



## PRODUCCIÓN COMPETITIVA DE PANELA GRANULADA ECOLÓGICA PARA LA EXPORTACIÓN, desarrollada en Ambasal (Ayabaca, Piura)

Programa Regional para la Gestión Social de los Ecosistemas  
Forestales Andinos ECOBONA - INTERCOOPERATION





Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Agencia Suiza para el Desarrollo  
y la Cooperación COSUDE

PROGRAMA REGIONAL  
**ECOBONA**



inter  
cooperation

**ECOBONA** es un Programa Regional Andino de la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE), implementado en Bolivia, Ecuador y Perú por la Fundación Suiza para el Desarrollo y la Cooperación Internacional (INTERCOOPERATION).

Trabaja para que las autoridades y la sociedad conozcan y valoren la importancia y potencialidad que tienen los ecosistemas forestales andinos para el desarrollo económico y social.

El objetivo que persigue **ECOBONA** es lograr que actores de nivel local, nacional y regional andino apliquen políticas, normas e instrumentos de gestión social de los recursos de ecosistemas forestales andinos en las áreas geográficas priorizadas en cada país.

[www.bosquesandinos.info](http://www.bosquesandinos.info)

PROGRAMA REGIONAL ECOBONA - INTERCOOPERATION  
**PRODUCCIÓN COMPETITIVA DE PANELA GRANULADA  
ECOLÓGICA PARA LA EXPORTACIÓN, DESARROLLADA  
EN AMBASAL (AYABACA, PIURA).**

**Sistematización de una experiencia de alternativa  
productiva incubada por CEDEPAS Norte**

Autor: Víctor Gonzales Carbajal

Edición general y artes: Soledad Hamann

Corrección: Diana Cornejo

Apoyo en la edición gráfica: Andrea Espinar

Fotografías: archivo ECOBONA y CEDEPAS Norte

Editor: INTERCOOPERATION FUNDACIÓN SUIZA  
PARA EL DESARROLLO Y LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL.  
Av. Ricardo Palma 857, Miraflores. Lima, Perú.

Hecho el Depósito Legal 2011-09952en la Biblioteca Nacional del Perú.

Primera edición.

Tiraje: 1000 ejemplares.

Impresor: Tarea Asociación Gráfica Educativa.

Pasaje María Auxiliadora 156 - 164, Breña, Lima.

Estelibro deberá ser citado de la siguiente manera: Gonzales Carbajal, Víctor (2011). PRODUCCIÓN COMPETITIVA DE PANELA GRANULADA ECOLÓGICA PARA LA EXPORTACIÓN, DESARROLLADA EN AMBASAL (AYABACA, PIURA). Sistematización de una experiencia de alternativa productiva incubada por CEDEPAS Norte. Serie Investigación y Sistematización, número 22. Programa Regional ECOBONA - INTERCOOPERATION. Lima.

# PRODUCCIÓN COMPETITIVA DE PANELA GRANULADA ECOLÓGICA PARA LA EXPORTACIÓN, desarrollada en Ambasal (Ayabaca, Piura)

Sistematización de una experiencia de alternativa  
productiva incubada por CEDEPAS Norte

# Contenido

PRESENTACIÓN .....	4
INTRODUCCIÓN.....	6
Acerca de la presente publicación .....	7
Objetivos de la sistematización .....	7
<b>CAPÍTULO 1. Ficha técnica de la experiencia .....</b>	<b>9</b>
Nombre de la experiencia.....	9
Tiempo de ejecución .....	9
Mecanismos de coordinación y operación .....	9
Objetivos de la experiencia desarrollada .....	12
La metodología de <i>redes empresariales</i> .....	15
<b>CAPÍTULO 2. Antecedentes .....</b>	<b>29</b>
El Programa Regional ECOBONA en el marco de la experiencia ...	29
Pertinencia conceptual y operativa de la experiencia .....	33
Mecanismos de administración del programa .....	34
Problemática y oportunidades ligadas a la actividad .....	38
<b>CAPÍTULO 3. Principales resultados y logros .....</b>	<b>49</b>
Logros en el nivel regional .....	49
Logros en el nivel comunal .....	60

Capítulo 4. Efectos generales de las alternativas productivas como agrobionegocios viables e incluyentes (ABVIN).....	65
Efectos del apoyo a las alternativas productivas.....	65
Principales lecciones aprendidas .....	70

## ANEXOS

<b>Anexo 1.</b> Objetivos y resultados del estudio “Identificación, selección y recomendación de agrobionegocios viables e incluyentes (ABVIN) para Piura (Ayabaca y Huancabamba)” .....	73
--	----

<b>Anexo 2.</b> Estatuto de la Asociación de Pequeños Productores Agropecuarios El Yantuma (APPAGROP El Yantuma) del caserío de Ambasal .....	79
Naturaleza jurídica .....	79
Estructura y funciones .....	80

<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	83
---------------------------	----

# Presentación



El Programa Regional ECOBONA es una iniciativa de la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE), implementado en Bolivia, Ecuador y Perú por la Fundación Suiza para el Desarrollo y la Cooperación Internacional (INTERCOOPERATION). Una de las líneas de acción del Programa es consolidar actividades económicas que aportan a la reducción de presiones sobre los ecosistemas forestales andinos.

En la provincia de Ayabaca se definió participativamente que el Programa apoyaría la consolidación de la actividad económica de producción de panela granulosa orgánica porque es una actividad que ya está difundida entre los agricultores y tiene mercado; sin embargo, se requiere una producción más eficiente para no ampliar la frontera agrícola y que los agricultores se comprometan con la conservación de sus bosques.

El apoyo a la consolidación de la actividad económica de producción de panela granulosa orgánica se desarrolló en alianza con el Centro Ecuménico de Promoción y Acción Social Norte (CEDEPAS Norte).

Para lograr la consolidación, se trabajó en el diseño, la implementación de herramientas, estrategias y acciones de fortalecimiento empresarial, hasta lograr que la cadena productiva de la panela granulosa orgánica pueda, por sí sola, enfrentar las condiciones competitivas del mercado bajo estándares de calidad y responsabilidad social. Esto implicó: formular e implementar los planes de negocios; acompañar y monitorear la incubación; formular una guía para organizar la labor empresarial, e implementar las actividades necesarias y suficientes para que la empresa tenga éxito y sea sostenible e incluyente.

Con la finalidad de que la información generada esté disponible y pueda ser utilizada por los productores de miel, se encargó al economista Víctor Gonzales Carbajal sistematizar la estrategia, actividades, acciones, resultados, logros y características más importantes de la experiencia lograda en la articulación de "La cadena productiva de la panela granulosa orgánica", experiencia que ha demostrado ser una actividad económica viable y efectiva. Los resultados logrados en la mencionada sistematización se presentan en esta publicación.

Roberto Kómetter M.  
Coordinador Nacional Perú  
Programa Regional ECOBONA

# Introducción





## Acerca de la presente publicación

Este documento busca sistematizar la estrategia, actividades, acciones y elementos del proyecto, así como los resultados, logros y características más importantes de la experiencia lograda en la articulación de la experiencia "Producción competitiva de panela granulada ecológica para la exportación, desarrollada en Ambasal (Ayabaca, Piura)". Esta experiencia constituye una alternativa productiva importante y ha sido incubada por el Centro Ecuménico de Promoción y Acción Social Norte (CEDEPAS Norte), así como promovida y financiada por el Programa Regional para la Gestión Social de Ecosistemas Forestales Andinos (ECOBONA).

## Objetivos de la sistematización

Son dos los objetivos que nos trazamos con la presente sistematización:

- ▶ Rescatar, a partir de la experiencia desarrollada por el Programa Regional ECOBONA, aprendizajes que orienten estratégica y metodológicamente la identificación e implementación (incubación) de agrobionegocios<sup>1</sup> viables<sup>2</sup> e incluyentes<sup>3</sup> (ABVIN), proponiendo medidas de corrección en el enfoque de intervención.
- ▶ Generar orientaciones para promover la replicabilidad de la experiencia en otras regiones o zonas afines al contexto del Programa Regional ECOBONA y otros programas con fines iguales o similares, incorporando los aprendizajes para garantizar la viabilidad de los logros y resultados.

---

<sup>1</sup> Actividades agropecuarias o de aprovechamiento de la biodiversidad que están articuladas al mercado generando empleo e ingresos a partir de la producción o comercialización de los productos o servicios asociados a los ecosistemas forestales andinos.

<sup>2</sup> Se refiere a las dimensiones técnica, social, jurídica, económica y ambiental.

<sup>3</sup> Que involucren a un número importante de productores de las zonas priorizadas. Parte de una investigación financiada por American Association of University Women (AAUW).

LA ISLA DEL SACRIFICIO



## FICHA TÉCNICA DE LA EXPERIENCIA

### Nombre de la experiencia

“Producción competitiva de panela granulada ecológica para la exportación, desarrollada en Ambasal (Ayabaca, Piura)”, incubada por CEDEPAS Norte.

### Tiempo de ejecución

La incubación de esta alternativa económica duró dos años.

- ▶ Fecha de inicio: enero 2008.
- ▶ Fecha de término: diciembre de 2009.

### Mecanismos de coordinación y operación

La municipalidad de Ayabaca y la asociación de productores El Yantuma fueron las instancias de coordinación para el desarrollo de las actividades del Programa Regional ECOBONA, así como para la identificación y formulación de los perfiles económico-financieros, y la incubación del proyecto “Producción competitiva de panela granulada ecológica para la exportación, desarrollada en Ambasal (Ayabaca, Piura)”.

La **municipalidad de Ayabaca** convocó a los productores y a los principales dirigentes de las asociaciones de productores de la zona al taller “Identificación, selección y recomendación de los agrobionegocios viables e incluyentes (ABVIN) para Ayabaca”. Como resultado de este taller, se seleccionó a la **asociación El Yantuma** para que participara también en la coordinación de la experiencia.

La **asociación El Yantuma** está formada por pequeños productores que viven en el centro poblado de Ambasal, en el distrito de Ayabaca, que a su vez forma parte de la comunidad campesina Cuyas Cuchayo. Ambasal se ubica frente al bosque de Cuyas, y por ello sus pobladores tienen una interrelación directa con este ecosistema. Al inicio se asociaron para vender mejor el café, que antes vendían a un precio mínimo a los ecuatorianos; luego formaron parte de la Central Piurana de Cafetaleros (CEPICAFÉ), y a partir de ello mejoraron su venta. Posteriormente formaron la Asociación de Pequeños Productores Agropecuarios El Yantuma (APPAGROP), y es entonces cuando decidieron crecer como asociación y producir también la **panela granulada ecológica**.



Con la asociación El Yatuma se mantuvo una estrecha coordinación, tanto durante los estudios como en la ejecución de las actividades que han permitido articular la cadena productiva de la panela granulada ecológica para la exportación.

El mecanismo fundamental utilizado para la coordinación consistió en reuniones constantes con los miembros de la organización para realizar de manera conjunta actividades de planeamiento y visitas a las chacras. La interacción diaria también fue fundamental y facilitó que los productores acepten la participación del ingeniero Dorian Aguirre como parte de la comunidad de Ambasal, quien fue la persona a cargo de la articulación e incubación del proyecto por parte de CEDEPAS Norte, periodo durante el cual permaneció la mayor parte del tiempo en campo con los productores locales.

En estas reuniones se planificaron las acciones y actividades que permitieron lograr las metas establecidas, así como plantear soluciones a los problemas y dificultades que se fueron presentando, hasta alcanzar el logro de los objetivos fijados para el proyecto.

Por otro lado, se desarrollaron coordinaciones con instituciones y organizaciones públicas y no gubernamentales existentes en Ayabaca o que operan en el medio, como CEPICAFÉ, el gobierno local de Ayabaca, FONCODES, NCI, CEPESER, la municipalidad provincial de Ayabaca y la asociación de fruticultores, entre otras.

