportadores de la República Argentina, así como también documentos de Organismos Internacionales como es el caso de Comisión Económica Para América Latina (CEPAL), el Fondo Monetario Internacional (FMI) y el Banco Mundial (BM). También se utilizó el análisis crítico de libros, publicaciones especializadas y artículos periodísticos.

En cuanto al diagnóstico se empleó la metodología de análisis FODA, dicha metodología permite identificar a través del análisis externo e interno las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas dentro de una organización. Esta herramienta ha sido ampliamente utilizada en los procesos de planeación estratégica, tanto en el ámbito privado como en el sector público, ya que permite visualizar la determinación de políticas para en base a conjuntos definidos de alternativas estratégicas. (Koontz, Weinrich 2004:167).

El análisis interno es un proceso que permite evaluar todos los componentes que interactúan dentro de una organización o empresa. El principal objetivo de este tipo de análisis es averiguar los puntos fuertes y débiles, en este caso de la cadena de valor de la

quinua en Jujuy. En cuanto al análisis externo el mismo se basa en realizar estudios vinculados a los mercados, la situación económica, estudios comparativos de productos de la competencia, con el fin de determinar cuáles son las amenazas y oportunidades de una organización o empresa.

La importancia en identificar las amenazas y oportunidades del entorno que estudiamos radica en poder conocer y comprender en totalidad dicho entorno. Un análisis externo es una evaluación o valoración objetiva de los cambios que acontecen a nivel mundial lo que nos permite conocer y comprender de mejor manera el entorno en que actúa la empresa.

Las oportunidades constituyen aquellas fuerzas ambientales de carácter externo no controlables por la organización, pero que representan elementos potenciales de crecimiento o mejoría (Ponce Talancón, H., 2006).

Las amenazas son todo lo contrario y representan la suma de las fuerzas ambientales no controlables por la organización, pero representan fuerzas o aspectos negativos y problemas potenciales (Ponce Talancón, H., 2006).

Es importante identificar aquellas oportunidades y amenazas porque dichas fuerzas ambientales pueden influir en la atractividad del estado de una organización, además son las que establecen la necesidad de emprender acciones de carácter estratégico y permite evaluar sus fortalezas y debilidades, las oportunidades y las amenazas y llegar a conclusiones.

Para finalizar, el análisis FODA es importante porque conecta los factores internos y externos del sector para la generación de nuevas estrategias o cursos de acción que permitan construir fortalezas, eliminar debilidades, explotar oportunidades y minimizar amenazas. Esta herramienta es utilizada en un estudio de determinación del análisis de la políticas públicas que tiene como propósito establecer los proyectos y actividades diseñados por las dependencias gubernamentales o administrativas de un Estado, a los fines de satisfacer las necesidades de los sectores, en las materias y en los territorios de una sociedad específica, como objeto o finalidad principal (Graglia 2004:43).

MARCO CONCEPTUAL

Según Esther Barbé en su *“Compendio de Relaciones Internacionales”* un actor internacional es aquel que posee la capacidad de movilizar los recursos necesarios para alcanzar sus objetivos, cuenta con autonomía, y puede ejercer influencia sobre otros actores (Barbé, 1995). De acuerdo a esto la provincia de Jujuy se enmarcaría como un actor de tipo subnacional, es decir, aquel que está por debajo de los entes o actores soberanos que por su naturaleza son los estados.

De acuerdo a Juste, E. en su texto de *“Las unidades Subestatales en el sistema internacional”- una aproximación a la gestión internacional de la unidad subestatal”*, no existe una posición unívoca para la delimitación de un actor subnacional sin embargo se puede afirmar que es aquel actor que cuenta con un poder de incidencia en el sistema internacional.

El accionar internacional que ejercen las provincias o unidades subnacionales suele tener diferentes denominaciones, entre ellas: “paradiplomacia”, “gestión internacional”, “protodiplomacia”, “gestión subestatal”, entre otras denominaciones. Sin embargo, en lo que respecta a este plan estratégico se empleará el término “paradiplomacia” siendo el término de uso generalizado por la comunidad internacional. El término paradiplomacia fue propuesto por Ivo Duchacek (1984) y Soldatos Panayotis (1988). En síntesis, el concepto de paradiplomacia se refiere a las relaciones internacionales realizadas por los gobiernos no-centrales (actores de la sociedad civil) subnacionales, regionales o locales, con el fin de promover sus propios intereses.

Duchacek realiza una tipificación que a los fines de este trabajo resulta útil para la comprensión de la internacionalización de la provincia de Jujuy en estos últimos años. Según Duchacek existen diversos tipos de actuación de los actores a nivel internacional. Uno de ellos lo denomina como *microdiplomacia regional transfronteriza* que es el contacto entre actores no-centrales a través de las fronteras situadas en diferentes estados. Luego el autor nos habla de la *microdiplomacia transregional* que es aquel tipo de actividad que se desarrolla entre actores no-centrales sin frontera común pero situados en estados vecinos. Por último menciona la actividad de la paradiplomacia mundial, es aquella actividad entre actores pertenecientes a los estados sin fronteras comunes.

De acuerdo a la tipificación realizada por Duchacek la actividad internacional realizada por la provincia de Jujuy o su gestión internacional se enmarca en un principio en el tipo de *microdiplomacia regional transfronteriza* ya que sus primeros indicios en el ámbito internacional se da a través de acciones transfronterizas, sin embargo podemos decir que en el transcurso de los años la gestión internacional de Jujuy ha ido cambiando e inclusive manteniendo vínculos con otros actores más allá de los países fronterizos.

Retomando el concepto de paradiplomacia , para Cornago (2000), la paradiplomacia es *“la participación de gobiernos no centrales en las relaciones internacionales a través del establecimiento de contactos ad hoc con entidades privadas o públicas del extranjero, con el fin de promover asuntos socioeconómicos y culturales, así como cualquier otra dimensión externa de sus competencias constitucionales”*(p. 66).

Esta apreciación es muy acertada para comprender el planteamiento de este trabajo, ya que la definición propuesta por Cornago presenta otras dimensiones como la de asuntos socioeconómicos y culturales, es decir, da lugar a que las unidades subestatales pueda emprender otro tipo de actividades que estén vinculadas más allá de lo político. En este punto encajarían el proceso de internacionalización de la provincia de Jujuy a través del fortalecimiento de las cadenas de valor regionales o el agregado de valor a las mismas.

Entonces hasta aquí hemos esbozado en líneas generales acerca del proceso de internacionalización de un actor subnacional a través de un recorrido por la terminología como así también sus ámbitos de actuación. A continuación avanzaremos con la conceptualización de cadenas de valor.

El término de “cadenas de valor” en adelante CV es reciente y ha cobrado notoriedad con el paso de la cuarta revolución industrial. En la actualidad existen diferentes concepciones acerca del mismo. El AFC (Agriculture & Food Council) de Alberta reconoce las CV como una estrategia comercial potencialmente exitosa, que se puede emplear para desarrollar relaciones de negocios fuertes y sustentables para competir con éxito en la economía globalizada.

Otras de las denominaciones que podemos encontrar es aquella que nos dice: *“Una cadena de valor comprende la amplia variedad de actividades requeridas para que un producto o servicio transite a través de diferentes etapas, desde su concepción hasta su*

entrega a los consumidores y la disposición final después de su uso” (Kaplinsky y Morris, 2002).

“... En el futuro los productores agroalimentarios, procesadores, proveedores de servicios logísticos, y distribuidores no competirán más como entidades individuales; sino que ellos colaboran en una CV estratégica, compitiendo contra otras cadenas de valor en el mercado.” (Iglesias, 2002).

De acuerdo a lo mencionado anteriormente, podemos decir que existen diferentes definiciones de las CV, pero que todas coinciden en lo que respecta al proceso productivo de un bien o servicio y su inserción estratégica en una economía totalmente globalizada en la que competirá con otras CV.

Lo dicho anteriormente remarca la importancia de las CV en la realidad económica internacional, sin embargo es interesante reflejar la perspectiva que le da la CEPAL (Comisión Económica para América Latina) a las CV, ya que se propone un enfoque basado en el fortalecimiento de la cadena como un instrumento efectivo para combatir la desigualdad. La visión de la CEPAL requiere cambios en la estructura productiva para el desarrollo económico y social y que dicho cambio será resultado de la interacción de dos fuerzas interrelacionadas como la innovación y los encadenamientos. También la CEPAL remarca en la importancia del fortalecimiento de las cadenas de valor para propiciar la diversificación productiva.

Según el *“Manual para el fortalecimiento de cadenas de valor”* (CEPAL) el concepto de cadena global de valor hace referencia a distintos eslabones en diversas empresas o plantas de una empresa que están situadas en diferentes espacios geográficos, por ello se hace importante distinguir el alcance geográfico de la cadena y su participación en los flujos de comercio internacional.

Para obtener una comprensión integral acerca de esto último que mencionamos, es importante mencionar algunas cuestiones vinculadas a la cuestión geográfica de las CV. Cuando hablamos de deslocalización geográfica nos referimos al proceso por el cual cualquier sector productivo ubica cualquier eslabón de la cadena en otro lugar geográfico que no sea su lugar de residencia. La razón de esto es por el abaratamiento de costos, adquisición de capital humano cualificado e idóneo, optimización del proceso productivo, mejora en el

aprovechamiento de recursos o la adquisición de ventajas competitivas en el mercado, estos puntos agregan un valor importante a la cadena permitiendo diferenciarse del resto.

Desde la perspectiva de los negocios internacionales la deslocalización se plantea como un escenario donde la tecnología pone el fin al límite tempo-espacial marcando el camino hacia una economía sin fronteras la cual promueve el desarrollo de las inversiones internacionales y el crecimiento de las empresas multinacionales.

Siguiendo este lineamiento es menester mencionar a un teórico precursor de los Negocios Internacionales, Dickens, quien hace una distinción de las viejas geografías de producción, distribución y consumo y que las mismas están siendo alteradas por otras nuevas que se están creando, como consecuencia de una gran transformación en la naturaleza y el grado de interconexión en la economía mundial, esto último fruto de una acelerada y creciente globalización y globalidad.

Scholte (2005) explica la diferenciación entre los términos globalización y globalidad. Mientras que la primera es vista como un proceso, la segunda se refiere a la condición de conectividad a lo largo y ancho del planeta, es así que el mundo es entendido, no solo como una conexión de pequeñas geografías sino también como una unidad espacial en sí misma a través de la cual todos estamos.

Bajo esta condición de *globalidad* podemos analizar dos efectos complementarios que contribuyen a identificar cuál es el marco y las instancias de toma de decisión bajo un escenario transnacional. El primero es la desterritorialización, que hace referencia a la supuesta desaparición de las fronteras nacionales y a la percepción de un orden global homogéneo. El comercio, las finanzas y la cultura adquieren un matiz universal, sin sentido de pertenencia o identidad al tradicional territorio del Estado nación. Esta tendencia se asocia a la visión de los hiperglobalistas y al conocido concepto acuñado por Marshal MacLuhan de aldea global.

El segundo efecto es la localización o re-territorialización. Esto significa que las relaciones sociales y de producción se dan en un territorio determinado, generalmente en los espacios locales: ciudades y provincias. Si bien no niega la posición de los Estados nación como los principales actores en el sistema internacional, reconoce la importancia de nuevos agentes y el efecto que producen en la toma de decisiones políticas y económicas.

Dichas tendencias están muy asociadas a las CV, ya que si bien el concepto de CV se asocia al sistema productivo o proceso, esto no significa que el mismo sea estático. Las CV se caracterizan por su ubicación geográfica ya que posición puede determinar sus debilidades y/o fortalezas y en base a las mismas elaborar estrategias para su fortalecimiento.

Porter (1986) nos dice que el concepto de CV permite identificar formas de generar más beneficios para el consumidor y con ello obtener una ventaja competitiva. Por ventaja competitiva se entienden *“todas las características o atributos de un producto o servicio que le dan una cierta superioridad sobre sus competidores inmediatos. Estas características o atributos pueden ser de naturaleza variada y referirse al mismo producto o servicio, a los servicios necesarios o añadidos que acompañan al servicio base, o a las modalidades de producción, de distribución o venta del producto o de la empresa”*: (Quintero, J. y Sanchez, J, 2006).

A través del modelo de CV que plantea Porter, se puede resaltar las actividades específicas del negocio, organización y/o empresa en las que pueden aplicar mejor las estrategias competitivas y en las que es más probable que los sistemas de información tengan un impacto estratégico. Se basa en la premisa que la ventaja competitiva se la obtiene al optimizar los principales procesos de la empresa, es decir, aquellos procesos que forman parte de la cadena de valor de la empresa. .

Para concluir con la importancia de las CV y su ventaja competitiva podemos afirmar que la complejidad de una economía global, la velocidad del cambio tecnológico, los riesgos de un mercado abierto y los recursos ilimitados de unas empresas llevan a buscar alianzas que se traduzcan en ventajas competitivas para las CV.

Una vez hecha la aclaración sobre la diversificación de conceptos en torno a las CV, continuaremos describiendo brevemente a la cadena de valor de la quinua en primer término en la Argentina y luego nos abocaremos a la región norte en específico: Jujuy, ya que esto será abordado en los próximos apartados.

La producción de quinua en la Argentina tiene una mayor concentración en las provincias de Salta y Jujuy, mientras que el 92% de la producción mundial se concentra en Perú y Bolivia (CFI, Pro Salta. 2019). La quinua fue incorporada al Código Alimentario Argentino en el año 2014, a través de la resolución conjunta 261/2014 y 228/2014 de la

Secretaría de Políticas, Regulación e Institutos y la Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca, tras una solicitud del Ministerio de Agricultura de la Nación.

La denominación adoptada es la de quinoa o quinua, y se entiende por tal a las semillas sanas, limpias y bien conservadas del género "*Chenopodium quinoa Willd*". La normativa también establece que la Anmat controlará que las semillas que se industrialicen "deberán ser sometidas a un proceso que asegure la eliminación de las saponinas y la biodisponibilidad de los aminoácidos".

La quinua es un recurso alimentario natural de alto valor nutritivo cuya importancia es cada vez más reconocida en la seguridad alimentaria, para las generaciones presentes y futuras. La Asamblea General de las Naciones Unidas lo declaró así en reconocimiento a las prácticas ancestrales de los pueblos andinos. Este recurso nutritivo lo podemos encontrar de forma nativa en todos los países de la región andina, desde Colombia hasta Argentina como así también en el sur de Chile, con casi toda la producción en manos de pequeños agricultores y asociaciones.

En la región NOA Argentina existen cadenas de valor dedicadas a la producción de quinua nos referimos específicamente a las provincias de Jujuy, Salta, Tucumán y Catamarca. Al igual que sucede en la región la producción de quinua en la región NOA se da en el marco de la agricultura familiar.

ANÁLISIS DE LOS FACTORES EXTERNOS

En este apartado se llevó a cabo el análisis de los factores externos, que nos permitió comparar la situación actual de la cadena de valor de la quinua en la provincia de Jujuy con la realidad exterior.

A continuación realizamos dicho análisis externo en base a las siguientes variables:

VARIABLES ECONÓMICAS

Ubicación geográfica

Jujuy es una provincia que se encuentra al noroeste de la República Argentina, se caracteriza por ser una provincia fronteriza ya que limita con los países de Chile y Bolivia. Tiene una población de 797.955 habitantes según el Censo Nacional de Población del año 2022. Su territorio representa algo menos del 2% del total del país. En cuanto a la división política de la provincia de Jujuy la misma se divide en 16 departamentos y se reconocen en ella cuatro zonas ecológico-productivas: Puna, Quebrada, Ramal y Valles Bajos. (Fuente en: <https://vocesenelfenix.economicas.uba.ar/jujuy-economia-y-sociedad-en-una-mirada-de-larga-duracion/>).

Desde lo económico en estos últimos años Jujuy ha demostrado un cambio en su matriz productiva a través de la implementación de políticas públicas con énfasis en la diversificación energética y la sostenibilidad, apostando a la producción de energías renovables, al litio con desarrollo local, a la producción de cannabis medicinal y al agregado de valor a recursos desde la gestión estatal.

Un ejemplo de dicha coyuntura fue el año pasado, cuando se llevó a cabo una visita de diputados nacionales de diferentes provincias a Jujuy con el objetivo de dar conocer las diferentes políticas de diversificación energética. En dicha oportunidad el diputado Cobos advirtió lo siguiente: *“la provincia norteña supo reconvertir su matriz energética apuntando a ejes centrales como lo es la energía fotovoltaica”, que “es importante la tarea que se lleva adelante con la minería, concretamente con el litio, elemento de alto valor y muy demandado en el mundo, algo que atrae inversores e impulsa el desarrollo de la minería sustentable”, y que “asimismo, el gobierno provincial potencia el sector agroindustrial a partir del impulso a la producción de cannabis medicinal”.* *“Jujuy es un ejemplo de desarrollo provincial y sus potencialidades”,* agregó también (Disponible en: <https://www.treslineas.com.ar/renovables->

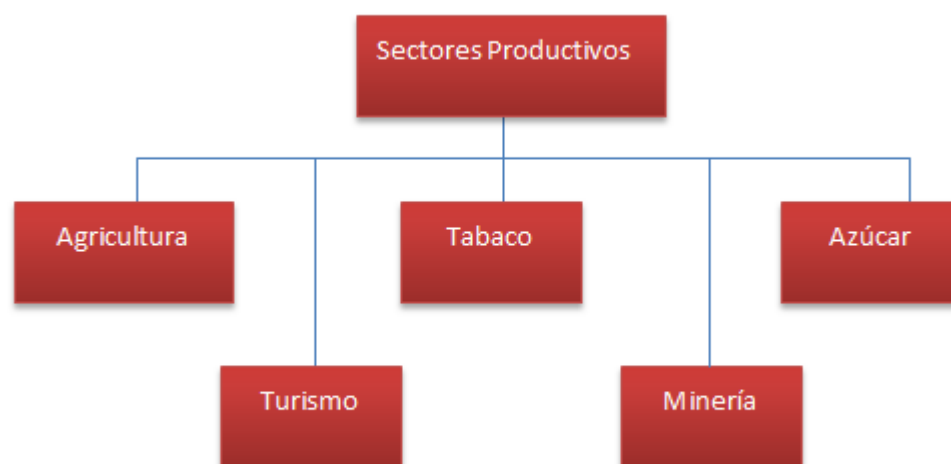
litio-cannabis-medicinal-jujuy-mostro-cambio-matriz-productiva-legisladores-todas-regiones-pais-n-1688726.html):

Contexto Económico

En este punto analizaremos el contexto económico en el cual se desarrollan las principales sectores productivos de la provincia de Jujuy, lo que servirá más adelante para la elaboración del plan estratégico de intervención

- Principales sectores productivos de la provincia de Jujuy

A continuación se describirá los sectores productivos más relevantes de la provincia de Jujuy con el fin de conocer su matriz productiva.



Fuente Elaboración propia en base a IOEP

Tal como se puede apreciar en el cuadro referenciado arriba, una de las principales actividades económicas que se desarrolla en la provincia es la agricultura. Dentro de esta actividad se concentra la producción de poroto. El poroto es la legumbre de mayor producción en el país y su producción se da principalmente en el NOA. La provincia de Jujuy participa en la producción nacional con el 4,4%, detrás de la provincia de Salta y Santiago del Estero (Oferta Exportable, 2018). El departamento de San Pedro es el más importante en la producción de poroto seco a nivel provincial, seguido por Santa Bárbara y El Carmen.

En el siguiente mapa se identifican dichos departamentos.



Fuente: Elaboración propia.

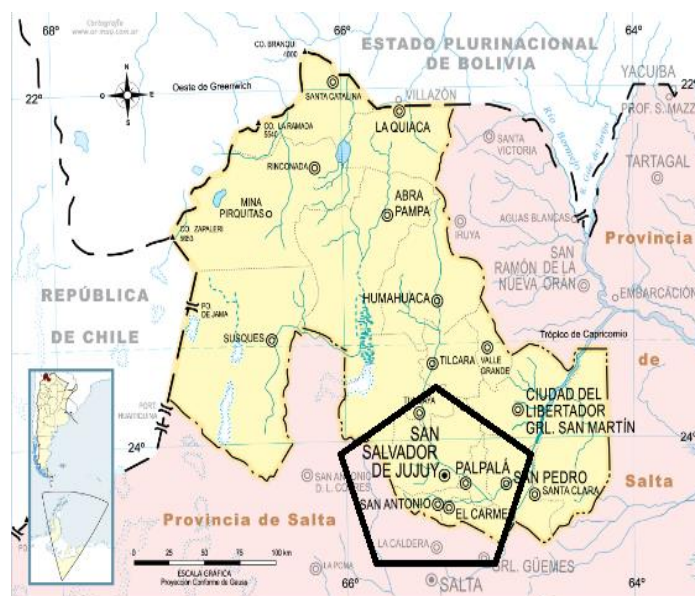
En cuanto a sus propiedades el poroto es un cultivo de verano que compite en la utilización del suelo con la soja. Se producen fundamentalmente dos tipos de poroto: blanco o alubia y negro y es un bien que se destina principalmente a la exportación. Tiene escaso nivel de procesamiento, que incluye limpieza, clasificación, lustrado y envasado. Solo un porcentaje muy bajo se destina a etapas de mayor elaboración (frascos, latas, escabeche, pasta y harina) orientadas al mercado interno (Oferta Exportable, 2018).

La actividad agrícola es la principal en Jujuy y ello justifica la diversificación que tiene. La provincia se dedica también a la producción del tabaco, el cultivo se localiza en la “zona de los Valles”, mejor conocido como el Valle de los Pericos, donde el clima tropical es propicio ya que se utiliza para el riego en invierno y primavera; y se aprovechan las lluvias abundantes en verano (Oferta Exportable, 2018).

La actividad tabacalera en Jujuy asume una modalidad de tipo empresarial, con explotaciones mayores y contratación de mano de obra. La producción se concentra en El Carmen (92,8%) y, en menor medida, en Palpalá (3,7%), San Antonio (2,1%), Manuel Belgrano (0,7%), San Pedro (0,6%) y Santa Bárbara (0,1%). El conjunto de los centros de

acopio se ubica en la localidad de Perico (El Carmen), que también recibe tabaco desde Salta. (Oferta Exportable, 2018).

En el siguiente mapa se muestran dichas localidades.



Fuente: Elaboración propia.

La producción de azúcar es otro tipo de producción que se desarrolla en la provincia de Jujuy. La caña de azúcar se produce al sudeste provincial dónde las condiciones climáticas son adecuadas para su desarrollo. Además de Jujuy, las provincias del norte argentino Salta y Tucumán conforman lo que podría denominarse la “zona azucarera”, sin embargo Jujuy y Salta se caracterizan por una mayor concentración e integración vertical en relación a Tucumán. La productividad por hectárea y los rendimientos de la caña de azúcar siempre fueron mayores en las provincias del norte, aunque la brecha fue disminuyendo durante este último tiempo, donde se debe tener en cuenta los factores climáticos de estos últimos años. (Oferta Exportable, 2018)

Enfocándonos en la provincia de Jujuy, el cultivo de la caña se realiza en los departamentos de Ledesma, San Pedro, El Carmen, Santa Bárbara y Palpalá. Los principales ingenios azucareros se encuentran distribuidos en dichos departamentos. De acuerdo a ello, podemos mencionar que el ingenio Ledesma cuenta con más de la mitad de esa superficie (40 mil hectáreas). Luego se ubican dos ingenios que superan las 10 mil hectáreas. En la superficie restante producen cañeros independientes. El 75% del azúcar es elaborado en el

departamento de Ledesma y el 25% restante en San Pedro. El bioetanol es producido por el Ingenio Ledesma en Libertador General San Martín (85%) y por el Ingenio Río Grande en La Mendieta (15%) (Oferta Exportable, 2018).

Por lo tanto del sector productivo agrícola en Jujuy tenemos a tres productos destacados: porotos, tabaco y azúcar. Todos ellos con un proceso productivo a escala e industrializado que le permite ser partícipe de la producción nacional a través del volumen en las exportaciones nacionales.

Otro de los sectores productivos que han empezado a cobrar relevancia en estos últimos tiempos es el sector minero, donde la provincia de Jujuy se destaca en la extracción de minerales metalíferos. Jujuy es la única productora de cinc y plomo en el país. Aunque en este último tiempo Jujuy ha comenzado diferentes actividades para explotar las reservas que posee de litio.

La impronta del sector minero en Jujuy se justifica en la gran disponibilidad de recursos naturales necesarios para la actividad extractiva, esto incluye los depósitos polimetálicos de plata, plomo, cinc, oro, estaño; y los minerales disponibles en el área de los salares (litio, potasio, sodio, boratos, entre otros) (Oferta Exportable, 2018). Ahora bien, si nos trasladamos a sí es factible o no dicho sector productivo, podemos decir que esto depende de diferentes factores, como la oferta o la demanda: costos de extracción y financieros, concentración (ley) del mineral, tecnología e infraestructura disponibles, precios, etc.

Actualmente en el sector productivo minero se destacan diferentes en la zona norte de la provincia, uno de ellos es el *Proyecto Puna y Minera Aguilar*, en ambas se producen concentrados de plata, plomo y cinc. Aquí se exporta a través de los puertos de Antofagasta (Chile) y de Buenos Aires (Oferta Exportable, 2018), otras empresas importantes son *Sales de Jujuy* y *Minera Exar* (situada en el departamento de Susques) allí se produce el carbonato de litio cuyo principal destino es la industria automotriz y su principal mercado es el sudeste asiático a través del corredor bioceánico de capricornio.

Por último un sector productivo que ha crecido exponencialmente es aquel vinculado a la actividad turística, ya que la provincia ofrece una variada propuesta turística en sus cuatro ecorregiones: Yungas, Valles, Puna y Quebrada y genera un gran movimiento económico cuando son épocas altas en el turismo. Entre sus atractivos más importantes podemos mencionar a la Quebrada de Humahuaca, la misma declarada como patrimonio de la

Humanidad por la UNESCO, también se encuentra Purmamarca donde se encuentra el cerro de Siete Colores, Tilcara con el Pucará, y Humahuaca con la Serranía del Hornocal (cerro de los catorce colores).

En lo que respecta a la zona geográfica de las Yungas, entre sus atractivos turísticos se encuentra el Parque Nacional Calilegua, la misma cuenta con un ecosistema de selva con una superficie de 76.306 hectáreas. En la zona de Valles, las serranías y lagunas ofrecen la experiencia de ecoturismo y turismo natural. Entre los destacados se puede mencionar las Termas de Reyes y las Lagunas de Yala. Jujuy es la 2° provincia en oferta de infraestructura en alojamiento de la Región NOA medida en establecimientos (1,9% del total nacional) y la 4° medida en plazas (1,5%) (Gobierno de la provincia de Jujuy, 2019).

- Caracterización de las exportaciones de Jujuy

Este apartado busca caracterizar las exportaciones de la provincia de Jujuy, durante los últimos años con el fin de identificar cuáles son aquellos sectores productivos donde se experimentó un mayor crecimiento.

De acuerdo al INDEC (Instituto Nacional de Estadísticas), organismo encargado de clasificar los productos exportados a nivel nacional los mismos se clasifican en cuatro grandes rubros:

- Productos Primarios.
- Manufacturas de Origen Agropecuario.
- Manufacturas de Origen Industrial.
- Combustible y Energía.