La incubación del proyecto “Producción competitiva de panela granulada ecológica para la exportación, desarrollada en Ambasal (Ayabaca, Piura)” siguió un esquema organizativo convencional, en el sentido de que se suscribió un contrato de consultoría con CEDEPAS Norte, se ejerció la supervisión administrativa local a través de la oficina Naturaleza y Cultura Internacional (NCI) en convenio con ECOBONA, y se llevó a cabo desde Lima la supervisión administrativa y financiera.

Desde el punto de vista técnico se efectuó un monitoreo periódico mediante el cual se evaluaba la ejecución del plan de trabajo aprobado y se planteaban las medidas correctivas necesarias para garantizar el logro de los resultados, todo ello con la participación de un consultor externo de ECOBONA.

## Objetivos de la experiencia desarrollada

Para entender en su real magnitud los objetivos del proyecto “Producción competitiva de panela granulada ecológica para la exportación, desarrollada en Ambasal (Ayabaca, Piura)” como un *agrobionegocio viable e incluyente*, es necesario ubicarnos en el contexto de la finalidad que busca el Programa Regional ECOBONA como auspiciador del proyecto.

ECOBONA tiene como propósito la gestión sostenible de la biodiversidad y la mejora en la calidad de vida de la población que convive con los ecosistemas forestales andinos (EFA), como es el caso del territorio de Ambasal en Ayabaca.

Asimismo, ECOBONA busca armonizar el manejo y la conservación del entorno natural, particularmente los bosques nativos altoandinos, con las necesidades de aprovechamiento de los recursos naturales y otros servicios ambientales (agua, suelo, agrobiodiversidad) para la sustentación de las actividades productivas y la generación de ingresos en las poblaciones aledañas a los bosques, de manera tal que se reduzcan o atenúen las presiones a los bosques.

En la lógica de reducir las presiones a los bosques nativos altoandinos, ECOBONA se propuso apoyar el desarrollo de empresas locales, preferentemente asociativas, que producen o comercializan bienes ambientales o productos de la biodiversidad de los EFA. Son estos emprendimientos desarrollados por los pobladores de las comunidades aledañas a los EFA los que se tipifican como *agrobionegocios viables e incluyentes*.

En el caso específico del poblado de Ambasal se identificaron, entre otras alternativas productivas, emprendimientos vinculados con la producción competitiva de panela orgánica para la exportación para, a partir de ellos, desarrollar un proceso de incubación del emprendimiento, que consiste en otorgar soporte integral para el desarrollo y la consolidación de las respectivas empresas productoras y comercializadoras.

El proceso de incubación de los emprendimientos productivos empresariales comunitarios se enmarca en el contexto de los siguientes enfoques:

- ▶ Articulación de las cadenas de valor.
- ▶ Promoción de la asociatividad y redes empresariales.
- ▶ Creación y desarrollo de los emprendimientos.

En la convocatoria para seleccionar la institución consultora que asumiría la responsabilidad de incubar el proyecto y lograr el objetivo básico señalado anteriormente, se estableció el siguiente objetivo general.

#### **Objetivo general**

Determinar, diseñar e implementar las herramientas, estrategias y acciones de fortalecimiento empresarial hasta lograr que la cadena productiva de la panela orgánica de Ambasal para la exportación pueda, por sí sola, enfrentar las condiciones competitivas del mercado bajo estándares de calidad y responsabilidad social.

Fue preciso que la institución incubadora, es decir CEDEPAS Norte, realice una evaluación de las condiciones y requerimientos que inciden sobre la viabilidad de esta alternativa productiva, que proponga herramientas para favorecer la actividad productiva, y que asesore y acompañe a la asociación seleccionada, El Yantuma, con el fin de lograr su funcionamiento y sostenibilidad. Todo ello considerando elementos de sostenibilidad ambiental, inclusión social y equidad.

El soporte necesario a otorgar por CEDEPAS Norte en su rol de incubadora para el funcionamiento de esta alternativa productiva se sustentó en los siguientes aspectos:

- ▶ Descripción de los productos y servicios a ofertar, con sus características específicas de producción y comercialización.
- ▶ Análisis integral del sistema de producción a escala técnica, organizacional y ambiental, en el que se considere:
  - Cadena de proveedores.
  - Cadena de productores.
  - Inclusión social de las personas que participarán en la actividad.
  - Sistema de producción que reduzca las presiones en los EFA.
- ▶ Análisis ambiental básico (análisis ambiental cualitativo) o análisis comparativo de las condiciones y recursos necesarios para el funcionamiento en relación con los recursos disponibles.
- ▶ Descripción del mercado y competencia en los cuales está involucrado, que considere principalmente:
  - Entorno de la actividad.
  - Estudio de mercado:
    - Análisis de la oferta.
    - Análisis de la demanda.
    - Análisis de la comercialización.
  - Segmento de mercado al que se destinará el producto.
- ▶ Procedimientos de operación, seguimiento, control y evaluación.
- ▶ Implementación de prácticas y criterios de sostenibilidad y manejo ambiental.
- ▶ Implementación de prácticas y criterios de equidad e inclusión.





## La metodología de *redes empresariales*

El proyecto para incubar la “Producción competitiva de panela granulada ecológica para la exportación, desarrollada en Ambasal (Ayabaca, Piura)”, como una alternativa productiva y *agrobionegocio viable y rentable*, se formuló bajo el concepto de **redes empresariales**.

“Una Red Empresarial es una alianza estratégica permanente entre un grupo limitado y claramente definido de empresas independientes (productores), que colaboran para alcanzar objetivos comunes de mediano y largo plazo, orientados hacia el desarrollo de la competitividad de los distintos participantes.”

(López Cerdán Ripoll, Carlos, “Redes empresariales. Experiencias en la Región Andina”. Trujillo: CEPAL-MINKA, 2003.)

El reto del proyecto fue cumplir los objetivos bajo las líneas de acción y estrategias generales que se detallan a continuación.

LÍNEA DE ACCIÓN	ESTRATEGIAS GENERALES
Producción agroecológica	Implementación de buenas prácticas agrícolas (BPA).
Transformación agroindustrial	Implementación de buenas prácticas de manufactura (BPM) y programa de higiene, saneamiento y HACCP.
Gestión empresarial	Implementación de la metodología de redes empresariales.

A partir del proyecto, los productores de la asociación El Yantuma tuvieron que cambiar su antigua forma de pequeña organización productiva de menor escala, para convertirse en una empresa con visión de crecimiento de productividad.

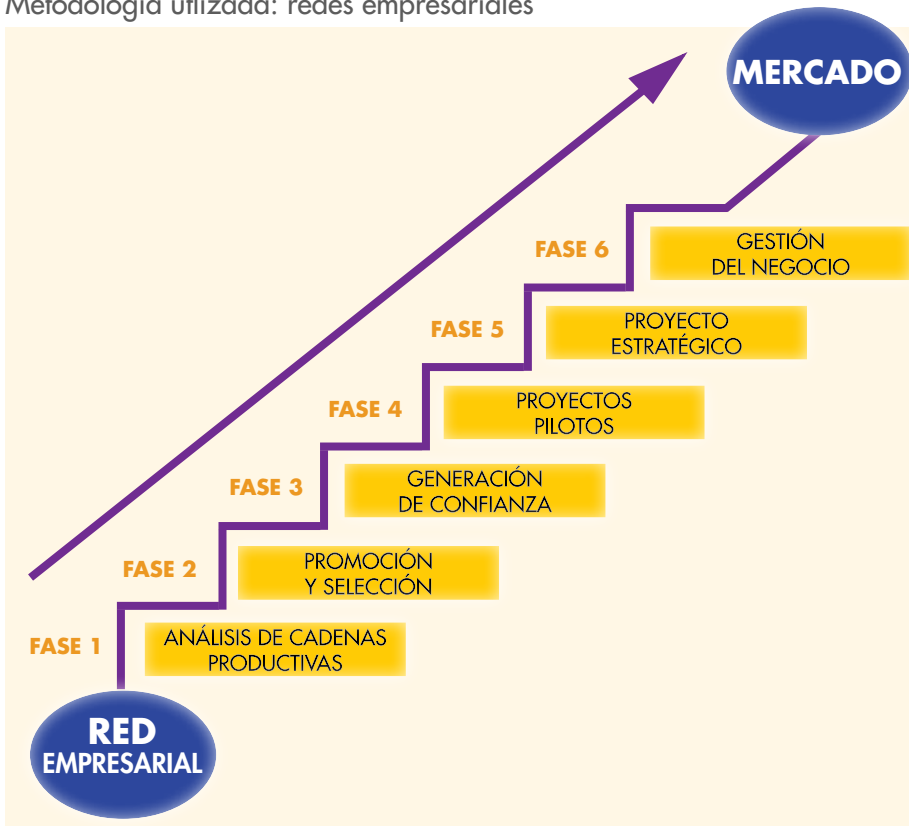
De esta manera, los socios de El Yantuma podrían obtener mejores resultados en la producción de la panela, sus ingresos se verían incrementados y la organización tendría una visión más definida sobre su futuro. En tanto los productores de la zona vean en la panela una oportunidad muy rentable para su economía y mejores sean los resultados económicos para ellos y sus familias, la presión sobre el bosque se reducirá.

La metodología de redes empresariales se orienta a desarrollar interés, conocimiento y confianza, para que los grupos de productores interesados en trabajar de manera conjunta integren sus esfuerzos con el propósito de ejecutar proyectos que complementen sus capacidades productivas y obtener así ventajas económicas en el corto y mediano plazo.

## Fases y pasos seguidos en el marco de la metodología de redes empresariales

El equipo de trabajo del proyecto elaboró su plan de trabajo organizado en seis fases bien definidas en el marco de la metodología de redes empresariales, como se muestra en el siguiente diagrama.

Metodología utilizada: redes empresariales



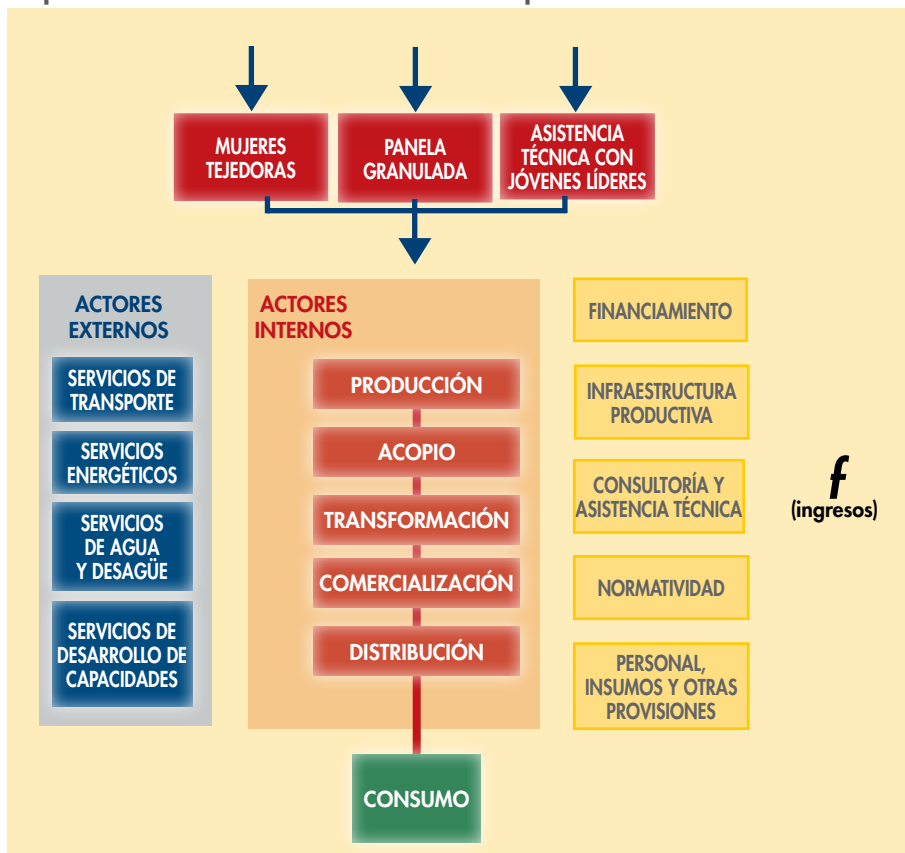
A continuación presentamos en síntesis cada una de las fases aplicadas durante el periodo de incubación a cargo de CEDEPAS Norte.