De acuerdo a la clasificación preestablecida por el INDEC y basándonos en el estudio de los sectores productivos de la provincia, la misma posee una estructura productiva tipificada en productos primarios y manufacturas de origen agropecuario. En cuanto a su participación en las exportaciones a nivel nacional, Jujuy exportó durante 2019 un total de 489 millones de dólares lo que la ubica en el puesto número 15 del ranking de exportaciones por provincia siendo responsable del 0,75 % del total de exportaciones del país. A nivel región el NOA es la responsable del 6,04% del total de las exportaciones del total del país durante ese año.

A modo de graficar la información se presenta el siguiente cuadro.

Tabla 1. Evolución de la composición de las exportaciones por rubro | 2003 – 2019, millones de UDS

	Exportaciones	PP	MOA	MOI	C Y E
2003	112	64,66%	23,52%	11,83%	0,00%
2004	138	63,23%	21,72%	15,05%	0,00%
2005	206	45,74%	37,45%	16,82%	0,00%
2006	286	43,87%	39,48%	16,65%	0,00%
2007	276	59,00%	17,87%	23,14%	0,00%
2008	322	55,96%	19,11%	24,53%	0,40%
2009	404	45,51%	42,14%	12,35%	0,00%
2010	383	70,34%	13,80%	15,86%	0,00%
2011	453	78,71%	6,68%	14,62%	0,00%
2012	609	78,82%	9,83%	11,35%	0,00%
2013	411	74,38%	13,59%	12,04%	0,00%
2014	362	81,51%	6,95%	11,54%	0,00%
2015	308	72,89%	14,60%	12,51%	0,00%
2016	534	61,28%	14,14%	24,59%	0,00%
2017	537	54,21%	12,19%	33,60%	0,00%
2018	486	41,97%	11,24%	46,79%	0,00%
2019	489	59,30%	11,66%	29,04%	0,00%

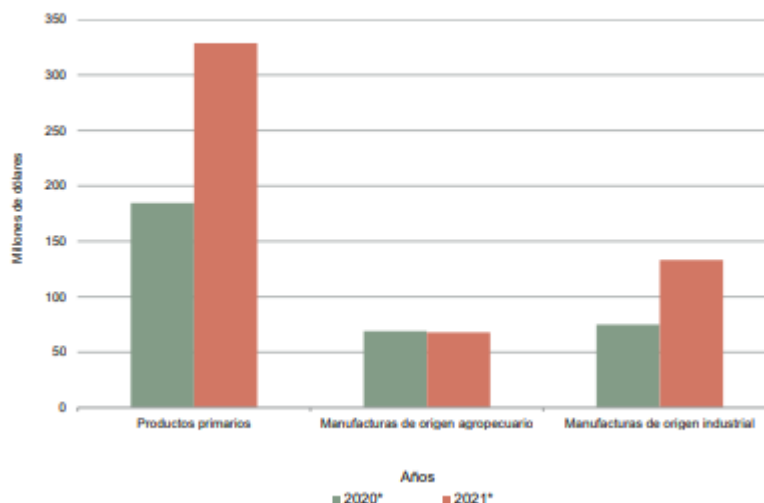
Fuente: Oferta Exportable de Jujuy

En cuanto al año 2020 no se debe negar impacto que ha ocasionado el contexto de pandemia ocasionado por la variante Sar-COV-19 en la economía mundial. El cierre imprevisto de fronteras impidió el flujo normal de intercambios de bienes y servicios en el comercio mundial, Argentina y Jujuy no estuvieron exentos de las consecuencias negativas. Más adelante se visualizará mediante un gráfico comparativo.

Para el 2021, la provincia de Jujuy registró exportaciones por 530 millones de dólares, lo que representó un importante crecimiento de 61,1% respecto al año anterior. Entre los rubros exportados se destacan hortalizas y legumbres sin elaborar, con una participación de 3,6% en las exportaciones provinciales y un crecimiento interanual de 11,8%; papel, cartón, impresos y publicaciones; y frutas frescas, que representaron respectivamente 2,7% y 2,5% de los despachos provinciales al exterior. En el año, la Unión Europea fue, con gran diferencia, el principal destino de las exportaciones jujeñas, debido a que concentró el 42,3% de los despachos provinciales al exterior. Le siguieron en importancia China, República de Corea, Japón, Chile, Mercosur y USMCA (Fuente: Informes técnicos, S/A).

PIB de

Provincia de Jujuy, exportaciones por grandes rubros. Años 2020-2021



Fuente: Oferta Exportable

De acuerdo al gráfico anterior y teniendo en cuenta el escenario internacional durante el año 2020 podemos deducir que en el año 2021 hubo un crecimiento exponencial en productos primarios, en lo que respecta a las manufacturas de origen agropecuario no hubo una gran variación de un año al otro y por último se evidencia un leve aumento en las manufacturas de origen industrial.

- Economía Argentina

Un indicador macroeconómico importante a tener en cuenta a los fines de dicho plan estratégico de intervención y para comprender el comportamiento de la economía argentina es el PBI (Producto Bruto Interno). El PBI refleja el valor monetario de todos los bienes y servicios finales producidos por un país o región en un determinado período de tiempo, en otras palabras mide la riqueza que genera un país.

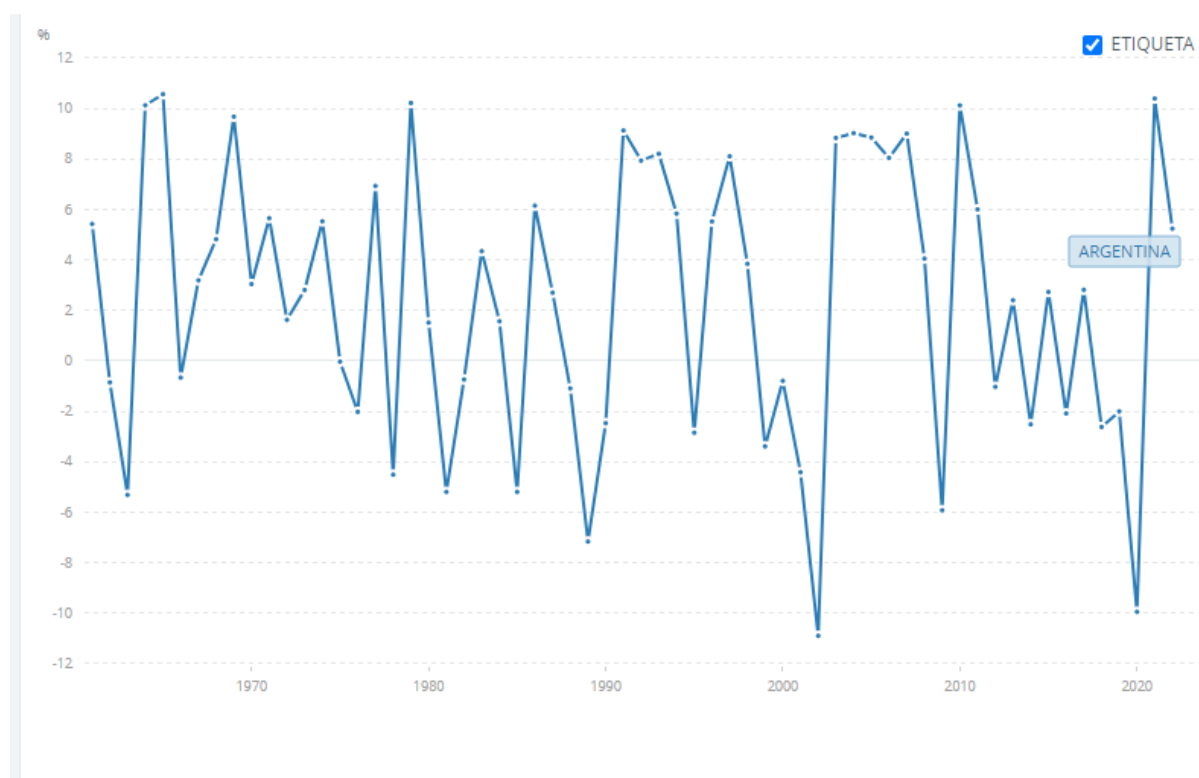
De acuerdo al Banco Mundial en sus proyecciones considera que Argentina es una de las economías más grandes de América Latina y que al día de la fecha cuenta con un PIB de aproximadamente US\$610 mil millones.

“Con abundantes recursos naturales en energía y agricultura, en su territorio de 2,8 millones de kilómetros cuadrados, el país tiene tierras agrícolas extraordinariamente fértiles, cuenta con importantes reservas de gas y litio, y tiene un enorme potencial en energías

renovables. Argentina es un país líder en producción de alimentos, con industrias de gran escala en los sectores de agricultura y ganadería vacuna. Asimismo, tiene grandes oportunidades en algunos subsectores de manufacturas y en el sector de servicios innovadores de alta tecnología”. (Disponible en: Banco Mundial, 2022).

Otra proyección que realiza el organismo internacional es sobre los efectos que ha tenido el escenario de la pandemia por COVID-19. Según el Banco Mundial, luego de la pandemia, la actividad económica se ha recuperado más rápido de lo esperado, con un incremento del 10,4% del PIB en 2021 y uno de 5,2% en 2022, luego de una caída de 9,9% en 2020 (Disponible en: Banco Mundial, 2023).

A continuación se presenta un gráfico que ilustra lo mencionado anteriormente.



Fuente: Banco Mundial, 2023.

Pese a ello, la actividad económica del país se ha contraído en los últimos 4 meses de 2022, afectada por un estricto control de importaciones a fin de sostener la acumulación de reservas, al tiempo que una sequía histórica limita las posibilidades de crecimiento en 2023. La inflación continuó su sendero ascendente, y a febrero de 2023, supera el 100% anual. La economía sigue mostrando desbalances macroeconómicos que limitan la sostenibilidad del crecimiento económico, de acuerdo al análisis del Banco Mundial.

Un dato relevante y que tiene su impacto en los diferentes sectores productivos del país es la crisis económica que tiene Argentina y la toma de deuda que contrajo hace más de 4 años con el Fondo Monetario Internacional, la que sin dudas representa el préstamo más grande de la historia.

A lo largo de los años se ha renegociado en varias oportunidades el acuerdo, es por eso que luego de reestructurar la deuda privada en 2020, a comienzos de 2022 se alcanzó un acuerdo con el Fondo Monetario Internacional por un nuevo Programa de Facilidades Extendidas (EFF por sus siglas en inglés), este programa permite al país refinanciar sus vencimientos con el organismo y fortalecer sus reservas en el corto plazo. Dentro de los compromisos asumidos, se encuentra una consolidación fiscal gradual -alcanzando el equilibrio en 2025- junto con la reducción del financiamiento monetario del déficit. En su primer año de vigencia, el déficit fiscal se redujo con respecto a 2021, alcanzando las metas acordadas, principalmente por el efecto de la inflación en el gasto público y por la aplicación de un esquema de segmentación tarifaria.

VARIABLES LEGALES

Contexto Político Internacional

Si tenemos que describir el sistema internacional actual y al comercio internacional contemporáneo debemos decir que los estados nacionales empezaron a desarrollar políticas públicas y económicas vinculadas a garantizar la seguridad alimentaria, esto coincide con el compromiso asumido por la mayoría de ellos en el ODS N°2 de la Agenda 2030: *“Poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición y promover la agricultura sostenible en América Latina y el Caribe”*(Agenda, 2030).

Según la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO), desde la Cumbre Mundial de la Alimentación (CMA) de 1996, la Seguridad Alimentaria *“a nivel de individuo, hogar, nación y global, se consigue cuando todas las personas, en todo momento, tienen acceso físico y económico a suficiente alimento, seguro y nutritivo, para satisfacer sus necesidades alimenticias y sus preferencias, con el objeto de llevar una vida activa y sana”* (Disponible en: FAO, 2023). Este concepto incorpora la inocuidad y las preferencias culturales, y reafirma la Seguridad Alimentaria como un derecho humano

Si nos ubicamos en América Latina, los tres principales productores de quinua son Bolivia, Ecuador y Perú representado el 80% de la producción mundial. Dichos países han llevado a cabo iniciativas vinculadas a promover la quinua como alimento esencial y saludable en los establecimientos educativos y en otros sectores de la sociedad considerando sus propiedades nutritivas y bondadosas. Desde la ONU se ha promocionado a la quinua como un alimento necesario para asegurar la seguridad alimentaria de las regiones más relegadas.

De acuerdo a los informes proporcionados por organismos internacionales especializados, como la Organización para la Alimentación y la Agricultura (FAO) se pronosticó que la producción mundial de cereales en el año 2021 ha incrementado en 2,2 millones de toneladas, ubicándose ahora en 2.796 millones de toneladas, lo que representa un aumento anual del 0,7 %. (Disponible en: FAO, 2021). Lo que podemos traducir como un aumento de las reservas mundiales al igual que la producción de cereales en general durante ese período de tiempo.

El último pronóstico de la FAO relativo a la producción mundial de cereales para el 2023 informa que se ha mantenido prácticamente sin variaciones en 1.511 millones de toneladas; esto representa un aumento del 2,7 % (39,2 millones de toneladas) respecto del año 2022. El pronóstico relativo a la producción mundial de maíz aumentó ligeramente esto impulsado casi exclusivamente por la mejora de las perspectivas en el Brasil, que reflejan las estimaciones más recientes de la superficie dedicada al cultivo principal (la safrinha) y del rendimiento de la cosecha en curso», establece la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura» (Disponible: FAO, 2023).

Sin embargo un dato a tener en cuenta de acuerdo a las proyecciones de la FAO es sobre la posibilidad de que algunos países van a necesitar de asistencia alimentaria en un futuro muy cercano, estos países corresponden a África, Asia, América Latina y Caribe. Dentro de la región de América Latina y Caribe se encuentra la Argentina donde la prolongada sequía ha reducido la producción y ha ocasionado que la cosecha de maíz de 2023 sea muy inferior a la media.