## Fase 1. Análisis de territorios, cadenas y líneas de negocio

En esta fase se generó un conjunto de oportunidades que sirvieron para motivar el interés de los productores por organizarse y articularse bajo el enfoque de red empresarial.

Desde las primeras intervenciones de articulación se trabajó bajo un esquema de red empresarial que se muestra en el siguiente diagrama.

### Esquema de articulación de las redes empresariales



## *Fase 2. Promoción y selección*

En esta fase se identificaron productores –individuales y asociados– de caña de azúcar, fruticultores, jóvenes escolares involucrados en actividades productivas y mujeres tejedoras, quienes se articularon para lograr beneficios económicos en torno a oportunidades de negocio, manifestando su disponibilidad e interés para invertir esfuerzo, tiempo y dinero en sus propios procesos de mejora.

## *Fase 3. Generación de confianza y planificación de mejoras*

En esta etapa se trabajó como factor clave **la confianza** entre los productores, incrementando el nivel de cohesión del grupo a través de la visualización de las ventajas de trabajar en red. Se siguieron tres pasos para cumplir con los objetivos de esta fase:

### **1er paso. Desarrollo de una base de confianza**

La red de productores de panela granulada El Yantuma viene trabajando desde hace nueve años de manera conjunta, lo que facilitó bastante el desarrollo de una base de confianza. Sobre esta base se promovió que los integrantes de la red reconocieran el nivel de confianza personal que ya tienen entre ellos para volcarla a aspectos empresariales.

La generación de una base de confianza se realizó a través de reuniones de articulación, identificación y desarrollo de líderes funcionales, así como al compartir experiencias exitosas, pasantías, visitas a las chacras de los productores, jornadas de limpieza, aprobación de normas de convivencia, aprobación de fondos de aportaciones y asistencia técnica personalizada, entre otros.

Un aporte adicional fue la publicación de un reportaje en el suplemento semanal del diario *El Tiempo*, diario referente en la región Piura, como resultado de la primera visita para la sistematización de la experiencia. Ello permitió fortalecer aun más el espíritu empresarial de la red y el nivel de confianza entre los productores.

## ► 2do paso. Elaboración y ejecución del plan de mejoras

Se trabajaron tres planes de mejora, uno para cada red empresarial conformada. Estos planes permitieron orientar a las redes en la identificación de objetivos comunes, planificación y desarrollo de las acciones necesarias para el logro de los objetivos de mejora propuestos.

## ► 3er paso. Actividades de gestión ante instituciones de apoyo y fomento

A partir del diseño del plan de mejoras, la red de productores El Yantuma inició una serie de coordinaciones ante instituciones de apoyo y fomento, con el objetivo de buscar su cofinanciamiento. Los logros obtenidos ante las instituciones de apoyo y fomento fueron los siguientes:

- **Municipalidad provincial de Ayabaca.** Se logró priorizar la construcción del módulo de procesamiento de panela granulada en el presupuesto participativo 2009.
- **CEPICAFÉ.** Brindó apoyo técnico a través de sus profesionales que antes trabajaron en proyectos financiados por INCAGRO y PRODUCE. Adicionalmente, se comprometieron a apoyar con facilidades crediticias para la implementación del plan de abonamiento del cultivo.

### *Fase 4. Consolidación de la confianza: proyectos pilotos*

Esta fase se diseñó para ejecutarse en los siguientes cuatro pasos:

- 1er paso. Diseño de proyectos piloto.
- 2do paso. Ejecución de proyectos piloto.
- 3er paso. Evaluación de los resultados de los proyectos piloto.
- 4to paso. Implementación del fondo de co-financiamiento.



Como parte del proceso de consolidación de la confianza, se diseñaron e implementaron participativamente tres proyectos piloto de corto plazo, con lo cual se logró obtener beneficios tangibles en el marco del plan de mejoras. Estos proyectos son:

- Implementación del plan de abonamiento y manejo técnico del cultivo para incrementar los rendimientos en la producción de caña de azúcar para panela granulada.
- Mejoramiento de la infraestructura productiva en el módulo de procesamiento de panela granulada de la red de productores El Yantuma, en Ambasal, para incrementar la producción y productividad.
- Adquisición de nuevas tecnologías en el módulo de procesamiento de panela granulada de la red de productores El Yantuma.





### ***Fase 5. Diseño e implementación del proyecto estratégico***

A partir de la visita de seguimiento realizada por el equipo técnico de ECOBONA en noviembre de 2008, se estableció la necesidad de formular el proyecto estratégico acompañado de un plan de negocios, para lo cual se tomaron en cuenta los siguientes pasos.

#### **► 1er paso. Análisis de la cadena de valor *caña de azúcar - panela granulada***

Para el análisis de la cadena de valor se tomó en cuenta el formato utilizado por APOMIPE - COSUDE, que consiste en la aplicación de una ficha de criterios para la identificación y selección de cadenas de valor.

La evaluación de la cadena de valor se realizó de manera participativa a través de un taller en el cual los socios proporcionaron alcances de la cadena productiva. Dicha información fue complementada con información primaria y secundaria de otros actores de la cadena, como el caso de CEPICAFÉ y Prime Export SAC.

El resultado cuantitativo de la evaluación mostró que, de 100 puntos computables, la cadena de valor de la panela granulada acumuló 65, lo que indica que cuenta con potencial para su desarrollo.

A nivel cualitativo, la cadena mostró buen rendimiento en los aspectos referidos al mercado actual y potencial, al potencial de la cadena, la adecuación del grupo meta y la institucionalidad de apoyo. Las principales limitaciones están dadas por la escasa participación de la mujer.

#### **► 2do paso. Formulación del plan de negocio**

El plan de negocios formulado presenta las características generales de un proyecto de negocio, que incluyen:

- Análisis del potencial exportador.
- Análisis del mercado.

- Análisis de la gestión exportadora.
- Implementación del plan de negocios.
- Evaluación económica y financiera.

### ► 3er paso. Elaboración del proyecto estratégico

El proyecto final se presenta a modo de proyecto estratégico, teniendo en cuenta los siguientes criterios:

- Los alcances y estrategias planteadas en el plan de negocios.
- Recomendación del asesor en redes empresariales, el economista Mario Casanova.
- Participación de los integrantes de la red en la formulación y validación del proyecto.
- Participación de consultores con conocimientos técnicos.



**La finalidad del proyecto estratégico** es incrementar, en 20%, los ingresos económicos de los integrantes de la red Yantuma a través del mejoramiento de la infraestructura productiva, la capacitación y la asistencia técnica en la producción de caña de azúcar y panela, así como en el trabajo conjunto y el uso eficiente de los recursos financieros y tecnológicos.

Los resultados esperados con la implementación del proyecto fueron:

- Mejorar la infraestructura productiva de la planta de producción de panela mediante el acondicionamiento del área de envasado, implementación del área de higienización, mejoramiento del sistema de iluminación, instalación de cable vía para acopio de caña y ampliación del área de secado de bagazo. Con este objetivo se buscó incrementar la productividad en la producción de panela de 0,625 QQ/hora a 0,75 QQ/hora, así como mejorar las condiciones de higiene y saneamiento en el procesamiento.
- Fortalecer las capacidades técnicas y productivas de los integrantes de la red empresarial El Yantuma, tanto en la producción de caña de azúcar como en el procesamiento de panela granulada. Se pretendía que, al finalizar el proyecto, el total de los integrantes de la red se empoderen de herramientas que les permitan incrementar gradualmente la producción, previendo la obtención de 720 quintales de panela granulada para el año 2009.
- Fortalecer las capacidades de gestión organizativa y empresarial a través de la implementación de mecanismos que aseguren la gestión del proyecto y el desarrollo de una cultura exportadora, con visión global y estratégica, que fomente capacidades de emprendimiento y buenas prácticas comerciales basadas en valores. Se pretende que la red se formalice tributariamente para que pueda acceder a mejores oportunidades de mercado.

#### ► 4to paso. Implementación y puesta en marcha del proyecto.

Para la puesta en marcha del proyecto estratégico se consideraron los siguientes aspectos:

- Organización de la red empresarial para la implementación del proyecto estratégico.
- Firma de convenios de aportes de contrapartida con la red empresarial El Yantuma, CEPICAFÉ y el gobierno local de Ayabaca para el financiamiento del proyecto.
- Contrato del gestor de negocios (gerente de la red) como responsable de la implementación del proyecto estratégico.
- Implementación de actividades concretas: apertura de trocha carrozable, pasantía a Cajamarca, capacitación y asistencia técnica.
- Reunión de evaluación de los avances en la implementación del proyecto.
- Pasantías a experiencias locales exitosas en la producción de panela granulada.
- Atención a la problemática del secado de bagazo para incrementar los rendimientos en la producción de panela granulada.
- Asistencia técnica en el manejo del cultivo de la planta de procesamiento y de la gestión organizativa y empresarial del negocio.
- Culminación del plan de abonamiento con la aplicación de fertilizantes orgánicos que mejoran la concentración de azúcares en la materia prima.
- Mejoramiento de la trocha carrozable para facilitar el transporte de bagazo, materia prima y producto final.
- Evaluación de los avances en la implementación del proyecto estratégico con los integrantes de la red empresarial.
- Visitas de seguimiento y monitoreo.

## Fase 6: Gestión del negocio

En esta última fase de la metodología de redes empresariales se ejecutaron las siguientes actividades principales:

- ▶ Negociación de precios con la CEPICAFÉ.
- ▶ Capitalización de fondos para continuidad del plan de abonamiento de la caña de azúcar.
- ▶ Financiamiento para la contratación del gestor de negocios (gerente de la red).
- ▶ Comprobación de que los integrantes de la red han definido y asumido sus responsabilidades en la gestión del negocio con mayores criterios técnicos y empresariales.
- ▶ Operacionalización del reglamento interno.
- ▶ Realización de un ejercicio de evaluación de la situación actual y futura de la red mediante la elaboración de mapas parlantes, utilizando la metodología de grupos focales.





## ANTECEDENTES

### El Programa Regional ECOBONA en el marco de la experiencia

#### Finalidad y objetivos del Programa Regional ECOBONA

El Programa Regional para la Gestión Social de Ecosistemas Forestales Andinos (ECOBONA) tiene como finalidad y objetivo los siguientes:

<b>Finalidad</b>	Contribuir a la gestión sostenible de la biodiversidad y al mejoramiento en la calidad de vida de la población que convive con los ecosistemas forestales andinos de Bolivia, Ecuador y Perú.
<b>Objetivo</b>	Lograr que actores a escalas local, regional y nacional apliquen políticas, normas e instrumentos de gestión social sostenible de los recursos de ecosistemas forestales andinos priorizados por los mencionados países.

El Programa tiene una primera fase de “institucionalización” de la propuesta de gestión social de ecosistemas forestales andinos (EFA) y una posterior de retiro paulatino de las áreas de intervención.

Los niveles de acción del Programa son el micro (comunidades, parroquias, distritos municipales o municipios), el meso (gobiernos locales) y el macro (gobiernos nacionales y organismos regionales andinos). El énfasis institucional del Programa está en el nivel meso y sus interlocutores prioritarios serán los gobiernos locales.

ECOBONA incorpora en su ejecución las lecciones aprendidas de los programas PROBONA y FOSEFOR, ambos ya concluidos.

## **Enfoque y estrategias del Programa Regional ECOBONA**

### *Enfoque*

ECOBONA inserta su acción en procesos locales de desarrollo, buscando la implementación de planes de desarrollo local y soportando plataformas o comités sociales locales en el marco de la finalidad y objetivo del Programa.

En el Perú trabaja en dos áreas de intervención: Apurímac (Abancay y Andahuaylas) y Piura (Ayabaca).