Otras de las tendencias en el comercio internacional es aquella que se denomina “*comercio justo*”, el cual consiste en una forma diferente de comprar o de adquirir productos. Las claves de dicho comercio son: el diálogo, la transparencia y el respeto. Con estas

premisas se busca alcanzar un trato igualitario entre el productor y el consumidor, atendiendo a valores éticos que abarcan también aspectos sociales y ambientales. Este tipo de comercio busca favorecer a las comunidades aborígenes, rurales que son los “verdaderos productores”. Generar en el consumidor una conciencia social y solidaria y a su vez que conozca la que adquiere o lo que está comprando al tener contacto con el productor. Actualmente la mayoría de los países adoptan una política comercial vinculada al comercio justo.

Por último continúa siendo una tendencia en el comercio internacional la regionalización o la integración económica en el escenario internacional. Los procesos de integración favorecen el fortalecimiento de las economías regionales por lo cual ante un contexto de creciente interdependencia económica se hace cada vez más necesario aunar esfuerzos entre las economías nacionales.

Contexto Política Nacional

Con respecto al marco legal que contempla la actividad agrícola a nivel nacional, la misma se encuentra regulada bajo la **Ley N°27.118**. La ley versa sobre la reparación histórica de la agricultura familiar para la construcción de una nueva ruralidad en la Argentina. Esta ley declara de interés público a la agricultura familiar, campesina e indígena por su contribución a la seguridad y soberanía alimentaria del pueblo y por promover sistemas de vida y de producción que preservan la biodiversidad y procesos sostenibles de transformación (Disponible en: INFOLEG).

Es necesario hacer un paréntesis aquí y mencionar sintéticamente en qué consiste una agricultura familiar. Según el Servicio Nacional de Sanidad y Calidad (SENASA) la agricultura familiar en la Argentina es un modelo productivo de gran importancia para el país ya que representa al 66% de las familias que viven en el campo y a 250.000 establecimientos productivos que involucran a 2.000.000 de personas (Disponible: SENASA, 2023.) Para el Ministerio de Economía de la Nación Argentina la agricultura familiar es un sector productivo estratégico de nuestro país para el abastecimiento de alimentos, el desarrollo de las economías regionales y el arraigo rural (Disponible en: SENASA, 2023).

Como herramienta de promoción de la agricultura familiar en la Argentina se crea en el año 2009 la Comisión de Agricultura Familiar SENAF mediante Resolución N° 579 y se crea la Coordinación de Agricultura Familiar (Resolución 186/14) proponiendo un trabajo en conjunto entre organismos públicos y organizaciones del sector.

Retomando el marco legal de la actividad productiva agrícola, otra reglamentación es el Decreto 193/2023 por el cual se declara la emergencia agraria, esto como consecuencia de la sequía continua que viene afectando a gran parte del territorio argentino siendo la región NOA una de las principales afectadas. Esta sequía impacta de manera negativa en la producción agrícola-ganadera del país, para la región del Noroeste Argentino (NOA), en especial, la sequía ha afectado a los cultivos de soja, maíz y caña de azúcar así como la ganadería con una duración de 30 meses.

El núcleo central de dicho decreto se basa en adoptar medidas impositivas especiales para aquellos responsables que con motivo de la situación de emergencia agropecuaria vean comprometidas sus fuentes de rentas, siempre que la explotación agropecuaria se encuentre ubicada en ella y constituya su principal actividad. Entre esas medidas se prevé la prórroga del vencimiento de impuestos, la deducción en el balance impositivo del impuesto a las ganancias de los beneficios derivados de las ventas de hacienda y la suspensión del inicio de juicios de ejecución fiscal.

A su vez se busca actuar de forma inmediata en la asistencia a los productores afectados por dichos eventos climáticos a través de la disposición de instrumentos y herramientas financieras, fiscales y de ayuda económica, facilitando el acceso a aquellas y simplificando los trámites administrativos que deben realizar los interesados para hacer uso de ellas.

Por último mencionar, que desde el Ministerio de Producción de la Argentina se ha venido trabajando en la promoción de subvenciones, microcréditos para el desarrollo de la cadena de valor de la quinua. También se han registrado acciones estatales de promoción basadas en la entrega de semillas y el apoyo a la producción para lograr un incremento en el área sembrada.

- Restricciones e impuestos al sector agropecuario

Como consecuencia de la situación económica que viene atravesando Argentina y la falta de reservas, la política comercial del país se ha vuelto restrictiva y proteccionista. Muchas de estas medidas han afectado al principal sector productivo del país: el sector agrícola. Tal es la situación, que desde el sector agrícola se busca eliminar los cupos de exportación, reducir los derechos de exportación también llamados "retenciones" los cuales llegan a alícuotas del 30

%-, unificar el tipo de cambio, y avanzar en tratados de libre comercio con el objetivo de mejorar al sector y no perjudicarlo con estas medidas restrictivas.

VARIABLES TECNOLÓGICAS

En esta variable haremos hincapié en el avance de la tecnología y el impacto positivo en el sector agrícola. Actualmente se están desarrollando nuevas técnicas agrícolas y aplicando nuevas tecnologías en la producción agraria. Este boom tecnológico tuvo su impacto positivo en la agricultura, como por ejemplo en la región del NOA donde la quinua se produce con tecnología innovadora en algunas PyMES.

Más allá que el empleo de la tecnología implique un aumento de la producción, abaratamiento de costos en algunos eslabones de la cadena, el empleo de ella debe estar orientado a buscar alternativas que no dañen el medio ambiente para alcanzar un desarrollo agrícola sostenible. El impacto tecnológico es la clave de la competitividad de la agricultura argentina. Solamente con la incorporación tecnológica se puede afrontar el reto de incrementar la productividad.

DIAGNÓSTICO INTERNO DE LA CADENA DE VALOR DE LA QUINUA

En este punto daremos a conocer aquellos puntos determinantes en el interior de la cadena de valor de la quinua, esto a través del análisis interno de la cadena.

Producción de la quinua en Jujuy-Estado actual.

Según datos relevados en 2014 la quinua en la provincia de Jujuy se produce en 195 establecimientos, alcanzando el 4% de las explotaciones registradas en el año 2008 en la Puna y Quebrada y ocupando una mínima proporción de la superficie agropecuaria. Es importante destacar que la herramienta censal (la encuesta) utilizada en los censos nacionales agropecuarios, no registra la producción de la diversidad de cultivos andinos producidos, por lo que no aparece registrado el cultivo de quinua, entre otros cultivos andinos.

De acuerdo a la Fundación Nueva Gestión sito en Jujuy en su documento “Quinua, regalo ancestral: historia, contexto, tecnología, políticas”, el 81% de la quinua se produce en la puna y el 19% en la quebrada de Humahuaca, en superficies variables en cada predio, con un promedio en la región de 3.000 m² por establecimiento, con mayores superficies por establecimiento en la puna que en la quebrada. Actualmente cultivan quinua 195 productores familiares en la región que abarca el Complejo Quinua de la provincia de Jujuy (quebrada y puna), en una superficie total de 58 ha. Los productores se distribuyen: 75 en la quebrada y 120 en la puna.

Principalmente la producción de la quinua en la provincia de Jujuy es basada en la agricultura familiar, esto se explica en las condiciones de las zonas principales donde se produce. Razón de ello es que los volúmenes de producción son bajos en comparación con los tres sectores productivos que hemos mencionado en el análisis externo (azúcar, tabaco y minería), al tener bajos niveles de producción la demanda (clientes) suele ser muy escasa. Los pequeños productores dedicados a la producción del grano de la quinua suelen vender sus productos en ferias, a pequeños negocios no siendo demasiado la cantidad que se vende.

Esto mismo se replica en los insumos que precisan los productores de quinua de las zonas de la puna y quebrada, al tratarse de una agricultura familiar, los productores sólo precisan de insumos sencillos en preparación o que no contengan demasiada tecnología o transformación. Por ejemplo la preparación del terreno: el insumo que necesitan los

productores de las zonas de la puna y quebrada es el guano de cabra, de oveja o de llama como abono, esto es fundamental para que el suelo esté en condiciones de la implantación del grano de la quinua. Según Daza et al (2014) en la zona de la quebrada se le compra a productores locales, variando el precio según la zona entre \$ 800, \$ 1200 y hasta \$ 1800 la camionada. En la puna, algunos de los productores ganaderos cuentan con corrales propios que proveen el guano, mientras que otros deben pagarlo por “camionada” como en la Quebrada.

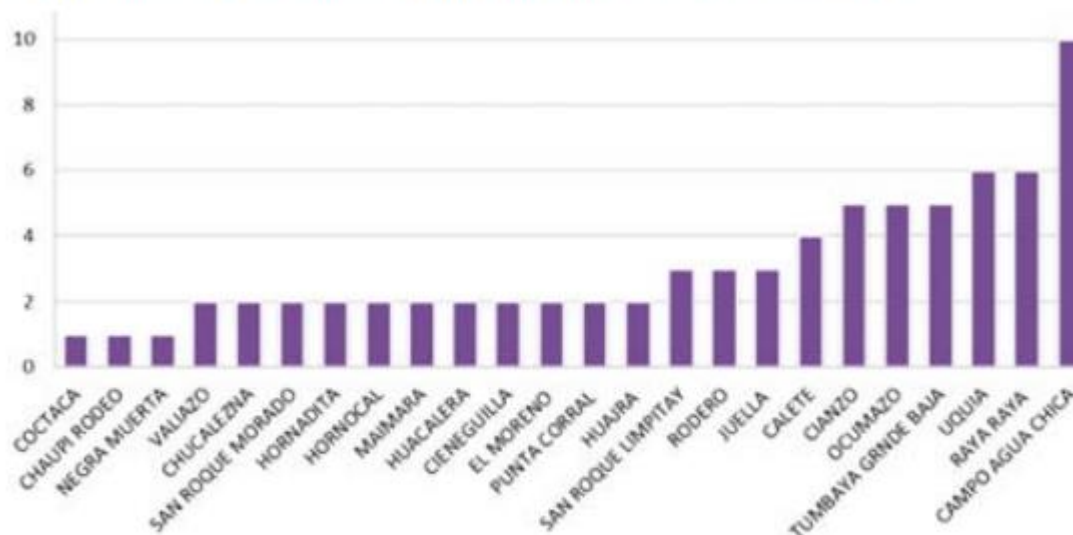
Este insumo se comercializa considerando el costo de la mano de obra necesaria para el llenado de cada camión con guano y el traslado, en otros casos sólo se cobra el traslado desde el corral hasta el predio de descarga. Un dato importante que menciona Daza et al (2014) es que no hay una medida estudiada de cuánto abono se necesita por hectárea para el sembradío de quinua, se puede deducir en base a las prácticas locales donde la hectárea requiere de unas cuatro camionadas, cada camionada equivale a 12 cubos, o sea 3.000 kg.

A continuación, el siguiente cuadro ilustra la cantidad de ha cultivadas de acuerdo a las localidades de la región puna y quebrada de la provincia de Jujuy.

LOCALIDADES	EAPs		SUPERFICIE		
	TOTAL (2008)	CON QUINUA (2014)	TOTAL (2008)	HA CON QUINUA (2014)	SUPERFICIE DE QUINUA / EAP (2014) EN M ²
COCHINOCA	983	5	186.033	-	-
RINCONADA	365	0	177.726	4	
SUSQUES	452	13			
SANTA CATALINA	428	16	50.953	7	4.375 M2
YAVI	780	86	16.529	35	4.070 M2
HUMAHUACA	959	41	10.840	11	1.467 M2
TILCARA	605	4	28.967		
TUMBAYA	465	30	16.197		
PUNA	3.008	120	431.240	46	3.833 M2
QUEBRADA	2.029	75	56.003	11	1.467 M2
TOTAL REGIÓN	5.037	195	487.243	58	2.974 M2

Fuente: "La Producción de Quinua en la Quebrada de Humahuaca y Puna Jujeña", diagnóstico generado por el Complejo Quinua de la Provincia de Jujuy en abril de 2015. Elaboración propia, según datos del CNA 2008 y Relevamiento campaña 2013-2014 Complejo Quinua de Jujuy.

Grafico: Cantidad de productores de quinua en la quebrada, según localidades. 2014.



Fuente: Complejo Quinua de Jujuy. Elaboración propia, según datos del Relevamiento campaña 2013-2014

Los datos cuantitativos que se presentan son producto de un relevamiento realizado durante los años 2013 a 2014 como parte de una campaña realizada por el Complejo Quinua de Jujuy del cual haremos mención en los párrafos siguientes. Es importante resaltar que la coyuntura de la época acompañó a la realización de dicho relevamiento teniendo en cuenta que en el año 2013 la Organización de Naciones Unidas declaró ese año como el “Año Internacional de la Quinua”.

La provincia de Jujuy aprovechó este escenario y trabajo en diferentes áreas para el crecimiento del sector y recuperación del cultivo, ejemplo de esto: la realización del V Congreso Mundial de Quinua y el II Simposio Internacional de Granos Andinos, donde participaron expertos, científicos y académicos provenientes de distintos puntos de la Argentina y de países de América Latina y Europa (Disponible: Telam, 2015).

La cadena de la Quinua

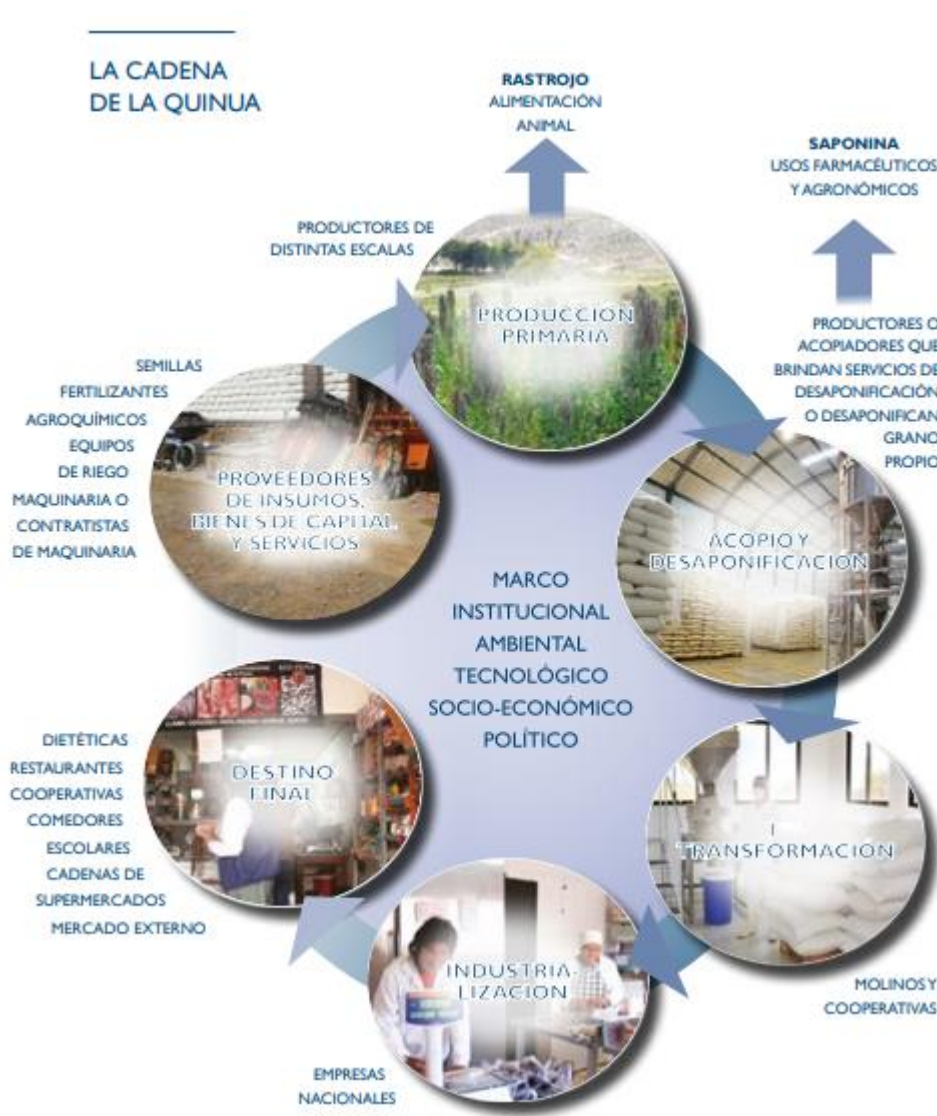
Fuente: Elaboración Propia.

El gráfico anterior ilustra los diferentes eslabones que conforman la cadena de valor de la quinua en Jujuy, como se puede apreciar es una cadena productiva que cuenta con cuatro eslabones o procesos productivos: producción, acopio, comercialización y consumidor, donde tenemos actores intermediarios en dichos procesos.

En lo que es PRODUCCIÓN primaria nos encontramos con aquellos que son los proveedores de insumos ya sea bienes de capital o servicios, según corresponda. Los actores y los insumos en este eslabón lo componen: las semillas, fertilizantes, agroquímicos, equipos de riego maquinaria o contratistas de maquinaria, estos últimos sí es que aplica. La producción primaria consiste en el rastrojo y la alimentación animal.

En el eslabón de ACOPIO, quienes se denominan acopiadores brindan servicios de desaponificación o desaponifican el grano propio. La materia prima utilizada aquí es la saponina, la cual es de uso farmacéutico y agronómico. Luego tenemos a la COMERCIALIZACIÓN que se lleva a cabo una vez que el grano de la quinua está procesado y elaborado para su venta, pasando de este modo al último eslabón de la cadena denominado VENTAS. Aquí nos encontramos con los consumidores o principales clientes de la cadena, que pueden ser a modo de ejemplo, cooperativas, ferias, restaurantes, etc.

No obstante desde la Fundación Nueva Gestión se evidencia un gráfico que muestra otros eslabones de la cadena de la quinua de los cuales dos de ellos no son actualmente del sector productivo quinua en Jujuy. Nos parece relevante visibilizarlo a fines de luego exponerlos en el apartado de propuestas estratégicas.



En párrafos anteriores se mencionó que durante los años 2013-2014 en la provincia de Jujuy se llevó a cabo una fuerte campaña de concientización y visibilización del grano de la quinua. Como parte de esa propuesta se ejecutaron diversas actividades como proyectos con

el objetivo de afianzar su presencia en la provincia y en la región NOA. Tal es así que en ese período de tiempo se conformó un clúster de los productores de quinua en Jujuy.

Antes de avanzar, cuando hablamos de clúster nos referimos a “*grupo geográficamente próximo de compañías interconectadas y asociadas a instituciones en un campo particular, vinculadas por algo en común y por la complementariedad entre ellas*” (Porter, S/A).

El nombre del clúster creado es el *Complejo de la Quinua en Jujuy*, la conformación de dicho complejo fue fruto de encuentros formales entre las instituciones y organizaciones, actores de la región en torno a la quinua y con las expectativas favorables que hay en el territorio sobre su desarrollo lo que permitió un valioso ensamblaje institucional.

Entre los puntos a destacar de dichos encuentros, se destacan:

- *Voluntad y compromiso Institucional*
- *Acuerdo en un abordaje Agroecológico*
- *Reconocida complementariedad Institucional en cuanto a capacidades para el abordaje del cultivo en todos sus aspectos*

El clúster denominado Complejo de la Quinua se propuso como visión, misión y localización lo siguiente:

- VISIÓN: Ser un complejo que nuclea a los actores de la agricultura familiar de quebrada y puna jujeñas que promueva la producción agroecológica (sustentable e inclusiva) y agregado de valor en la producción de quinua, en el contexto del sistema de producción de diversos cultivos andinos y que favorezca el arraigo en el territorio.

- MISIÓN: El desarrollo de estrategias conjuntas que fortalezcan y potencien a los agricultores familiares de la quebrada y puna jujeñas, promoviendo la reintroducción, producción de quinua y el consumo en quebrada y puna en el contexto de la agricultura andina, biodiversa, con un fuerte anclaje cultural y valorizando la forma de producción local

LOCALIZACION: regiones de quebrada y puna de la provincia de Jujuy, incluyendo los departamentos de Yavi, Santa Catalina, Cochinoca, Rinconada, Susques, Humahuaca, Tilcara y Tumbaya. Este recorte obedece a que el 58% de las explotaciones agropecuarias

(EAPs) de la provincia se ubican en estas regiones (CNA 2008); de las cuales la mayor parte (90% en 2002) corresponde a la tipología de pequeños productores familiares.

También se plantearon los siguientes objetivos:

1. Fortalecimiento del Complejo Quinua.
2. Manejo agroecológico del cultivo.
3. Disponibilidad de semillas de quinua de calidad.
4. Infraestructura productiva comunitaria.
5. Apoyo a la Comercialización de la Quinua.

Otra de las ventajas que trajo la conformación del clúster fue la elaboración de diversos proyectos en conjunto con otros actores públicos con el fin de potenciar la cadena de la quinua. Los mismos se detallan en el siguiente cuadro:

Organismo Ejecutor	Nombre del Proyecto	Objetivo
Fundación Nueva Gestión	Fortalecimiento Institucional del Complejo Quinua de Jujuy	Fortalecer la ejecución del Plan de Mejora Competitiva del Complejo Quinua de Jujuy. Articular el trabajo entre actores del sector productivo, técnico y comunitario en el planteamiento e implementación de estrategias y proyectos tendientes a mejorar la situación competitiva del complejo.
Facultad de Ciencias Agrarias-Universidad Nacional de Jujuy	Manejo Agroecológico en Quebrada y Puna Jujeña: Investigación, Práctica y Formación.	Fortalecer sistemas productivos agroecológicos que incluyen el cultivo de quinua para generar competitividad directa y fomentar el agregado de valor en la producción de subproductos alimenticios de la región.
Facultad de Ciencias Agrarias-Universidad Nacional de Jujuy	Conservación y Uso sustentable de Quinua	Conservación y el uso sustentable de los recursos fitogenéticos de quinua en Jujuy.
Secretaría Agricultura Familiar-Jujuy	Apoyo a la comercialización de Quinua de las comunidades indígenas Campesinas de la Quebrada de Humahuaca y Puna de	Mejorar la comercialización de la quinua producida por Organizaciones y Comunidades Indígenas campesinas de las regiones de Quebrada de Humahuaca y Puna de Jujuy.

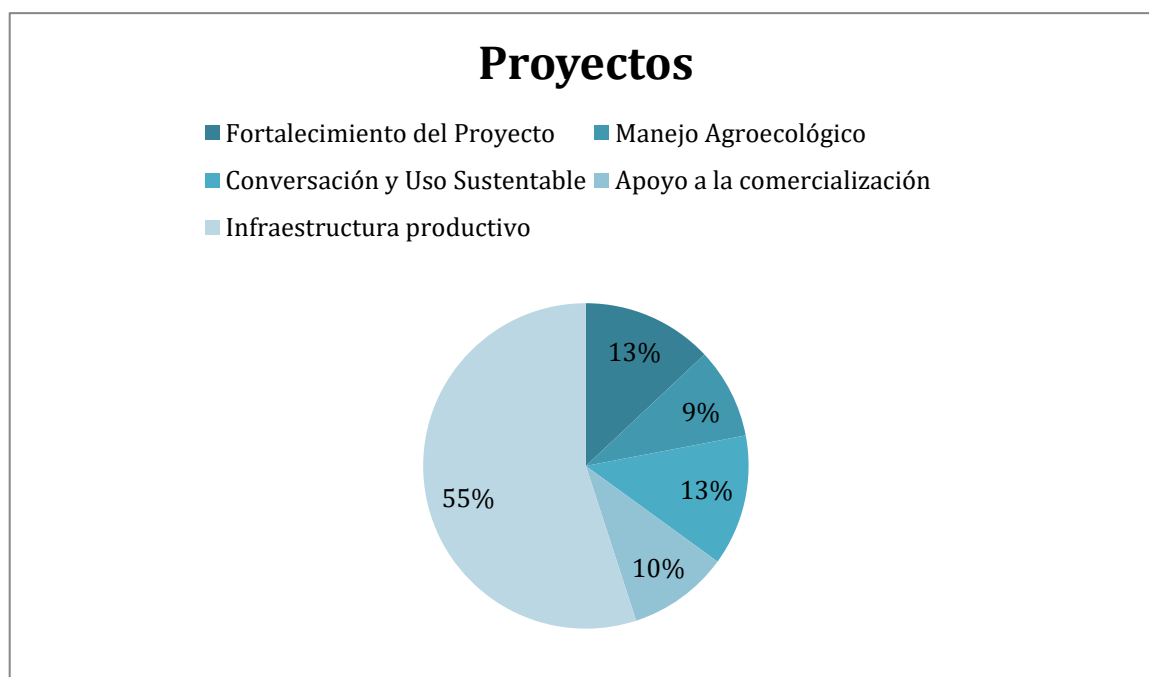
	Jujuy.	
--	--------	--

Fuente: Elaboración propia en base a Manual Fundación Nueva Gestión

En síntesis el Complejo de la quinua en Jujuy en conjunto con la Facultad de ciencias agrarias de la Universidad Nacional de Jujuy y la Secretaría Agricultura Familiar de la provincia elaboraron cinco proyectos. Los mismos son:

PROYECTOS	Fortalecimiento Institucional del Complejo.
	Manejo Agroecológico.
	Conservación y uso sustentable de la quinua.
	Infraestructura productiva para la producción.
	Apoyo a la comercialización de la quinua.

Fuente: Elaboración propia en base a Manuel Fundación Nueva Gestión.



Fuente: Elaboración propia basada en Manual Fundación Nueva Gestión.

De los cinco proyectos presentados a continuación podemos aseverar que el proyecto vinculado a “infraestructura productivo” requiere mayor inversión y participación de

diferentes actores. El resto de proyectos comparten porcentajes muy similares en temas de inversión en recursos de tiempo y capital.

Como hemos venido refiriendo a lo largo del desarrollo del análisis interno, la cadena de valor de la quinua en Jujuy tiene de base una economía de subsistencia y dedicada a la agricultura familiar. A pesar de ello el esfuerzo por salir de dicha estructura se vio materializado en la elaboración y ejecución de diferentes políticas de desarrollo. El documento publicado por la Fundación Nueva Gestión evidencia diversas experiencias de aplicación dichas políticas con un enfoque sistémico en zonas rurales y urbanas del Norte Argentino. En dicho documento se presentó aquellas políticas de promoción de la producción de quinua en las provincias de Jujuy, Salta y Catamarca.

El documento refleja que existen cuantiosos recursos disponibles en programas estatales, organismos internacionales y organizaciones de la sociedad civil, sea en financiamiento, conocimiento y personal especializado, equipamiento y servicios a los que se podría acceder desde los territorios.

Una de las observaciones que realiza la Fundación Nueva Gestión es acerca de dichos programas y su implementación: *“Por lo general, cuando llegan al territorio –si es que los programas deciden implementar acciones en el mismo–, estos recursos no se articulan entre sí, se superponen, duplican o triplican esfuerzos, se genera competencia entre equipos técnicos de distintos organismos y programas, se desperdicia dinero en la organización de actividades y viajes de delegaciones que podrían unificarse”* (Daza et al, 2014).

Otra de las críticas que realiza el documento es sobre la modalidad de implementación de dichas políticas, la cual implica mayor tiempo y energía a los productores y sus organizaciones porque se deben realizar gestiones simultáneas con interlocutores de diversos organismos, elaborar proyectos distintos para cada aspecto específico, administrar diversos fondos cada uno con una lógica diferente y luego soportar entrevistas y evaluaciones implementadas por distintos equipos técnicos, cada uno de los cuales focaliza su mirada en un aspecto determinado (Daza et al, 2014).