La definición de áreas de intervención del Programa se ha basado en el cumplimiento de grupos de criterios sociales, institucionales, de gobernabilidad, ambientales, económicos y productivos.

### *Estrategias*

Para alcanzar el fin y el objetivo, el Programa ECOBONA se ha planteado las siguientes estrategias:

- ▶ Institucionalización progresiva de la propuesta técnica, metodológica y política en gobierno y actores de los niveles micro, meso y macro de Bolivia, Ecuador y Perú.
- ▶ Concentración en dos áreas geográficas por país.
- ▶ Apoyo a procesos participativos de desarrollo local (incluida la descentralización).
- ▶ Construcción de alianzas y establecimiento de sinergias locales, nacionales y regionales.
- ▶ Implementación del enfoque ecosistémico en todas sus acciones.
- ▶ Fortalecimiento de capacidades, principalmente en aspectos de planificación, gestión empresarial e incidencia política.





El Programa vincula el manejo y conservación del entorno natural de las regiones montañosas de Bolivia, Ecuador y Perú –específicamente los EFA con el desarrollo económico local, el acceso a mercados, y la gestión y desarrollo territorial, por lo que debe ser visto como un programa que contribuye al desarrollo local y a la lucha contra la pobreza.

El ECOBONA propone que el principal beneficiario de la gestión social de los EFA sean las poblaciones aledañas, que obtienen agua y otros servicios ambientales y que necesitan de los recursos naturales para sustentar sus actividades productivas y mantener sus modos de vida.

En este contexto, el manejo sostenible de los EFA es indispensable, pues supone el manejo no solo de los recursos forestales, sino también de aquellos de las áreas aledañas (por ejemplo, suelo, agua y agrodiversidad).

La intervención del ECOBONA en las áreas seleccionadas busca facilitar la provisión de asistencia técnica, cofinanciamiento y, sobre todo, conocimientos, información y metodologías.

Uno de los roles que ECOBONA va a jugar en los niveles micro, meso y macro (y regional andino) es apoyar el diálogo político y el acercamiento público y privado en favor del desarrollo y la lucha contra la pobreza, teniendo como puerta de entrada la gestión social de la biodiversidad en los EFA.



## Pertinencia conceptual y operativa de la experiencia

En la lógica de reducir las presiones sobre los bosques nativos altoandinos, el Programa Regional ECOBONA se propuso el apoyo para el desarrollo de empresas locales, preferentemente asociativas, que produzcan o comercialicen bienes ambientales o productos de la biodiversidad de los EFA. Estos emprendimientos desarrollados por los pobladores de las comunidades aledañas se tipifican como agrobionegocios viables e incluyentes (ABVIN).

En el caso específico del poblado de Ambasal (Ayabaca), cuyos productores forman parte de la comunidad campesina Cuyas Cuchayo, se identificaron, entre otras alternativas productivas, los emprendimientos vinculados con la producción competitiva de panela orgánica para la exportación y se propuso desarrollar un proceso de incubación de aquellos; es decir, el soporte integral para lograr el desarrollo y la consolidación de las empresas productoras y comercializadoras.

El apoyo a la cadena productiva de la panela granulada ecológica para la exportación del poblado de Ambasal (Ayabaca) es pertinente conceptualmente con el Programa Regional ECOBONA, pues busca armonizar el manejo y la conservación del entorno natural de los bosques nativos altoandinos de la comunidad campesina Cuyas Cuchayo con las necesidades de aprovechamiento de los recursos naturales y otros servicios ambientales (agua, suelo, agrobiodiversidad) para sustentar la producción de caña de azúcar y panela para la exportación. Esto permite la generación de ingresos a los productores de caña de azúcar y, a su vez, reduce y atenúa las presiones a los bosques, ya que cada vez se requieren menos recursos forestales. Es más: los pobladores necesitan proteger los árboles y plantas que proveen el agua para sus plantaciones de caña de azúcar, cuya comercialización en forma de panela orgánica se encuentra en niveles de negocio rentable para los productores y la asociación conformada por ellos.

## Mecanismos de administración del programa

La identificación, incubación y desarrollo de la actividad de producción y comercialización de panela granulada han sido administrados por el Programa Regional ECOBONA a través de la ONG Naturaleza y Cultura Internacional (NCI), según convenio suscrito.

El mecanismo utilizado por ECOBONA para administrar el programa de identificación, selección e incubación y desarrollo de las alternativas económicas ha consistido en un proceso gradual sobre la base del acercamiento a los actores principales: los comuneros, la asociación de productores El Yantuma como instancia de coordinación principal, y los profesionales y especialistas contratados específicamente para estas actividades en cada etapa del proceso.

El Programa Regional ECOBONA ha administrado este programa de desarrollo de las alternativas económicas mediante la participación directa de su coordinador nacional y el facilitador local en la ciudad de Sullana, Piura.

El proceso de desarrollo del emprendimiento de la cadena productiva de la panela granulada ecológica para la exportación desarrollada en Ambasal (Ayabaca) ha pasado por los siguientes procesos internos:

- ▮ Convocatoria al concurso de evaluación de las propuestas técnico-económicas y selección de una institución consultora que identifique, seleccione y recomiende *agrobionegocios viables e incluyentes* para Ayabaca y Huancabamba.
- ▮ Desarrollo del estudio "Identificación, selección y recomendación de agrobionegocios viables e incluyentes (ABVIN) para Ayabaca y Huancabamba" (ver ANEXO 1: Objetivos y resultados del estudio).
- ▮ Convocatoria al concurso de evaluación de propuestas técnico-económicas y selección de una institución que incube y desarrolle el ABVIN "Producción competitiva de panela granulada ecológica para la exportación, desarrollada en Ambasal (Ayabaca, Piura)".

- ▮ Incubación y desarrollo del ABVIN “Producción competitiva de panela granulada ecológica para la exportación, desarrollada en Ambasal (Ayabaca, Piura)”, a cargo de CEDEPAS Norte.
- ▮ Manejo técnico y financiero de la incubación y desarrollo del ABVIN “Producción competitiva de panela granulada ecológica para la exportación, desarrollada en Ambasal (Ayabaca, Piura)”, mediante monitoreo de ECOBONA a través del facilitador local y el consultor externo; evaluaciones periódicas, e informes de monitoreo con correcciones y recomendaciones.
- ▮ Manejo financiero de ECOBONA mediante rendición de gastos y aprobación de informes de avance.
- ▮ Descripción de los actores del ABVIN, perfil y reseña histórica de la asociación.



Los actores de la alternativa económica “Producción competitiva de panela granulada ecológica para la exportación, desarrollada en Ambasal (Ayabaca, Piura)” son los integrantes de la asociación El Yantuma, formada por pequeños productores que viven en el poblado de Ambasal, en el distrito de Ayabaca, y que forman parte de la comunidad campesina Cuyas Cuchayo. Ambasal, además, se ubica frente al bosque de Cuyas, por lo que sus pobladores tienen una interrelación directa con dicho ecosistema forestal andino.

La asociación El Yantuma está conformada actualmente por diecisiete productores asociados (quince hombres y dos mujeres) cuya edad promedio es de 55 años.



Al inicio se asociaron para vender mejor el café, que anteriormente comercializaban a un precio mínimo a comerciantes ecuatorianos. Luego formaron parte de la Central Piurana de Cafetaleros (CEPICAFÉ) y mejoraron el precio de venta del café, y posteriormente, cuando conformaron la Asociación de Pequeños Productores Agropecuarios (APPAGROP El Yantuma), decidieron crecer como asociación y producir también la panela.

Vitaliano Chinín, ex presidente de esta asociación, nos comenta cómo se trabajaba cuando la asociación aún no existía:

“Antes de que nos formemos como organización, todas las personas trabajaban a la deriva, cada cual por su camino. Por acá se produce un café excelente, tiene buena textura y es café de altura. Lo vendíamos en Ecuador, venían acopiadores y nos pagaban muy barato y Ecuador ganaba imagen con el café de Ambasal, pero los comerciantes le echaban piedras para que pese más y los castigaron y ya no les compraron. Ahora, organizados, lo podemos vender mejor y se nos paga un precio más justo. Al organizarnos hemos formado una sociedad más justa, hemos tenido talleres de equidad de género, participan mujeres, y niños y van aprendiendo más de la organización.

Al principio nos regañaban porque no nos organizábamos para el trabajo, pero hemos notado un cambio notorio. Ahora nuestro café se exporta a diferentes países y se reconoce como producto de Ambasal porque va con su sello. Por otro lado, antes ya teníamos siembra de caña, pero ahora le estamos dando el valor agregado produciendo azúcar ecológica, que es la panela”.

La asociación El Yantuma se constituye en una experiencia importante para entender las relaciones entre los grupos sociales y los EFA, en tanto que los socios buscan mejorar su calidad de vida usando su medio natural, pero sin que esto signifique deteriorar su medio ambiente o el ecosistema. Durante los primeros nueve años, la asociación se mantuvo unida gracias a la invaluable voluntad y liderazgo de sus principales socios y

a los logros obtenidos junto con CEPICAFÉ; sin embargo, poco a poco se fueron dando cuenta de que necesitaban crecer aun más, aunque no tenían muy en claro qué necesitaban para fortalecer la asociación. Había temas pendientes en el sentido de buscar nuevas mejoras para el precio de la panela que habían empezado a producir utilizando la siembra de la caña de azúcar; también necesitaban mejorar la calidad de la panela para ingresar a nuevos mercados y, lo más importante, necesitaban mejorar su nivel de organización al interior de la asociación.

## Problemática y oportunidades ligadas a la actividad

### Descripción del producto

La **panela granulada** (azúcar ecológica) es el jugo que se extrae de la caña de azúcar, se deshidrata y se cristaliza solo por evaporación. Este tipo de azúcar no sufre ningún tipo de refinamiento ni otro procesamiento químico (adición de clarificantes, floculantes u otros). Es un producto muy nutritivo, que conserva todas las propiedades de la caña de azúcar (minerales y vitaminas).

Las ventajas de la panela granulada respecto del azúcar convencional (rubia o morena y blanca) son abismales y las diferencias surgen a partir de su elaboración.

- ▶ Para obtener azúcar blanca, es necesario aplicar una serie de complejos procesos químicos que destruyen todas las vitaminas y prácticamente hacen desaparecer los minerales. El resultado es un producto de síntesis donde solo existen hidratos de carbono.
- ▶ Por su parte, la panela granulada no pierde estos componentes y por ello se le considera un alimento sano y nutritivo.

A continuación se presenta un cuadro comparativo de la panela con el azúcar rubia y blanca.



## Comparativo entre la panela granulada y el azúcar tradicional

PARÁMETROS DE COMPARACIÓN	AZÚCAR BLANCA	AZÚCAR RUBIA	PANELA GRANULADA
Uso de pesticidas	sí en general	sí	no
Proceso de cristalización	químico	químico	natural
Producto final	refinado	integral	integral
Vitaminas y minerales	no	sí	sí

Fuente: CEPICAFÉ.

A la panela se le conoce con diversos nombres, como **chancaca**, **papelón** y **jaggery**, y la FAO la registra en sus estadísticas como **azúcar no centrifugada**. La denominación más común en el Perú es la de chancaca (panela sólida), que se presenta en bloques de forma esférica achatada, recubiertos por hojas secas de plátano, y es manejada sin ningún control de calidad por las familias campesinas de la sierra peruana.

El producto **panela granulada** se presenta en forma granulada con un diámetro de grano de 3 mm, por lo que cumple con todas las funciones del azúcar industrial, con la ventaja de ser un producto totalmente natural y elaborado en una forma tradicional.

## Etapas del proceso productivo

La producción de panela se realiza en dos fases claramente definidas:

- ▶ 1era fase. Producción en planta de procesamiento
  - Recepción de materia prima.
  - Almacenamiento.
  - Molienda.
  - Filtración y decantación.
  - Almacenamiento de jugos.

- Limpieza y clarificación.
- Evaporación.
- Concentración.
- Cristalización y enfriamiento.
- Tamizado.
- Homogeneizado.
- Envasado.
- Almacenamiento y transporte.

#### ▮ 2da fase. Tratamiento en planta de envasado

Esta etapa es realizada por CEPICAFÉ, quien también es responsable de la comercialización de la panela granulada.



## Exportaciones peruanas

En términos porcentuales, podemos mencionar que en el año 2004 un 70,3% de las exportaciones de panela granulada fue destinado a Italia y un 29,2% a Francia, totalizando un 99,6% de las exportaciones peruanas de panela. Estos países son los únicos importadores de nuestra panela granulada.

De manera similar, en el año 2007 el 92,9% de las exportaciones de panela granulada se destinó a Italia y Francia. Algo interesante por destacar es que se incluye Croacia como un mercado interesante para el destino de las exportaciones, con un 3,2% de cobertura.

Para el año 2008, el 86,3% de las exportaciones fue destinado a Italia y Francia, mientras que 9,6% se comercializó en los mercados de Croacia y Finlandia. Lo más interesante de estos mercados es que no exigen certificación orgánica ni de comercio justo.

## Actores indirectos

Las organizaciones no gubernamentales de desarrollo que intervienen en el territorio y que vienen apoyando la **cadena productiva caña de azúcar - panela** son:

- ▶ PIDECAFÉ.
- ▶ CEDEPAS Norte.
- ▶ Asociación Yachachiq SOLCODE.
- ▶ Escuela Campesina de Educación y Salud (ESCAES).

## Nuevos ingresantes

La municipalidad distrital de Sicchez se encuentra en la fase final de construcción de la primera planta industrial de procesamiento de panela granulada en el Perú, para lo cual cuenta con el apoyo del gobierno provincial de Ayabaca, el gobierno regional de Piura y AECID.



Dicha planta se encuentra ubicada en el distrito de Sicchez y se prevé que beneficie inicialmente a 28 socios de la APPAGROP San Marcos, 17 Socios de la APPAGROP Las Vegas y 20 productores y productoras no asociadas, totalizando 65 productores y productoras del distrito de Sicchez.

La planta de procesamiento está siendo construida con materiales y acabados de calidad, según las recomendaciones del Reglamento Sanitario de Alimentos y Bebidas aprobado por DS 007-98/SA. Se previó que las operaciones iniciaran en julio de 2011.

### **Cadena actual y futura de la panela granulada**

El análisis con el enfoque de cadenas ha permitido evaluar la competitividad del negocio, obteniendo el conocimiento necesario de manera ordenada sobre las etapas, los agentes económicos y los procesos de producción y distribución de la panela granulada. El análisis ha sido realizado a partir de los agentes económicos, identificándolos y ordenando secuencialmente su interrelación.

El esquema de la cadena exportadora actual de panela granulada identifica a los actores directos de esta y sus eslabonamientos con actores nacionales e internacionales. Se tienen claramente precisados dos eslabones: primario y secundario.

El **eslabón primario** comprende la producción y el procesamiento, y está compuesto por productores organizados en diferentes APPAGROP y Zonales. Estos se encuentran articulados a la CEPICAFÉ, que constituye el **eslabón secundario** (de comercialización) con quien se ha generado dependencia comercial. Por otro lado, los productores del valle de Condebamba solo se dedican a la producción de caña de azúcar y su producción es adquirida por la empresa Agroindustrias Centurión SRL, dedicada al procesamiento y envasado para su posterior comercialización de manera directa o a través de Prime Export SAC.

La cadena futura de panela consiste en una articulación de la red empresarial El Yantuma con la planta de procesamiento de panela granulada de Sicchez u otras APPAGROP locales que permitan, a su vez, una articulación comercial con diversas empresas exportadoras, como Prime Export SAC, Agroindustrias Centurión SRL, CEPICAFÉ y otras.

La propuesta no implica la desafiliación de la APPAGROP El Yantuma de la CEPICAFÉ: lo que se busca es aliarse a otros actores de la cadena que tengan potencial negociador, para constituir un bloque que les permita acceder a oportunidades comerciales con precios más competitivos.

La planta industrial de procesamiento de panela granulada del distrito de Sicchez, en actual construcción e implementación, resultaría un aliado clave para la conformación de la alianza propuesta, teniendo en cuenta su capacidad de producción esperada y el potencial de negociación, dado su carácter de independencia de la CEPICAFÉ. Es de esperar que otros actores de los eslabones primarios de la cadena, como APPAGROP Sicchezpampa y APPAGROP Tablas, puedan formar parte de la alianza con el objetivo de brindar mayor sostenibilidad a la propuesta.

## La problemática fundamental

Se han establecido como principales problemas, tanto de la asociación como de los asociados y de la infraestructura productiva, las siguientes **debilidades**:

- ▶ Escasa participación de jóvenes (hijos de productores) y mujeres en la cadena productiva.
- ▶ Bajo nivel tecnológico del cultivo de caña.
- ▶ Alto nivel de dependencia de CEPICAFÉ.
- ▶ Inadecuada infraestructura vial para el acceso a la zona, a los predios y al módulo de procesamiento.
- ▶ Deficiente infraestructura productiva para el procesamiento de la panela granulada (observación de la certificadora orgánica BIOLATINA).
- ▶ El área para secado de bagazo es reducido, lo que limita la capacidad de producción de la planta.
- ▶ Desconocimiento de los nichos de mercado nacionales e internacionales.
- ▶ Limitada capacidad económica y financiera para invertir en el negocio.
- ▶ Elevados costos unitarios por kilogramo, lo que impide establecer precios competitivos.

Por otro lado, se han establecido las siguientes dificultades mayores o **amenazas** para el negocio:

- ▶ Altos costos de los insumos orgánicos para el cultivo de la caña de azúcar (roca fosfórica, guano de isla y otros).
- ▶ Las lluvias y el reducido número de horas de sol que hacen que la producción sea estacionaria (junio a diciembre).
- ▶ Las condiciones climáticas adversas, como lluvias y huaicos, dificultan el acceso a la zona.

- ▶ La crisis financiera internacional que podría afectar la demanda de panela granulada en el exterior.
- ▶ Alta dependencia de terceros para el transporte del producto final.
- ▶ Altos costos de la certificación orgánica.
- ▶ Incremento de la producción mundial de panela granulada.



## Oportunidades de la actividad PANELA

Los aspectos que se señalan a continuación son las principales **fortalezas** de los productores asociados en El Yantuma y que dan sostenibilidad al negocio de la panela granulada:

- ▶ Apoyo a la asociación El Yantuma a través de proyectos de cooperación técnica internacional e instituciones del Estado.

- ▶ Certificación orgánica y FLO logradas al 95% de las áreas productivas.
- ▶ Los dirigentes de la organización cuentan con capacidad de gestión empresarial.
- ▶ Experiencia en el manejo orgánico del cultivo y parcialmente en el procesamiento bajo el sistema HAACP.
- ▶ La cadena productiva de la asociación El Yantuma se encuentra articulada al mercado de exportación a través de la CEPICAFÉ.
- ▶ Experiencia certificada en el procesamiento de panela granulada orgánica de calidad (ganador del concurso “Mejor panela” organizado por CEPICAFÉ).
- ▶ La red está comprometida a invertir tiempo, esfuerzo y recursos en el desarrollo de su actividad.
- ▶ Se viene ejecutando un proyecto para la identificación de variedades de caña de azúcar con mejores rendimientos.
- ▶ Disponibilidad de agua para regar sus cultivos.





Por otro lado, se han podido precisar interesantes **oportunidades** para el negocio de la panela granulada por la asociación El Yantuma:

- ▶ Incremento de la demanda de panela granulada y aparición de nichos de mercado como Croacia, Finlandia y Japón.
- ▶ Oportunidades de financiamiento para capital de trabajo a través de la Cooperativa NorAndina y otras instituciones financieras.
- ▶ El Decreto Legislativo 1020, que promueve la organización de los productores agrarios con la finalidad de ampliar el acceso al crédito agrario, fomentar la competitividad, la reconversión y la modernización del sector agrario.
- ▶ Creación de la comisión nacional de productos orgánicos.
- ▶ Cercanía al puerto de Paita.
- ▶ La concesión del puerto de Paita, que permitirá mejoras en los servicios portuarios con menores costos logísticos.
- ▶ La instalación de una planta industrial de procesamiento de panela granulada en el distrito de Sicchez, con la cual la asociación El Yantuma podrá formar un consorcio.



## PRINCIPALES RESULTADOS Y LOGROS

### Logros en el nivel regional

En este acápite se describen los resultados y logros de trascendencia regional obtenidos en el desarrollo de la alternativa productiva “Producción competitiva de panela granulada ecológica para la exportación, desarrollada en Ambasal (Ayabaca, Piura)”. En otras palabras, se quiere destacar hasta qué punto la cadena productiva caña de azúcar - panela, desarrollada por los pequeños productores de la asociación El Yantuma, con el apoyo de ECOBONA a través de CEDEPAS Norte, ha logrado posicionarse en la región, y en qué medida logra los objetivos de reducir o atenuar las presiones sobre el bosque de Cuyas.

En cuanto al impacto, el proyecto ha conseguido posicionar a los productores de la asociación El Yantuma como modelo de organización en la zona. De este modo se ha despertado el interés en otros pobladores, especialmente entre algunos de los jóvenes, tal como afirma el mismo Prudencio Yanayaco, dirigente de la asociación:

“A medida de que nosotros vamos tomando experiencia, se va buscando un mejoramiento igual que el producto. Nosotros no estamos solos allí y vamos a seguir creciendo. Ya he visto jóvenes, y parece que están poniendo interés este año (2009); he visto jóvenes que se están integrando y eso está bien, porque permitirá mejorar a Ambasal”.



### **a) Posicionamiento del tema (actividades)**

Desde el inicio, la identificación de la producción y comercialización de la panela orgánica de la asociación El Yantuma se vislumbró como alternativa productiva de impacto positivo en la provincia y en la región. Ello se concretaría en la mejora de los ingresos de las familias de pequeños productores que habitan en las comunidades cercanas y colindantes a al bosque de Cuyas y distritos cercanos de Ayabaca, considerando las pocas actividades productivas existentes cerca de los bosques y que su desarrollo no requieren extensiones considerables de suelos.

En ese sentido, el cultivo de caña de azúcar para la producción y comercialización de panela granulada requiere las mismas áreas utilizadas para la siembra y cosecha de la caña de azúcar; sin embargo, las mejoras en los cultivos incrementan significativamente los rendimientos, lo que significa que se requieren menores extensiones de tierras para lograr los mismos volúmenes de producción.

Para los miembros de la asociación El Yantuma no solo es importante fortalecer sus capacidades productivas y empresariales, sino que cada vez son más conscientes de la necesidad de preservar el bosque de Cuyas, pues han identificado cabalmente que es un ecosistema importante para la existencia de su entorno ambiental y socioeconómico.

Ahora los socios están convencidos de la necesidad de proteger el bosque. Organizan jornadas de limpieza y han implementado zonas para depósito de basura con la finalidad de evitar la contaminación. Asimismo, conversan con los demás pobladores sobre la importancia del bosque para que, poco a poco, vayan entendiendo que no se debe destruir, porque es el lugar donde viven. Además, los miembros del El Yantuma manifiestan que ahora ven el futuro con más expectativas y que están convencidos de que si cuidan y manejan su bosque, sin presionarlo en exceso como hacían antes, pueden aprovecharlo mejor y, de esta manera, elevar sus ingresos y el nivel de bienestar de sus familias

La asociación El Yantuma se constituye en una experiencia importante para entender las relaciones entre los grupos sociales y los EFA en tanto que los socios buscaban mejorar su calidad de vida usando su medio natural, pero sin que esto signifique deteriorar el ecosistema. Durante sus primeros nueve años, la asociación se mantuvo unida gracias a la invaluable voluntad y liderazgo de sus principales socios y a los logros obtenidos junto con CEPICAFÉ. Sin embargo, poco a poco se dieron cuenta de que necesitaban crecer aun más, sin tener todavía mucha claridad sobre qué necesitaban para lograrlo. Había temas pendientes, como buscar nuevas mejoras para el precio de la panela que habían empezado a producir utilizando la siembra de la caña de azúcar; también necesitaban mejorar la calidad de la panela para ingresar a nuevos mercados y, lo más importante, necesitaban mejorar su nivel de organización al interior de la asociación.