Esta mecánica termina siendo altamente ineficiente tanto para las organizaciones que aportan recursos como para quienes los reciben. Para que estos recursos puedan aprovecharse de manera eficiente y las acciones puedan complementarse es fundamental el rol de una organización local que articule los aportes de todos estos agentes y organismos, que conozca

la realidad y la cultura local y que tenga suficiente trayectoria en los sectores con los que se pretende trabajar: un interlocutor válido para productores y técnicos de los organismos que articularán sus acciones en terreno (Daza et all, 2014).

Desde la Fundación Nueva Gestión se trabajó en un *Programa de Fortalecimiento de la Quinua en el NorOeste Argentino*, dicho programa existe formalmente como una línea de política pública con una estructura funcional propia y un presupuesto asignado. Este programa parte de la decisión política tomada por quienes integran la Fundación Nueva Gestión de llevar adelante un conjunto de acciones sistémicas partiendo de la idea de que este programa era necesario (Daza et all, 2014).

Esto se vio facilitado por el hecho de estar trabajando ya desde el 2004 por el desarrollo de comunidades y productores andinos en Quebrada y Puna, promoviendo actividades de turismo rural, emprendedurismo y apoyo a la comercialización con ferias de economía social.

Es así que entre 2008 y 2015 se gestionaron exitosamente los siguientes proyectos:

- **2009- 2010. Financiamiento: fundación FAUTAPO. Proyecto: FITAB (Fortalecimiento de la integración territorial argentina boliviana) y ETP (educación técnica productiva).**

Objetivos: Una alianza interinstitucional en torno de la educación para el desarrollo, como aquella que fomenta el desarrollo económico local mediante procesos integrales entre la educación para la producción y el fomento de acciones para un empleo digno y para la generación de emprendimientos productivos. Específicamente en relación a la quinua el objetivo fue el de fomentar su producción en el Norte Argentino mediante la formación de productores y la implementación de parcelas pilotos de quinua, aplicando normas de producción ecológica.

- **2009-2011. Financiamiento: PNUD/PPD/FMAM. Proyecto: Producción de quinua orgánica en el dpto. Yavi, Jujuy.**

Objetivo: Recuperar y promover el sistema de producción de quinua real orgánica a través de la competencia de los actores y la promoción de la aplicación de tecnología adecuada al contexto ecológico y socio-económico.

• **2010-2011. Financiamiento: FUNDACIÓN ARGENTINA. Proyecto: Promoción del complejo productivo quinua en Argentina.**

Objetivo: Adquisición de maquinarias experimentales para el IPAF, para la etapa de postcosecha (máquina trilladora y venteadora). Realización del 1er Seminario nacional La Quinua argentina en el año 2010.

• **2010-2011. Financiamiento: PRODERNOA. Proyecto: Desarrollo rural de las provincias del noroeste argentino - FIDA 514 - AR/ FIDA - Fortalecimiento del Agro ecosistema de quinua en Jujuy.**

Objetivo: Fortalecer el sistema productivo de quinua en la provincia de Jujuy a través de la determinación de un referencial técnico y buenas prácticas que sustenten un currículo para la formación basada en competencias (saber, hacer, convivir, ser) y la elaboración de materiales audiovisuales de promoción del cultivo y del consumo de quinua en la argentina.

• **2012. Financiamiento: Programa de Competitividad del Norte Grande, Ministerio de Economía y Finanzas Públicas. Proyecto: “Desarrollo asociativo de prototipo de maquinaria para post cosecha de quinua. Industria y tecnología agropecuaria en las provincias de Jujuy, Salta y Catamarca”.**

Objetivo: Aportar al posicionamiento del conglomerado metalmecánico de Palpalá, provincia de Jujuy, en el mercado de la maquinaria agrícola destinada a productores de pequeña escala.

• **2012-2013. Financiamiento: Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación - SAF Jujuy. Proyecto: Fortalecimiento de la producción de Quinua en Abdón Castro Tolay (Barrancas)**

Objetivo: Asistencia técnica en Semillas.

Recorriendo los títulos de los proyectos puede verse que cada uno apuntaba a una localidad determinada o a una temática específica (el desarrollo de maquinaria post cosecha, el diseño de un currículo para capacitar a los productores). La suma de ellos permitió presentar un accionar orgánico, continuo y sistemático alrededor de la temática, lo que facilitó la aprobación de un proyecto más abarcativo en el año 2013:

• **Financiamiento:** *Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación.*
Proyecto: *Fortalecimiento de la producción de quinua en el NOA Jujuy-Salta-Catamarca-La Rioja-Tucumán.*

Objetivo: Mejorar la calidad de vida de los productores y productoras en el NOA mediante la producción sostenible de la quinua, considerando el enfoque de complejo productivo, promoviendo la soberanía alimentaria y la incorporación de valor agregado en origen. El programa abarcó la Región NOA, en 5 provincias: Jujuy, Salta, Catamarca, La Rioja y Tucumán.

En la provincia de Jujuy el Programa trabajó con productores pertenecientes a los Departamentos de Yavi, Cochinoca, Rinconada, Santa Catalina, Humahuaca, Tumbaya y en un número reducido en Santa Clara y Palpalá, según se puede ver en el siguiente gráfico:

N°	83 LOCALIDADES DE JUJUY				
1	RIO BLANCO	29	CRUZ BLANCA	57	RUMI CRUZ
2	LA ALMONA	30	OVEJERÍA	58	TABLADITAS
3	CARAHUNCO	31	PUMAHUASI	59	SANTA ROSA
4	LA TOMA	32	LA QUIACA VIEJA	60	CASABINDO
5	OCUMAZO	33	SAN SANA SUR	61	YUMPAITE
6	HUMAHUACA	34	TAFNA	62	DONCELLAS
7	HUMAHUACA	35	TAFNA- FLORIDA	63	HUANCAR
8	SAN ROQUE	36	SAN SANA NORTE	64	PASAJES
9	VARAS	37	OJO DE AGUA	65	MUÑAYOC
10	CALETE	38	PIEDRA NEGRA	66	TRES CRUCES
11	CIANZO	39	CHOCOITE	67	EL COLORADO
12	OCUMAZO	40	ESCAYA	68	SAN FCO. DE ALFARCITO
13	RODERO	41	CHALGUAMAYOC	69	BARRANCAS
14	CHUCALEZNA	42	EL CONDOR	70	CHOCOITE
15	COCTACA	43	CONDOR	71	ESCAYA
16	MIYUYOC	44	CHOLACOR	72	PUNTA DE AGUA
17	EL MORENO	45	HORNADITAS	73	EL TOLAR
18	CIENAGA DE PAICONE	46	ESCOBAR TRES CERRITOS	74	QUIRQUINCHOS
19	CUSI CUSI	47	CORRAL BLANCO	75	INTICANCHA
20	PAICONE	48	ESCOBAR	76	SURIPUJIO
21	LAGUNILLA DE FARALLON	49	CIENEGUILLAS	77	YAVI CHICO
22	EL ANGOSTO	50	CONDOR HUASI	78	BARRIOS
23	LA CIENAGA	51	PUMAHUASI	79	LA QUIACA VIEJA
24	ABRA COLORADA	52	CHALGUAMAYOC	80	OJO DE AGUA
25	CERRILLOS	53	ABRA COLORADA	81	EL CONDOR
26	FLOR DE SAYTILLA	54	YOSCABA	82	CANGREJILLOS
27	CERRILLOS	55	AGUA CHICA	83	LA REDONDA
28	CASA BLANCA	56	ABRA PAMPA		

ANÁLISIS FODA DE LA CADENA DE VALOR DE LA QUINUA EN JUJUY.

Una vez realizado el análisis externo e interno en torno a la cadena de valor de la quinua estamos en condiciones de ejecutar el diagnóstico FODA de la cadena de valor de la quinua en la provincia de Jujuy.

FORTALEZAS

Se puede decir que dos de las fortalezas con las que cuenta el sector productivo de la quinua en la provincia de Jujuy, son la diversidad geográfica y su ubicación geográfica como tal. De acuerdo a la variable en relación a la ubicación geográfica, sin dudas la provincia de Jujuy se encuentra en una posición geoestratégica privilegiada. Se mencionó anteriormente que la provincia norteña posee cuatro zonas geográficas bien diversificadas siendo de especial interés para la producción de la quinua la zona de la Quebrada y Puna.

Si bien la región norte de argentina se ubica entre los 4,000 y 5,000 msnm esto no representa una dificultad para el cultivo de la quinua como se vio reflejado en el análisis interno ya existe una producción pequeña de dicho cultivo no obstante no alcanza grandes niveles de producción. Por ello consideramos que sería una oportunidad aprovechar la ubicación y composición geográfica porque la quinua tiene la capacidad de adaptación a diferentes condiciones climáticas además de que es una de las especies con mayor plasticidad genética. La quinua es un producto apto para ecosistemas de altura ya que su fisiología y características generales lo hacen apto para el régimen productivo y de menores costos unitarios de producción. Esto lo posibilita a que sea un alimento con una amplia distribución.

Variable contexto económico:

La pertenencia del sector productivo de la quinua al sector agroindustrial puede significar una fortaleza. Tanto el sector agropecuario y agroindustrial constituyen el principal generador de puestos de trabajo en la Argentina y además que tienen una significativa participación en el valor agregado de la economía (Disponible en: <https://www.expoagro.com.ar/noticia-del-agro/el-sector-agropecuario-y-agroindustrial-es-el-principal-generador-de-divisas-en-argentina>).

Esto también lo fundamenta el trabajo más reciente de la Fundación Agropecuaria para el Desarrollo de Argentina (FADA) sobre el impacto económico del sector donde en

nuestro país las cadenas agroalimentarias generaron 2,6 millones de puestos de trabajo en 2017, lo que equivaldría al 17% del empleo total nacional privado (Disponible en: <https://news.agrofy.com.ar/noticia/183676/campo-como-fuente-empleo-estiman-que-genera-55-millones-puestos-trabajo>). Ambos puntos significan una oportunidad para la región NOA de Argentina y en particular para la cadena de la quinua en la provincia de Jujuy.

Es importante no dejar de lado la información recolectada de la oferta exportable de la provincia del norte, ya que en el año 2021 su participación en los volúmenes de exportación nacional fue en aumento. La provincia de Jujuy se destacó por su prevalencia en la producción agropecuaria aportando casi el 6% de las exportaciones a nivel nacional. Entre los principales productos que exportados se encuentra los granos y legumbres, dicha tendencia comercial es favorable teniendo en cuenta la demanda que hay en el mercado internacional.

Otra de las fortalezas con las que cuenta la cadena de valor de la quinua son las propiedades propias del grano, tal como se mencionó en párrafos anteriores, existen diferentes formas de consumo de la quinua, las mismas pueden ser: como grano, hojuela, pipoca, entre otras variedades y a su vez del mismo producto pueden surgir subproductos como el forraje para animales y leña.

Por último podemos agregar otros calificativos que fortalecen a la quinua como alimento y producto exportable. La quinua es un alimento que cuenta con una gran demanda por sus *bondades nutritivas*, entre ellas; es un alimento de origen vegetal que contiene todos los aminoácidos esenciales, oligoelementos y vitaminas necesarios para el organismo humano, tal es así que se lo considera como un “súper alimento” y el más adecuado para la seguridad alimentaria.

Entonces, al ser la quinua un alimento validado por sus cualidades nutritivas, esto ha generado el escenario propicio para la bonanza en futuros negocios internacionales, ya que ha permitido que el aumento en la demanda sea continuo en el paso del tiempo. La quinua como producto posee la característica de ser un cultivo desarrollado casi exclusivamente por pequeños productores, generalmente en condiciones de producción orgánica, esto último le otorga características especiales, es decir, le agregan valor lo que le otorga mayores beneficios en el comercio internacional.

OPORTUNIDADES

En cuanto a las oportunidades se avizora un panorama alentador en términos económicos a nivel internacional esto se explica en que el comercio mundial actual se encuentra en constantes cambios en los que se pueden encontrar diversas oportunidades para el desarrollo y fortalecimiento de la cadena de valor de la quinua.

En este último tiempo hubo un crecimiento acelerado de las exportaciones desde la región. De acuerdo al documento *“Tendencias y perspectivas del comercio mundial de la quinua”* elaborado de manera conjunta con la FAO y el ALADI este fenómeno de crecimiento en la quinua ha determinado que la Organización Mundial de Aduanas haya introducido en la Enmienda 2012 del Sistema Armonizado de Designación y Codificación de Mercancías una apertura especial para este producto (subpartida 10.08.50).

Lo anteriormente dicho significa una oportunidad para la provincia de Jujuy, teniendo en cuenta lo que se mencionó en el análisis externo del cambio en la matriz productiva de la provincia.

Otra de las oportunidades que se puede mencionar teniendo en cuenta la formación de un nuevo escenario internacional, es la aparición de nuevos mercados en el comercio internacional que sin dudas impulsará el crecimiento económico de la provincia de Jujuy. Una provincia que busca internacionalizarse para acceder a los mercados globales, motivo por cuál su matriz productiva ha empezado transformarse. Este escenario favorecerá la dinamización de la producción local, otorgando posibilidades de vinculación con dichos mercados. En estos nuevos mercados encontramos destinos como Estados Unidos, Canadá y la Unión Europea.

Otra tendencia característica de este nuevo comercio internacional es el comercio justo, tal como se mencionó en la variable correspondiente al contexto internacional, hoy en día es una tendencia que crece con mayor fuerza en el territorio argentino junto con el desarrollo sostenible. Teniendo en cuenta que la quinua es catalogada como un cultivo ancestral, se presenta como una oportunidad lo que se conoce como “comercio justo” ya que se debería aprovechar los conocimientos adquiridos por los productores de la agricultura familiar y utilizarlos como herramientas para agregar valor a la cadena.

Entre otras medidas que adoptó Jujuy con el fin de cambiar su matriz productiva se encuentra la “denominación de origen”. El término “denominación de origen” consiste en crear un producto de calidad que se distinga del resto y conserve sus características. La

calidad del producto es constante ya que se busca que sea durante todo el proceso de producción. Es un sello que distingue y remarca que un producto es de calidad. La ventaja de la denominación de origen es que los productos obtienen un grado de reconocimiento a nivel mundial. También es una forma de ofrecer seguridad al consumidor ya que este se siente confiado con el producto puesto que se le garantiza que cumple una normativa de calidad. La denominación de origen, permite dar acceso a la distribución en mercados internacionales.

Como se mencionó anteriormente una de las fortalezas de la quinua es que es un producto que cuenta con una amplia gama de alternativas de preparación e industrialización, esto podría ser una oportunidad ya que le permite al sector productivo segmentar los mercados de consumo de acuerdo a las necesidades y requerimientos del consumidor.

El comercio regional e intrarregional ha tenido un impacto positivo, tal como se menciona en la variable del contexto internacional en torno a la cadena de valor de la quinua, los procesos de integración favorecen el fortalecimiento de las economías regionales. Este escenario es una oportunidad para fortalecer la cadena de valor de la quinua de Jujuy ya que el NOA Argentino forma parte de diferentes procesos de integración, uno de ellos es la Zona de Integración del Centro Oeste de América del Sur, más conocido como Zicosur.

La Zicosur forma parte de un proceso de integración regional subnacional conformada por 70 estados subnacionales que han manifestado su voluntad de promover la integración regional y la vinculación virtuosa con el contexto global con el fin de propender al desarrollo sustentable de la región. Las regiones y estados que la integran, son economías de menor desarrollo dentro del esquema de las naciones a las que pertenecen, siendo la carencia de infraestructura, la centralización y concentración del poder, los puntos esenciales en la situación de desequilibrio básico que viven en relación a los grandes centros de producción y consumo. La provincia de Jujuy es uno de los estados subnacionales que pertenece a este proceso de integración subnacional denominado ZICOSUR.

El desarrollo de la cadena productiva de manera eficiente puede tener un impacto positivo en el territorio según el contexto y el acompañamiento por parte de instituciones de promoción e investigación a los productores, de lo contrario más que estructurar puede desestructurar los territorios. En este punto se puede aprovechar el apoyo de la República Argentina a través de créditos y/o subvenciones para la promoción de la misma o generar alianzas con diferentes sectores de la sociedad.

DEBILIDADES

La mayor parte de la producción de la quinua se da en el marco de la agricultura familiar. Esto puede implicar una debilidad si se tiene en cuenta que no cuenta con una estructura organizativa acorde a las demandas internacionales que se han venido mencionando a lo largo del proceso de este trabajo. En el caso de que no se logre mejorar dichas estructuras puede ser un brazo débil para el agregado de valor de la cadena de la quinua.

La inestabilidad económica de la Argentina es un factor debilitante al momento de generar proyectos o vínculos con otros actores de la escena internacional. Los altos índices en los indicadores económicos generan preocupación y disminuye el nivel de confianza que pueden tener futuros inversores. En el contexto actual Argentina mantiene una política comercial restrictiva, lo cual puede significar una limitante al momento de emprender en el camino del agregado del valor de la cadena de la quinua. Los cambios de gobierno suelen ser un factor de debilidad en el caso de Argentina teniendo en cuenta que se suma la inestabilidad económica que se mencionó en el párrafo anterior.

AMENAZAS

Una amenaza identificada de los análisis externo e interno es el aumento de la demanda internacional como así también la aparición de nuevos mercados, esto ha elevado las exigencias en términos de calidad y homogeneización del producto, ha impulsado el surgimiento de intermediarios que procuran acortar la cadena de valor de quinua. La cadena de valor de la quinua en Jujuy no posee una estructura sofisticada teniendo en cuenta que principalmente se desarrolla en base a la agricultura familiar.

Siguiendo la misma línea el comercio internacional actual demanda requisitos cada vez más exigentes al momento de comercializar bienes y/o servicios, por ejemplo los altos costos de certificación, volviendo al tema estructural y organizativo de la cadena de valor de la quinua en Jujuy, una certificación internacional puede llegar a ser costosa y no rentable para los pequeños productores.

Si bien de acuerdo al análisis interno en el seno de la cadena de valor de la quinua en la provincia se han llevado a cabo diferentes proyectos como propuestas vinculadas al mejoramiento de la cadena, está latente en cada uno de los eslabones la aversión al riesgo por

parte de los pequeños productores y su limitada información sobre los beneficios de agregado de valor.

Otra amenaza propia de la vorágine del comercio internacional y de que los ciclos de vida de los productos son cada vez más cortos es la aparición de nuevos productos que reemplacen a la quinua como suplemento y alimento para erradicar la inseguridad alimentaria. Para la región de América latina implica una amenaza que países europeos empiecen a experimentar con la producción de la quinua, teniendo en cuenta que estos países son los principales exportadores de la región. En cuanto a la información al respecto, el principal país importador es Francia importando en primer lugar a Bolivia y luego a Perú. Actualmente Francia es el principal productor europeo como así también es el principal pionero en empezar la producción de la quinua. Se espera que el mercado europeo se expanda más hacia Europa oriental, donde la quinua aún es relativamente desconocida. Esto proporciona nuevas oportunidades en un mercado competitivo

Otra de las amenazas que se puede dar de manera indirecta del avance de la tecnología y de la globalización reinante, es la pérdida de la práctica del cultivo de la quinua, esto como consecuencia del éxodo de las poblaciones rurales a las zonas urbanas, donde existen mejores oportunidades de trabajo. Las nuevas generaciones optan por migrar dejando desaparecer una práctica ancestral heredada. Teniendo en cuenta que sus principales productores vienen con una tradición arraigada el éxodo de sus futuras generaciones puede implicar un riesgo para la producción actual que hay en la provincia.

En consonancia con lo anterior, podemos mencionar otra amenaza propia del avance de la tecnología y la cuarta revolución industrial que transitamos, es el impacto que ha tenido en el sector agropecuario. Durante este último tiempo se está empezando a desarrollar una agricultura inteligente o también conocida como Smart Farming, este nuevo tipo de “agricultura” se empieza a instalar cada vez más a nivel nacional dando una ventaja competitiva a quienes trabajan con ella. Esto pone en riesgo a aquellas producciones enfocadas en una economía de subsistencia ya que les puede llevar un tiempo adaptarse a estos nuevos cambios además que quienes se dedican a este tipo de economía o a una agricultura familiar como es el caso de la provincia de Jujuy, quedan relegados y atrasados no sólo a nivel nacional sino internacional.

En este sentido, si nos situamos en el plano regional, América Latina es una región que cuenta con bajos niveles de desarrollo tecnológico, esta desigualdad con respecto a otras regiones del mundo implica una desventaja. Si bien hemos mencionado con anterioridad acerca de la ventaja del grano de la quinua en relación a su versatilidad agronómica, esto también puede implicar una desventaja ya que dicha cualidad propicia a que sea un cultivo apto para otras regiones del mundo, por ejemplo en el continente europeo se está empezando a trabajar en la producción de la quinua como el caso de Francia que hemos mencionado con anterioridad.

Otra implicancia de la tecnología que puede ser considerada como una amenaza es lo que se conoce como la biotecnología. La biotecnología ha empezado a desarrollar nuevas técnicas conocidas como la edición del genoma. El desarrollo de estas nuevas técnicas pone en riesgo lo que se conoce como soberanía alimentaria. Estudios afirman que en unos años se empezará a producir nuevos alimentos a través de la modificación del genoma de la quinua (Disponible en: <https://www.quericoes.org/2017/03/06/los-peligros-de-la-nueva-biotecnologia/>).

Por último mencionaremos algunas amenazas propias del sistema internacional actual como el cambio climático. La problemática se centra según avanza el cambio climático, donde los suelos de todo el mundo se están volviendo menos fértiles y más desérticos lo que hace difícil para los agricultores cultivar cultivos básicos. Dicho sea de paso este impacto ya ha tenido sus consecuencias negativas para la Argentina con la sequía de hace unos años atrás.

El escenario de pandemia y post pandemia también ha generado un impacto negativo a los productores primarios y a los diferentes eslabones que integran la cadena de valor de la quinua. Esta situación podría influir negativamente en los rendimientos, y es una potencial amenaza sanitaria de la región productora.

A modo de sintetizar la información la presentamos en el siguiente cuadro:

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> ● Diversidad Geográfica y Ubicación Geográfica. ● Pertenencia del Sector Agroindustrial. ● Propiedades nutritivas del grano. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Marco de agricultura familiar. ● Falta de estructura organizativa. ● Inestabilidad económica argentina. ● Inestabilidad de gobierno/ Cambios de gobierno.
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> ● Panorama alentador en términos económicos a nivel internacional. ● Aparición de nuevos mercados internacionales. ● Comercio Justo. ● Amplia gama de alternativas de preparación e industrialización. ● Experiencia y conocimiento de los pequeños productores. ● Desarrollo eficiente de la cadena productiva. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Demanda internacional. ● Costos de certificación. ● Aversión al riesgo. ● Avance de la tecnología. ● Cambio climático. ● Escenario pandemia-post-pandemia.

PROPUESTAS

En este apartado se buscará elaborar una serie de propuestas con el fin de lograr el objetivo general de este plan estratégico de intervención, el cuál es el fortalecimiento de la cadena de valor de la quinua en la provincia de Jujuy.

1. Inversión en infraestructura e industrialización del sector

De acuerdo al análisis de factores internos como así también de factores externos de la cadena de valor de la quinua, se puede visualizar que existe una deficiencia en cuanto a la inversión de infraestructura, es por este motivo que la cadena de valor de la quinua aún continúa situada bajo un esquema de agricultura familiar sobre todo en las provincias que integran el NOA pero fundamentalmente Jujuy.

La falta de modernización en cada uno de los eslabones que integran la cadena hacen que sea poco competitiva frente a otras cadenas que integran el sector. En este mismo sentido se sugiere empezar con la industrialización del sector productivo de la quinua, esto requiere de inversión y capacitación en el sector, también se debe tener en cuenta que el traspaso de una agricultura de tipo familiar hacia una industrialización debe realizarse de manera moderada para evitar una de las amenazas que hemos mencionado anteriormente como es la aversión al riesgo por parte de los pequeños productores.

Para lo mencionado anteriormente es necesario atraer y/o aumentar los niveles de inversión extranjera directa. En este punto se debería aprovechar el escenario internacional actual, aprovechar la interdependencia económica creciente como así también la posibilidad de insertarse en los procesos de integración regional, ya que como se dijo anteriormente Jujuy es parte de un proceso de integración subnacional del cual podría aprovechar y ampliar sus ventajas competitivas.

La posición geográfica de la provincia de Jujuy ofrece grandes oportunidades de inversión extranjera directa, se debería aprovechar los vínculos que se pueden obtener al ser una provincia fronteriza y que limita con Bolivia y Chile, siendo este último una oportunidad para acceder al mercado sudeste asiático.

Según un informe elaborado por el BID *“El financiamiento de los servicios públicos y los productos agrícolas puede contribuir enormemente a mejorar la productividad, la sostenibilidad ambiental y la equidad socioeconómica del sector agrícola.*

La inversión en investigación, la expansión agrícola y los servicios sanitarios en animales y plantas ayuda a aumentar la competitividad en las cadenas agro-industriales. Estos servicios apoyan la producción de alimentos, las exportaciones y la agricultura familiar; promueven el desarrollo regional; y aumentan los ingresos de los pequeños y medianos agricultores. Asimismo son fundamentales para ayudar a mitigar los efectos del cambio climático y promover la seguridad alimentaria”

Esta idea enunciada por Banco Interamericano de Desarrollo afirma que la inversión extranjera directa es crucial al momento de empezar un plan hacia la industrialización de la cadena de valor de la quinua, por todo ello es que se hace necesaria la infraestructura como factor de desarrollo así también las inversiones en infraestructura rural que contribuyen a aumentar la productividad y la producción alimentaria regional.

El Banco ha financiado principalmente la construcción y rehabilitación de los sistemas de riego, drenaje y control de inundaciones. En el contexto de los proyectos de desarrollo productivo, el BID también ha apoyado la infraestructura regional o nacional de caminos rurales, electrificación rural, agua en zonas rurales (para el desarrollo ganadero.)

En los últimos años, se han desarrollado varias tendencias importantes en la infraestructura agrícola. Por ejemplo:

- **La infraestructura de transporte** es fundamental para la logística de la industria agropecuaria. Las mejoras en la infraestructura, como carreteras, puentes, ferrocarriles, puertos y aeropuertos, pueden incrementar la eficiencia y reducir los costos de transporte.
- **Infraestructura de almacenamiento y refrigeración:** La infraestructura de almacenamiento y refrigeración es vital para la industria agropecuaria, especialmente para productos perecederos como frutas, verduras y productos lácteos. Las nuevas tecnologías de almacenamiento y refrigeración pueden ayudar a prolongar la vida útil de los productos y reducir el desperdicio de alimentos.
- **Energías renovables** en la infraestructura agrícola: Las energías renovables, como la solar y la eólica, pueden ayudar a reducir el impacto ambiental.

2. Aumento de maquinarias.

Esta propuesta puede venir a colación de la anterior, una vez que se cuente con una importante inversión extranjera directa, se podrá contar con capital suficiente para aumentar la dotación de maquinarias para la cadena de valor de la quinua. Volviendo quizás a una de las primeras propuestas, es necesario realizar estos cambios de manera paulatina y concertada con las comunidades dedicada a la producción local.

Con un aumento en la dotación de maquinarias a la población rural que se dedica a la producción de la quinua, se podrá ver los beneficios en el aumento de la producción, un mayor crecimiento económico para la región y un mejoramiento en la calidad de vida de dicha población.