Con este fin, CEDEPAS Norte se constituyó en el incubador y operador del proyecto, ejecutado durante los años 2008 y 2009. Este proyecto tuvo como objetivo principal mejorar la capacidad productiva de los productores locales y la calidad del producto de la panela, para elevar su competitividad en el mercado internacional y de esta manera mejorar los ingresos de las familias de la zona. Para esto fue necesario fortalecer la asociación como organización y cimentar los principios básicos de la gestión empresarial, mediante un programa que apoyó con asistencia técnica personalizada y vivencial, así como en capacitación con especialistas y especialmente en la articulación de la cadena productiva mediante la formulación participativa del plan de negocios y el plan estratégico del negocio.

Con los antecedentes descritos, es fácil aceptar que la actividad de “Producción competitiva de panela granulada ecológica para la exportación, desarrollada en Ambasal (Ayabaca, Piura)” ha logrado posicionarse en los ámbitos locales de los distritos de Montero, Jililí, Sicchez y Ambasal, y ha trascendido al ámbito regional.

### **b) Normas, reglamentos y planes**

La “Producción competitiva de panela granulada ecológica para la exportación, desarrollada en Ambasal (Ayabaca, Piura)” tiene que cumplir estrictos parámetros de calidad para ser adquirida por CEPICAFÉ, que es el articulador y comercializador y está expuesto a las pruebas de calidad correspondientes. Este aspecto ha sido el de mayor preocupación durante la incubación del proyecto, ya que garantiza la aceptación del comprador.

La calidad de la panela granulada depende de parámetros tales como humedad, pH y azúcares reductores, los cuales forman parte de los parámetros físicos y químicos; de su control van a depender los parámetros microbiológicos, tales como hongos, levaduras y coliformes. En el cuadro que se muestra a continuación se consignan las especificaciones técnicas de la panela granulada, las cuales son cumplidas por la asociación El Yantuma.

### Especificaciones técnicas de la panela granulada

Características	Parámetros	Unidad de medida	Valor
Físico-químicas	Humedad	%	Máx. 2,0
	pH	-	6,0 - 7,0 a 20°C
	Azúcares reductores	%	4,0 - 11,0
	Sólidos sedimentables	%	Máx. 1,5
	Cenizas	%	Máx. 1,5
Microbiológicas	Recuento total de aerobios mesófilos	UFC/g	< 1000
	Coliformes totales	NMP/g	>3,0
	Coliformes fecales	NMP/g	Ausencia
	Hongos	UFC/g	< 100
	Levaduras	UFC/g	>100

Fuente: I Congreso Nacional de Panela Orgánica.

Según su estatuto, la APPAGROP El Yantuma "es una organización autónoma integrada por personas naturales y jurídicas interesadas en el desarrollo de actividades artesanales y agropecuarias como la producción de café, caña de azúcar, panela, menestras, cereales, frutos en general, tubérculos, plantas medicinales y aromáticas, productos lácteos y apicultura". La asociación fue creada al amparo de la Constitución y se rige por las normas del Código Civil, por su estatuto y "por los dispositivos legales que le correspondan" (ver su estatuto en el ANEXO 2).

### c) Sistematización de resultados y experiencias

Los principales resultados y experiencias han sido sistematizados en función de la temática principal de la actividad.

#### *En relación con los componentes de la incubación*

En el siguiente cuadro se consignan los resultados logrados en cada una de las seis etapas desarrolladas en la cadena productiva de la panela orgánica para la exportación bajo la metodología de redes empresariales y que sustentan el logro de los objetivos.

## Evaluación de resultados de la incubación del proyecto por CEDEPAS Norte. Metodología de redes empresariales

ETAPAS	OBJETIVO	RESULTADOS LOGRADOS
<b>1.</b> Análisis de territorios, cadenas y líneas de negocio.	Identificar los territorios, cadenas productivas y líneas de negocio con el potencial de mercado y las condiciones de entorno favorables que justifiquen las inversiones por realizar en la construcción de redes empresariales.	<b>1 estudio</b> socioeconómico y del potencial del territorio, determinándose que la actividad de caña de azúcar - panela es la actividad principal del territorio.
		<b>1 estudio</b> de la cadena de valor de la caña - panela granulada.
		<b>Comprador actual:</b> CEPICAFÉ. <b>Compradores potenciales:</b> Prime Export SAC, Agroindustrias Centurión SRL.
		<b>Red empresarial</b> El Yantuma de Ambasal. <b>Oportunidades:</b> Incremento de producción, productividad, precios y rentabilidad de la actividad.
<b>2.</b> Promoción y selección.	Iniciar el proceso de articulación con una selección de los productores con características idóneas para trabajar en red.	<b>Red empresarial</b> El Yantuma de Ambasal: 17 integrantes (15 varones y 2 mujeres)
		<b>Inicio del proyecto:</b> 17 integrantes (15 varones y 2 mujeres), incluye un joven. <b>Final del proyecto:</b> 17 integrantes (14 varones y 3 mujeres), incluye dos jóvenes.
		Pasantía a Cajamarca. Taller de planes de negocio.
		<b>Productor líder:</b> Sr. Prudencio Yanayaco Calderón, quien asume el rol de gestor de negocios.
<b>3.</b> Generación de confianza y planificación de mejoras.	Desarrollar una base de confianza a partir de la planificación de la mejora de la red, que genere cohesión y sirva de cimiento para el desarrollo de la acción conjunta.	<b>1 plan de mejoras</b> elaborado, cofinanciado y ejecutado.
		<b>1 plan de capacitación y asistencia técnica</b> elaborado, cofinanciado y ejecutado.
		<b>1 reglamento interno</b> elaborado, aprobado y operativizado de manera participativa.
		<b>Se han desarrollado múltiples actividades de generación de confianza:</b> pasantías, visitas, talleres, celebración de hitos importantes en la gestión del negocio.
		<b>CEPICAFÉ:</b> cofinanciamiento del proyecto estratégico. <b>Gobierno local de Ayabaca:</b> Construcción de trocha carrozable. <b>NCI:</b> promoción conjunta la gestión social de los EFA.



ETAPAS	OBJETIVO	RESULTADOS LOGRADOS
<p><b>4.</b> Consolidación de la confianza: proyectos piloto.</p>	<p>Lograr que la red consolide confianza mediante la gestión conjunta de proyectos de corto plazo, que permitan obtener beneficios tangibles en el marco del plan de mejora.</p>	<p><b>3 proyectos pilotos</b> identificados, formulados, cofinanciados y ejecutados.</p> <p><b>Incremento de producción.</b> <b>Incremento de productividad.</b> <b>Incremento de ingresos.</b> <b>Mejora de la calidad del producto final.</b></p> <p><b>Se ha institucionalizado el aporte de S/. 3,0 por quintal de panela granulada</b>, para la implementación del programa permanente de fertilización.</p> <p><b>Aporte dinerario de la red El Yantuma:</b> S/. 2448,00 (21% del presupuesto total de los proyectos pilotos).</p>
<p><b>5.</b> Diseño e implementación del proyecto estratégico.</p>	<p>Lograr que la red aproveche una oportunidad de mercado concreta para contribuir a la sostenibilidad del negocio.</p>	<p><b>1 plan de negocios</b> formulado. <b>1 proyecto estratégico</b> formulado.</p> <p><b>Objetivo común a largo plazo:</b> incrementar la producción y productividad de panela para mejorar situación económica actual de los integrantes de la red El Yantuma, iniciando el año 2009 con una producción de 720 QQ.</p> <p><b>Incremento de precios:</b> de S/. 70 a S/. 75 QQ. <b>Incremento de rendimiento del cultivo:</b> de 30 - 40 TM/ Ha a 50 - 60 TM/ha. <b>Incremento de eficiencia en módulo:</b> de 31,25 a 40 kg/hora. <b>Producción anual proyectada (2009):</b> 711 QQ. <b>Incremento del 45%</b> del ingreso por cápita familiar anual.</p> <p><b>Cofinanciamiento:</b> El Yantuma: S/. 7200 (11,82%). Gobierno local: S/. 5200 (8,54%). CEPICAFÉ: S/. 4500 (7,39%). ECOBONA: S/. 44025 (72,26%).</p>
<p><b>6.</b> Acompañamiento en la gestión del negocio.</p>	<p>Asegurar que las redes sean capaces de llevar a cabo negocios de manera sostenible.</p>	<p><b>Red de producción de panela orgánica</b> para exportación con ventas aseguradas.</p> <p>Se ha contratado un <b>gestor de negocios</b>, a quien se ha venido cofinanciando de manera temporal: Sr. Prudencio Yanaco Calderón.</p> <p><b>Plan de monitoreo</b> formulado e implementado.</p>



### *En relación con la consolidación de la confianza: proyectos piloto*

Uno de los aspectos destacables de la incubación de la cadena productiva de panela granulada para la exportación de la asociación El Yantuma ha sido la consolidación de la confianza, que se ha constituido en uno de los pilares fundamentales que han apoyado de manera eficaz el logro de los resultados que aquí se presentan y que, sin duda alguna, apoyan la sostenibilidad del negocio y, con ello, la vigencia de la asociación. Esta confianza lograda se debe, en gran medida, a la identificación e implementación de los proyectos piloto.

Se puede señalar que los proyectos piloto de corto plazo, cuyo diseño e implementación fueron realizados en forma altamente participativa, han permitido obtener beneficios tangibles en el marco del plan de mejoras, además de generar la confianza, que es un aspecto clave para el logro de los objetivos y la participación decidida de los asociados. Los tres proyectos pilotos desarrollados son:

- ▶ **Implementación del plan de abonamiento y manejo técnico del cultivo de caña de azúcar**, cuyo objetivo fue incrementar los rendimientos en la producción de caña de azúcar para panela granulada.
- ▶ **Mejoramiento de la infraestructura productiva en el módulo de procesamiento de panela granulada de la red de productores El Yantuma en Ambasal**, cuya finalidad fue incrementar la producción y productividad.
- ▶ **Adquisición de nuevas tecnologías en el módulo de procesamiento de panela granulada de la red de productores El Yantuma en Ambasal**.

Con la finalidad de precisar los logros obtenidos en cada uno de los proyectos piloto, se presentan a continuación los indicadores propuestos en cada uno de ellos y los resultados obtenidos con su implementación.

**Proyecto piloto “Implementación del plan de abonamiento y manejo técnico del cultivo de caña de azúcar para panela granulada”**

RESULTADO PROPUESTO	INDICADOR ESPERADO	INDICADOR OBTENIDO
Muestras de suelo recolectadas y analizadas.	20 muestras.	13 muestras.
Formulación de la dosis de aplicación.	Dosis formulada.	Dosis formulada.
Aplicación de plan de abonamiento en lotes pilotos de producción.	6 lotes pilotos implementados.	6 lotes pilotos implementados.
Incremento en la producción de caña de azúcar.	100%.	100%.