Es importante destacar que el aumento de maquinarias tiene vinculación directa con la inversión en infraestructura, ya que ambos son componentes críticos y fundamentales para la industria agropecuaria. En el caso puntual de la provincia de Jujuy se requiere de máquinas trilladoras cuya función es la de procesar el grano de quinua.

3. Capacitación al capital humano.

Se propone como punto importante para avanzar en el agregado de valor de la quinua el capacitar al capital humano. Hemos dicho que se trata de una agricultura de tipo familiar basada en una economía de subsistencia, es importante aquí resguardar ese conocimiento ancestral ya que como hemos dichos en el análisis FODA esto implica una fortaleza para la cadena de valor de la quinua y que si se logra capitalizarla puede transformarse en un valor.

Entonces en este punto se propone una complementariedad entre lo tradicional y el avance tecnológico que ha impactado en la cadena productiva. Es fundamental que los productores de las zonas de quebrada y puna puedan implementar las nuevas tecnologías, nuevas técnicas de siembra, riego a su producción pero sin dejar de lado el aspecto ancestral que caracteriza a este cultivo para generar valor a través de lo que se conoce como “comercio justo”.

La capacitación al capital humano implica que se lleven a cabo la realización de talleres ya sea presenciales o virtuales, capacitaciones con expertos ya se nacionales o internacionales en la materia. El dotar de conocimiento al personal participe en cada uno de los eslabones de la cadena de la quinua, genera una ventaja competitiva para con el resto de

cadena con las que compite. Esta es la mayor ventaja competitiva que puede diferenciarla del resto.

Esto se logra mediante el fortalecimiento de la capacitación continua en las personas, a fin de que ese aprendizaje y las experiencias sean medibles y valorizadas conforme a un sistema de competencias. La competitividad es producto del talento y de la capacidad del capital humano, esta se crea a través de un largo proceso de aprendizaje. *Para lograr esa ventaja en una empresa, cada integrante del capital humano debe estar consciente de la importancia de su trabajo dentro de la organización, ya que son el componente de la gran estructura; y para una organización que se mueve en ambientes muy competitivos, contar con el personal con el conocimiento, las habilidades y la experiencia, significará la diferencia entre el éxito y el fracaso.*

4- Generar valor a través del sello de origen

Por último se debería aprovechar la cultura ancestral que trae consigo el cultivo de la quinua y a través de esa historias generar un sello de origen, tal como se mencionó en el apartado de fortalezas, este factor podría generar una diferenciación de la cadena con respecto a otras. Además el valor está en que hoy, el consumidor tiene un interés creciente en conocer el origen de aquello que consume.

El **origen de sello** se trata de una herramienta que permite al consumidor identificar el origen de bienes y servicios de su elección y preferencia, estableciendo calidad y cualidades de procedencia que los hacen únicos.

Precisamente el gobernador de la provincia de Jujuy Morales remarcó “Esta iniciativa unifica la identidad y pone en valor a nuestra provincia. Jujuy es una provincia que tiene una marca propia, diferente por su cultura, su diversidad, su comunidad aborigen y por el Patrimonio de la Humanidad en la Quebrada, entre otros”.

“El sello Origen Jujuy es un factor que nos une en la autenticidad, para ello, invito a los demás empresarios que se sumen, porque Jujuy es de todos”, indicó y los instó a “contar con este gobierno para este nuevo camino que nos toca recorrer juntos”.

El sello origen es un práctica o mejor dicho una tendencia internacional que se viene realizando en otros países por ejemplo tenemos el caso de México y Chile, dicha práctica dota de un agregado de valor a la cadena de la quinua como tal.

5- Conformar alianzas que se traduzcan en ventajas competitivas y optimización en el proceso productivo.

En esta propuesta se busca afianzar la conformación de alianzas entre actores públicos y privados como así también centros de investigación y/o universidades. Si bien del análisis interno hemos detectado la conformación de diferentes alianzas, como por ejemplo entre la Universidad Nacional de Jujuy y la Secretaria de Agricultura familiar, el punto débil radica en su poca continuidad en el tiempo, es importante el seguimiento de dichos planes de acción como así también la evaluación de sus indicadores. De los errores y aciertos en los mismos se puede mejorar su efectividad.

En cuanto a la optimización del proceso productivo implica que se mejoren cada uno de los eslabones a través de la innovación e implementación de la tecnología, por ejemplo en el eslabón de PRODUCCIÓN se hace fundamental aplicar nuevas tecnologías al igual que en el proceso de ACOPIO donde el cambio tecnológico se basa en la innovación de procesos, es decir, la mejora en el manejo y el control logístico. Esto se replica en eslabones de la cadena restantes.

CONCLUSIÓN

La provincia de Jujuy se dedica principalmente a la producción agrícola, siendo su principal producción los granos y legumbres, es en este rubro donde cuenta con experiencia internacional a través de la participación en mercados internacionales.

Actualmente la provincia de Jujuy ha empezado a transitar un cambio en su matriz productiva como fruto del creciente proceso de globalización, dicho cambio ha marcado una impronta a nivel internacional, pudiendo acceder a mercados asiáticos, europeos como así también un crecimiento en los intercambios con los países de la región como Brasil y Paraguay.

El cambio en su matriz productiva significó apostar a sectores productivos estratégicos para el desarrollo local de la provincia y su inserción internacional. Uno de esos sectores productivos es el dedicado a la producción de quinua.

Sí bien el cultivo de la quinua en la provincia de Jujuy se basa en la agricultura familiar y en la producción de subsistencia, no se debe negar el potencial con el que cuenta la cadena y la producción para insertarse en los mercados internacionales pero para ello se requiere del esfuerzo del gobierno provincial como de nación que impulse e incentive a los productores de la zona a apostar al proceso de internacionalización.

La internacionalización es clave hoy en día en un mundo creciente y cada vez más interdependiente económicamente, razón por la cual los productores de la quinua deberán adaptarse a estos desafíos para mantenerse competitivos y sostenibles en el futuro a través de la búsqueda de eficiencia, rentabilidad y sustentabilidad. Se requiere trabajar de manera eficiente en modernizar cada uno de los eslabones que componen la cadena de valor de la quinua para lograr la ventaja competitiva que la diferencie del resto de cadenas, esto se logrará con la optimización de los principales procesos. Por ello es que remarcamos la importancia en la articulación conjunta para garantizar la eficiencia y efectividad de las propuestas de dicho plan.

Es imprescindible trabajar para alcanzar una inversión suficiente en lo que respecta a la infraestructura de manera que la producción de quinua deje de ser primaria y basada en la autosuficiencia y alcance un nivel de industrialización suficiente que le permita superar aquellos parámetros que la limitan. La inversión en infraestructura también significa

adquisición de maquinarias que complemente y mejore a cada uno de los eslabones de la cadena, esto sin dudas permitirá un crecimiento exponencial en las ventas.

Por último la generación de valor a través del sello de origen es importante y abrirá puertas en el mercado internacional a la cadena de valor.

Por todo lo expuesto anteriormente es necesario continuar trabajando y aunar esfuerzos tanto del sector público como privados para el fortalecimiento de la cadena de valor de la quinua de la provincia de Jujuy, el escenario es favorable y ofrece una serie de oportunidades y ventajas únicas como las que hemos mencionado en los capítulos anteriores para la región y de esta manera impulsar a la producción de la quinua y mejorar los estándares de calidad de vida de quienes son los protagonistas en este mercado.

Por último se debe romper con el paradigma actual alimentario de tipo vertical y concentrado con miras a alcanzar un sistema alimentario más inclusivo donde se fortalezca a la agricultura familiar a través del acceso a la tecnología, la información y financiamiento para llegar a un modelo alimentario sostenible y alcanzar la inserción internacional de la cadena de la quinua en la provincia de Jujuy.

Bibliografía

Barbé, E. 1995. *Relaciones internacionales*. Ed. Tecnos. España.

Cornago, N. 2001. *Exploring the global dimensions of paradiplomacy: Functional and normative dynamics in the global spreading of subnational involvement in foreign affairs*. Ponencia presentada en Forum of Federations/Forum des Fédérations; Ottawa; <http://www.ciff.on.ca> (acc. 20/06/02) citado en Ferrero, Mariano. "La globalización en acción: regionalismo y paradiplomacia en Argentina y el Cono Sur Latinoamericano", VII Congreso Nacional de Ciencia Política, Sociedad Argentina de Análisis Político, noviembre 2005.

Daza, R. et al. 2015. *Quinoa, regalo ancestral: historia, contexto, tecnología, políticas*. 1ª Ed. Fundación Nueva Gestión. Jujuy. Argentina.

Duchacek, I. 1984. *The international Dimension of Subnational Self-Government*. Ed. The Journal of Federalism.

Graglia, E. (2007). *Diseño y Gestión de Políticas Públicas. Hacia un modelo Relacional*. Córdoba: EDUCC.

Hernández S. 2000. *Metodología de la Investigación*. Ed. McGraw-Hill Interamericana México.

Iglesias, D. 2002. *Cadenas de valor como estrategia: Las cadenas de valor en el sector agroalimentario. Documento de trabajo*. Estación Experimental Agropecuaria Anguil, INTA. Argentina.

Iglesias, V. 2008. "Las provincias argentinas en el escenario internacional. Desafíos y obstáculos de un sistema federal". Ed. PNUD-CARI. Buenos Aires. Argentina.

Juste, E. 2016. "Las unidades Subestatales en el sistema internacional"- una aproximación a la gestión internacional subestatal". Revista Difusiones. Ed. Universidad Católica de Santiago del Estero. Jujuy. Argentina.

Kaplinsky, R. y Morris, M. 2002. *Un Manual para investigación de cadenas de valor*.

Keating, M. 2000. *“Paradiplomacy and Regional Networking”*. Forum of Federations: an International Federalism, Hanover, October.

Koontz Harold, Weinreich Heinz. 2004. *Administración. Una Perspectiva Global*. Mc Graw Hill, 12ma. Edición, México.

Oddone, N. y Perez, R. S/A. *Manual para el Fortalecimiento de la cadena de valor de la Quina*. Ed. CEPAL.

Ortegón, E. et al. 2005. *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas*. Ed. Serie Manuales-CEPAL.

Ponce Talancón, H. 2006. *“La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales”* en Contribuciones a la Economía. Texto completo en <http://www.eumed.net/ce/>. México.

Porter, M. S/A. *Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. Marco de referencia para el análisis de la competencia*. Ed. CECSA.

Rodriguez, M. y Toledo, V. 2019. *Estudio de Comercio Inteligente para las exportaciones de Chia, Quinua y Sésamo*. Ed. ProSalta. Argentina.

Scalise, J. S/A. *Caracterización y Diagnóstico de la cadena de valor de la quinua en Argentina*. Ed. Universidad Nacional de General San Martín. Buenos Aires. Argentina.

Scholte, J. 2005. *Defining globalization. Jan Aart Scholte Centre for the Study of Globalisation and Regionalisation*. University of Warwick.

Sosa, A. 2009. *Experiencias de Comercio Justo en Argentina*. V Jornadas de Jóvenes Investigadores. Instituto de Investigaciones Gino Germani, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires. Argentina.

Documentos de Organismos Oficiales

Gobierno Nacional Argentina. Ministerio de Hacienda. *Informe Oferta Exportable. Jujuy, informe productivo*. 2019.

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y Agricultura, FAO-Asociación Latinoamericana de Integración, ALADI. *Tendencias y perspectivas del comercio internacional de la quinua*. 2014.

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y Agricultura. FAO. Oficina regional para América Latina. *La quinua cultivo milenario para contribuir a la seguridad alimentaria*. 2011.

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y Agricultura. FAO. *Informe de Perspectivas alimentarias 2021*. 2021.

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y Agricultura. FAO. *Informe de Perspectivas alimentarias 2023*. 2023.

Organización Internacional del Trabajo, OIT. *Análisis de la cadena de valor en el sector de la quinua en Perú. Aprovechando las ganancias de un sector creciente a favor de los pobres*. 2015.

Sitios Web

“El campo como fuente de empleo”, 2023. *Disponible en:* <https://news.agrofy.com.ar/noticia/183676/campo-como-fuente-empleo-estiman-que-genera-55-millones-puestos-trabajo>).

“El sector agropecuario y agroindustrial como principal generador de divisas”, 2023. *Disponible en:* <https://www.expoagro.com.ar/noticia-del-agro/el-sector-agropecuario-y-agroindustrial-es-el-principal-generador-de-divisas-en-argentina>.

“Jujuy mostró cambios en su matriz productiva”, 2023. *Disponible en:* <https://www.treslineas.com.ar/renovables-litio-cannabis-medicinal-jujuy-mostro-cambio-matriz-productiva-legisladores-todas-regiones-pais-n-1688726.html>):

“La quinua incorporada al código alimentario argentino”, 2023. *Disponible en:* <https://www.lanacion.com.ar/sociedad/la-quinua-fue-incorporada-al-codigo-alimentario-argentino-nid1719935/>.

“Los peligros de la nueva biotecnología”, 2023. *Disponible en:* <https://www.quericoes.org/2017/03/06/los-peligros-de-la-nueva-biotecnologia/>.

Agenda, 2030. *Disponible en:*
<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/development-agenda>.

Banco Mundial, 2022. Perspectivas mundiales. *Disponible en:*
<https://www.bancomundial.org/es/publication/global-economic-prospects>.

Censo Nacional Agropecuario 2008: *Disponible en:* cna2018.indec.gob.ar.

Gobierno de la provincia de Jujuy, Ministerio de Producción 2023. *Disponible en:*
<http://www.produccion.jujuy.gob.ar/>

Información Legislativa y Documental. INFOLEG. 2023. *Disponible en:*
<http://www.infoleg.gob.ar>.

SENASA, 2023. *Disponible en:* <https://www.argentina.gob.ar/senasa>