**Proyecto piloto “Mejoramiento de la infraestructura productiva en el módulo de procesamiento de panela granulada de la red de productores El Yantuma en Ambasal para aumentar la productividad”**

RESULTADO PROPUESTO	INDICADOR ESPERADO	INDICADOR OBTENIDO
<p>Hornilla panelera mejorada y funcionando, reduce los tiempos de cocción y mejora la productividad en la producción de panela granulada.</p>	<p>Incremento de la productividad de 0,5 qq/hora a 0,75 kg/hora.</p>	<p>Incremento de la productividad de 0,5 QQ/hora a 0,625 QQ/hora.</p>
<p>Rejilla para control de gases de combustión y pérdidas de calor implementada y operando.</p>		
<p>Incremento de la capacidad de extracción de jugo en el sistema de molienda.</p>	<p>Incremento de la productividad de 0,52% a 0,63%.</p>	<p>No se ejecutaron.</p>
<p>Producción de bagazo seco suficiente para cubrir los requerimientos de combustible de la hornilla panelera.</p>	<p>Incremento de la productividad de 3 a 5 moliendas por semana.</p>	
<p>Plan de acopio y producción elaborado e implementado.</p>		

### Proyecto piloto “Adquisición de nuevas tecnologías en el módulo de procesamiento de panela granulada de la red de productores El Yantuma en Ambasal”

RESULTADO PROPUESTO	INDICADOR ESPERADO	INDICADOR OBTENIDO
Equipos de medición implementados en módulo de procesamiento.	Reducción de 20,0% a 5,0%.	Reducción de 20,0% a 10,0%.
Reducción en la formación de confitillo durante el proceso.		
Reducción de producción de azúcar “serosa”.	Reducción de 10,0% a 3,0%.	Reducción de 10,0% a 5,0%.

#### En relación con los precios, rendimientos y producción de la panela granulada

A continuación presentamos los principales logros y resultados obtenidos con la incubación del proyecto:

- ▶ Incremento de los precios de venta de S/. 70 a S/. 75 por quintal de panela granulada.
- ▶ Incremento del 32% en el ingreso *per cápita* familiar anual de los asociados de S/. 2341 a S/. 3098.
- ▶ Incremento en los rendimientos del cultivo de la caña de azúcar de 30-40 TM/ha a 50-60 TM/ha.
- ▶ Incremento de eficiencia en el módulo de procesamiento de la panela de 31,25 kg/hora a 40,0 kg/hora.

En relación con la producción de panela:

- ▶ Al 14 de noviembre de 2010 se ha alcanzado una producción de 567,20 QQ, siendo 529,15 QQ la producción antes del proyecto.
- ▶ Se ha proyectado obtener un incremento del 34% en la producción y ventas anuales de 529 a 711 QQ por año.

## Logros en el nivel comunal

### a) Cadena de producción y comercialización

Al finalizar la labor de la institución incubadora CEDEPAS Norte, no solo se logró consolidar la articulación de la cadena productiva de la asociación de productores de panela granulada de El Yantuma en Ambasal, sino que se identificaron otros actores importantes para trabajar ideas de negocios y afianzar la concientización que ayude a reducir las presiones sobre el bosque de Cuyas.

En este sentido, se puede mencionar el caso de los estudiantes del colegio secundario, quienes se familiarizaron con la idea de los agrobionegocios e implementaron para ello un proyecto de panadería que hicieron suyo, y luego se generaron visitas guiadas al módulo de panela, aumentando de esta manera la confianza de los estudiantes en el desarrollo y el futuro de su pueblo. Si bien es cierto que aún no se obtienen productos, se están generando fondos para comprar material para hacer panes y pasteles. Lo que se espera es que este proyecto quede para el colegio y, de esta manera, los demás estudiantes aprovechen la oportunidad de contar con un negocio propio que puedan aprender a manejar.

La incubación del proyecto de producción de panela granulada de El Yantuma ha permitido la **generación de nuevas ideas de negocios**. Una de las experiencias finales que dejó el proyecto fue la comprobación de la interiorización de la concepción de los agrobionegocios por los socios. Dos de ellos, Victorino Chinín y Herles Aguilera, quienes participaron en la pasantía a Cajamarca, han dado los primeros pasos para desarrollar una nueva idea de negocio en Ambasal: **la crianza de cuyes**.

Con el apoyo de CEDEPAS Norte, los productores citados han podido montar los criaderos de cuyes y traer especies desde Cajamarca. Por ahora

están tratando de criar cuyes que puedan ser bien apreciados, para luego impulsar su propio negocio de crianza y venta de cuyes, lo que les permitiría obtener mayores ingresos.

El negocio de los cuyes se concibe como un negocio familiar. Para desarrollarlo partirán de las experiencias aprendidas durante la ejecución del proyecto de panela granulada e impulsarán nuevas redes empresariales.



## b) Capacitación y asistencia técnica



Para obtener los logros y resultados presentados, CEDEPAS Norte ha ofrecido talleres, pasantías y asistencia técnica, desarrollando como aspectos y temas principales los siguientes:

- ▶ Capacitación técnico-productiva (cultivo de caña de azúcar y producción de panela granulada).
- ▶ Talleres de gestión empresarial.
- ▶ Plan de negocios.
- ▶ Pasantía a Cajamarca.
- ▶ Gestión del negocio.
- ▶ Proyecto estratégico.

Con la formulación participativa y la capacitación de los asociados sobre el proyecto estratégico, la asociación El Yantuma en Ambasal ha logrado los siguientes resultados:

- ▶ Los integrantes de la red han definido y asumido con mayores criterios técnico-empresariales sus responsabilidades en la gestión del negocio.
- ▶ Se ha operacionalizado el reglamento interno de la asociación.
- ▶ Se ha realizado un ejercicio de evaluación de la situación actual y futura de la red a través de la elaboración de mapas parlantes utilizando la metodología de grupos focales.



### c) Sostenibilidad de las alternativas productivas como agrobio-negocios viables e incluyentes (ABVIN)

El proceso de articulación del proyecto se ha realizado con un objetivo claro y definido: articular de manera más competitiva a la red empresarial El Yantuma a la cadena de valor, aprovechando las oportunidades del mercado y contribuyendo a la sostenibilidad del negocio de producción de panela granulada para la exportación.



En ese sentido, la institución incubadora en su fase final orientó todos sus esfuerzos para lograr que la asociación visualice de manera concreta los logros obtenidos con la implementación del proyecto estratégico. De esta manera, la red podría valorar sus inversiones y reconocer que es posible la sostenibilidad del negocio en la medida en que se logre la participación eficaz de cada uno de sus integrantes y continúen desarrollando sus capacidades de gestión y articulación con otros actores del territorio.

Uno de los principales logros que garantizan la sostenibilidad de la cadena productiva articulada, sin ser el único, son los ingresos *per cápita* familiar anual que se ha logrado incrementar con la incubación. Por otro lado, las mejoras en la infraestructura productiva, así como la capacidad de gestionar el negocio, constituyen resultados bastante sólidos para que el negocio de la producción de la panela granulada en Ambasal no solamente se mantenga, sino que tenga un crecimiento acelerado por la incorporación de nuevos socios y las alianzas estratégicas que han de concretarse con socios locales y externos, para la comercialización y exportación del producto con demanda creciente.



## EFFECTOS GENERALES DE LAS ALTERNATIVAS PRODUCTIVAS COMO AGROBIONEGOCIOS VIABLES E INCLUYENTES (ABVIN)

### Efectos del apoyo a las alternativas productivas

#### a) Efectos socioeconómicos en los productores apoyados y en otros actores de la cadena

- Uno de los efectos socioeconómicos destacables del desarrollo de la actividad de producción de caña de azúcar para panela en la comunidad campesina Cuyas Cuchayo, apoyada por ECOBONA mediante la incubación del proyecto, es que los productores de caña y de panela de la asociación han despertado su interés por la actividad combinada, en la medida en que han solidificado su confianza. Esto se debe a los mayores precios del producto, el incremento en la productividad del cultivo y las mejoras en la capacidad productiva de la planta procesadora, así como en la capacidad de gestión y negociación debido a la capacitación, asistencia técnica y la participación directa que han tenido en la formulación e implementación de los dos documentos claves de gestión: el **Plan de negocios** y el **Plan estratégico**.
- Un resultado observado al concluirse la incubación del proyecto, que bien puede considerarse como efecto socioeconómico final teniendo en consideración uno de sus objetivos básicos, es la mejora

sustancial en los ingresos que obtienen los productores apoyados por el proyecto por dedicarse a las actividades de producción de caña de azúcar y panela.

- ▶ Por otro lado, un efecto bastante destacable en los actores indirectos, fundamentalmente las instituciones públicas y privadas con presencia en el ámbito de las comunidades de Ambasal, es la conscientización, promoción y difusión de la necesidad de proteger los bosques nativos para apoyar el desarrollo y mantenimiento de una actividad productiva importante para los habitantes de los lugares cercanos de los bosques, como es el cultivo de la caña de azúcar para la producción de panela.

### **b) En la relación con la actividad económica y sus repercusiones sobre el ambiente**

La identificación y priorización de alternativas productivas rentables, incluyentes y que reducen las presiones al bosque de Cuyas, nos llevó a apoyar el cultivo de la caña de azúcar para la producción de panela, con el objetivo de generar sostenibilidad para las familias de escasos recursos económicos, siendo conscientes también de los beneficios de esta actividad como agente amortiguador de la degradación de los bosques.

Durante la ejecución del proyecto, y a lo largo de las seis fases realizadas durante la implementación de la metodología de redes empresariales, se implementaron también orientaciones para reducir la presión sobre el bosque de Cuyas.

Para los miembros de la asociación El Yantuma no solo es importante fortalecer sus capacidades productivas y empresariales, sino que cada vez son más conscientes de la necesidad de preservar el bosque de Cuyas, pues han identificado cabalmente que es un ecosistema importante para la existencia de su entorno ambiental y socioeconómico.

Como se ha mencionado anteriormente, ahora los socios de El Yantuma están convencidos de la necesidad de proteger el bosque y organizan jornadas de limpieza, han implementado zonas para depósito de basura con la finalidad de evitar la contaminación y creen firmemente que es posible sacar adelante a sus familias sin necesidad de presionar el ecosistema del bosque de Cuyas como acostumbraban hacerlo en un tiempo no muy lejano. Asimismo, sienten que su organización ha mejorado, que pueden ver el futuro con más expectativas y conversan con los demás pobladores acerca de la importancia del bosque para que, poco a poco, vayan entendiendo que no se debe destruir el bosque, porque es el lugar donde viven.



Si bien es cierto que los productores de El Yantuma ya tenían un compromiso con el cuidado del bosque, este se ha reforzado ahora que han visto resultados más tangibles a partir del impulso decidido a un agrobionegocio como la panela granulada. En este sentido, el proyecto ejecutado durante los años 2008 y 2009, incubado por CEDEPAS Norte, ha incrementado la confianza de los productores en su actividad económica y la voluntad de erigirse como protectores del bosque de Cuyas. Por otro lado, también se ha logrado que otros actores, como los estudiantes del colegio secundario, se familiaricen con la idea de los agrobionegocios, implementando para ello un proyecto de panadería que los estudiantes hicieron suyo, generando visitas guiadas al módulo de panela y aumentando la confianza de los estudiantes en el desarrollo y el futuro de su pueblo.

### **c) En cuanto a las perspectivas de sostenibilidad del ABVIN**

Las perspectivas de sostenibilidad de la alternativa económica “Producción competitiva de panela granulada ecológica para la exportación, desarrollada en Ambasal (Ayabaca, Piura)” fueron consideradas como bastante auspiciosas en el momento de la decisión de apoyar la incubación del proyecto bajo los considerandos de lograr las metas básicas de: incrementar sustancialmente la productividad de los volúmenes producidos de panela granulada, aumentar la producción de caña de azúcar para la producción de panela y, no menos importante, lograr mejores precios para la panela, así como apoyo en el aspecto de la comercialización del producto. Todo esto permitiría la generación de mayores ingresos a los productores que ya tienen tiempo en la actividad y, fundamentalmente, consolidar la asociación a través de capacitación y asistencia técnica para mejorar su capacidad de gestión empresarial y de negociación, de manera tal que se convierta en un efecto demostrativo para apoyar otras iniciativas productivas.



Los resultados logrados, medidos al finalizar la incubación del proyecto, como ya se mostró en el acápite correspondiente, han sido más que favorables, por lo que ha quedado demostrada la sostenibilidad de la actividad para la asociación.

El proyecto ha conseguido posicionar a los productores de El Yantuma como modelo de organización en la zona. De este modo se ha despertado el interés en otros pobladores, especialmente entre algunos de los jóvenes que están poniendo interés en integrarse a la asociación, lo que permitirá mejorar Ambasal y contribuir a su sostenibilidad.

## Principales lecciones aprendidas

### a) En función del enfoque y el mecanismo de ejecución

- ▶ El proceso de incubación con el enfoque del desarrollo de redes empresariales ha permitido que, por primera vez en la región, una asociación de productores que trabaja en ecosistemas de bosques andinos, desarrolle su actividad con criterios empresariales bajo la denominación de agrobionegocios.
- ▶ La experiencia lograda en la asociación El Yantuma en Ambasal nos muestra que el proceso de la gestión sostenible de los recursos naturales y de los ecosistemas andinos no solo debe tener un enfoque ambiental, sino también económico y social, y que sea capaz de atender las necesidades de las poblaciones que viven en estos ecosistemas con opciones de negocios alternativos al uso y aprovechamiento de los recursos del bosque, como es usual en este tipo de territorios.

### b) En función de los actores y sus roles

- ▶ La participación de los productores comuneros –que habitan los entornos de los bosques– en los agrobionegocios es importante dado que, además de generar una opción mucho más rentable y sostenible que les permita mejorar sus ingresos familiares, tienen la oportunidad de mejorar su organización al interior de sus propias comunidades, desarrollando capacidades de gestión empresarial y de mejor uso de sus recursos.
- ▶ Por otro lado, estas experiencias exitosas les permiten desarrollar una conciencia mayor acerca de la reducción de la presión sobre el bosque. Los resultados obtenidos hasta el momento en cuanto al incremento de la productividad de la panela, mejoramiento de la infraestructura y del proceso de siembra y cosecha de la caña de azúcar, así como el nivel de organización de los miembros de la asociación Yantuma, son claros ejemplos de lo que se puede lograr con el impulso de los agrobionegocios bajo el enfoque de redes empresariales.



### **c) En relación con la actividad y la forma de consolidarla, con base en los mejores resultados**

- ▶ La incubación del proyecto de la asociación El Yantuma ha logrado muy buenos resultados; sin embargo, es recomendable que más esfuerzos se dirijan hacia la consolidación del carácter empresarial de los miembros de la asociación, desarrollando capacidades gerenciales que les permita gestionar solos el logro de las metas propuestas, tanto a mediano como a largo plazo, debiendo resaltarse la necesidad de una mayor capacidad de negociación de su producto.
- ▶ Es muy importante que, en adelante, la asociación entre en un trabajo duro y sostenido superar las metas establecidas, dado que se ha iniciado un proceso que ya sirve de ejemplo para otros pequeños productores de la zona, además de crear una conciencia creciente para la reducción de la presión sobre el bosque de Cuyas. En ese sentido, el proceso debería continuar para seguir apoyando en temas específicos a las poblaciones de estos ecosistemas, en especial a los miembros de la asociación El Yantuma.



# FASES: Metodología Redes Empresariales

FASE 1  
3 meses  
1 mes

DIAGNOSTICOS

PROMOCION Y SELECCION

7 meses

FASE 4  
6 meses

Generación Confianza

Proyecto Piloto

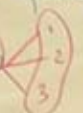
Elaborar  
Información

FASE 3  
Proy. Estratégico

12

18

Bancom  
Innovación  
Calificación  
Instalar Red



30%  
30%

100%  
20%

TER VARGAS

## OBJETIVOS Y RESULTADOS DEL ESTUDIO “Identificación, selección y recomendación de agrobionegocios viables e incluyentes (ABVIN) para Piura (Ayabaca y Huancabamba)”

El Programa Regional para la Gestión Social de Ecosistemas Forestales Andinos (ECOBONA), en el marco de su finalidad, objetivos y enfoque y consecuente con su estrategia de reducir las presiones a los bosques nativos altoandinos, desarrolló el estudio Identificación, selección y recomendación de agrobionegocios viables e incluyentes (ABVIN) para Piura (Ayabaca y Huancabamba) y para Apurímac (Abancay y Andahuaylas).

El objetivo central del estudio fue **identificar, caracterizar y sugerir, en las áreas de concentración del ECOBONA en Perú, los ABVIN a partir de empresas locales (no públicas) establecidas que usufructúan bienes ambientales y productos de la biodiversidad de los EFA o de ecosistemas asociados (praderas, puna y páramo)**. Asimismo, se precisó que se buscaría también la identificación e impulso de agronegocios, siempre y cuando estos ayuden a reducir evidentemente las presiones sobre el entorno natural, y fundamentalmente sobre los bosques.

La selección desarrollada pretendió demostrar que la ulterior incubación y desarrollo de los agrobionegocios como empresas logrará restar la presión antrópica a los EFA.

El trabajo fue realizado en las regiones de Piura y Apurímac, en las provincias de Huancabamba, Ayabaca, Andahuaylas y Abancay.

La justificación del trabajo se explicó porque en el Perú en general, y en las zonas seleccionadas en particular, los ecosistemas de montaña vienen siendo significativamente presionados. Esta situación se ve facilitada por poblaciones en situación de pobreza que no encuentran una alternativa de gestión social empresarial que posibilite un manejo sostenible de los recursos naturales y de los medios que son necesarios para su sustento. En ese sentido, la propuesta de desarrollar los ABVIN ha sido parte de una estrategia integral que ha considerado los niveles micro, meso y macro (es decir, la articulación entre lo local, regional y nacional).

Para el desarrollo del trabajo comentado se determinó un proceso y una metodología adecuados para el logro de los objetivos. Este proceso implicó las siguientes acciones:

- ▶ Revisar la viabilidad de los agrobionegocios que el programa ECOBONA apoyó previamente.
- ▶ Desarrollar talleres participativos en cada una de las provincias para conocer las iniciativas de la población y de las instituciones promotoras del desarrollo.
- ▶ Finalmente, revisar la información secundaria sobre la producción de bienes y servicios para cada zona.

Finalizada esta fase, los principales productos previamente identificados fueron expuestos en una matriz de decisión que contiene las siguientes variables analizadas y evaluadas:

- Viabilidad de mercado.
- Número de unidades productivas comprometidas con el bionegocio.
- Empleos y su potencial.
- Posibilidades de articulación a través de alianzas estratégicas.
- Responsabilidad ambiental de las actividades a promocionarse.
- Repercusión de la actividad en la disminución de la pobreza.



- Enfoque de género.
- Reducción de presiones sobre los EFA.

Con la aplicación de esta metodología se logró priorizar cuatro ABVIN:

- Plantación y reforestación con tara con el objetivo de generar empleo para luchar contra la pobreza y proteger los bosques en Huancabamba.
- Panela granulada ecológica para la exportación en Ayabaca.
- Producción competitiva de miel de abeja orgánica en Abancay.
- Fomento del ecoturismo, conservación y manejo sostenible de la biodiversidad en las comunidades de Huinoday y Pacobamba en Andahuaylas.

Para cada uno de los cuatro ABVIN identificados y priorizados se desarrollaron perfiles técnicos, económicos y financieros que permitieron generar la información necesaria que sustentó los resultados de la evaluación, selección y priorización final de los ABVIN.

A continuación se presenta un cuadro en el que se consignan los principales indicadores económicos, financieros y sociales determinados para cada ABVIN.

### Cuadro de resultados económicos sociales

PRODUCTOS	VAN	TIR	USUARIOS
Panela	164 567	49%	100
Tara	190 004	28%	150
Miel de abeja	190 252	34%	55
Ecoturismo	74 860	36%	225



En las conclusiones y recomendaciones del estudio en referencia, se señaló como un aspecto importante que las áreas seleccionadas en Piura (Ayabaca y Huancabamba) y Apurímac (Abancay y Andahuaylas) muestran potencialidades institucionales para abordar el trabajo bajo el marco conceptual de ECOBONA (mesas de concertación, planes de desarrollo, espacios interinstitucionales, entre otros). Sin embargo, cabe resaltar que las provincias de Apurímac tienen mayores posibilidades, al contar con recursos financieros que provienen del canon y de las regalías mineras.

También quedó evidenciada en el documento la existencia de una institucionalidad nacional encargada de la promoción de bionegocios. Esta comisión nacional, liderada por instituciones del Estado, alberga a las principales entidades encargadas del resguardo de los recursos naturales y de la promoción del desarrollo, en este caso, rural.





## **ESTATUTO DE LA ASOCIACIÓN DE PEQUEÑOS PRODUCTORES AGROPECUARIOS EL YANTUMA (APPAGROP El Yantuma) del caserío de Ambasal**

### **Naturaleza jurídica**

La organización cuenta con la Escritura Pública 938/50 otorgada con fecha 23 de febrero de 2004 y se encuentra registrada formalmente como "Asociación de pequeños productores agropecuarios El Yantuma (APPAGROP El Yantuma), del caserío de Ambasal".

La APPAGROP El Yantuma es una organización autónoma integrada por personas naturales o jurídicas interesadas en el desarrollo de actividades artesanales, agropecuarias (producción de café, caña de azúcar - panela, menestras, cereales, frutos en general, tubérculos, plantas medicinales y aromáticas, productos lácteos y apicultura). Fue creada al amparo de la Constitución y se rige por las normas del Código Civil, por el presente estatuto y por los dispositivos legales que le correspondan.

La APPAGROP El Yantuma, para el mejor logro de sus fines y objetivos, se afilia exclusivamente a CEPICAFÉ, y no puede hacerlo con otra organización de carácter nacional e internacional, salvo autorización previa de CEPICAFÉ (o por asamblea general). Además, deberá promover y concertar políticas de promoción y desarrollo sostenible de la actividad agropecuaria en armonía con los intereses nacionales y retos del mercado interno y externo, quedando impedida la comercialización individual o colectiva de los productos que cosechen.

## **Estructura y funciones**

### ***Asamblea general de socios***

La Asamblea general de socios es la máxima instancia. Está constituida por todos los asociados y tiene una sesión ordinaria anual.

### ***Junta directiva***

Es el órgano responsable de la dirección, organización y administración de la organización. Tiene una duración de dos años. Se encuentra constituida por:

- Presidente.
- Vicepresidente.
- Secretario.
- Tesorero.
- Vocales.
- Equipo de inspección interna.

### ***Presidente***

Responsable de la gestión económica, financiera y administrativa de la organización.

### ***Vicepresidente***

Apoya y reemplaza al presidente en la gestión económica, financiera y administrativa de la organización.

### ***Equipo de control interno***

Responsable del sistema de control de la producción que permite la certificación orgánica. Cuenta con cinco inspectores internos.

### ***Tesorero***

Responsable del archivo, solicitud de requerimientos, compras para la organización, registro de los comprobantes de pago, llevado de libros, etc.

## Vocales

Sus funciones básicas son las de coordinación y apoyo, centrando su accionar en las actividades técnicas, productivas y comerciales de la organización.

### Organigrama de APPAGROP El Yantuma



Fuente: Reglamento interno de El Yantuma.

El contexto actual de globalización y de articulación a mercados mas exigentes y el incremento de las tecnologías de la información, entre otros aspectos, han originado nuevos escenarios para las empresas, tanto en los aspectos productivos y comerciales como administrativos, por lo que el organigrama mostrado en el diagrama anterior no corresponde a la situación actual. La organización ha decidido ajustar su estructura organizacional a través de cuatro unidades claramente definidas: Unidad de administración, Unidad de producción, Unidad comercial y Unidad de control interno.

Esta nueva estructura no significa eliminar la estructura tradicional requerida para estar afiliado a CEPICAFÉ: lo que se consigue con esta propuesta es desconcentrar las responsabilidades a través de nuevas áreas y que las existentes asuman un rol más empresarial. Así, el presidente asume el rol de gerente; el tesorero asume el rol de administrador, y los vocales ahora tienen responsabilidades ejecutivas en producción y comercialización. Por su parte, el área de control interno deja de ser un área de apoyo y pasa a tener funciones ejecutivas.

### Organigrama de APPAGROP El Yantuma



*Elaboración propia.*

# Bibliografía

CEDEPAS - NORTE (Centro Ecu­mé­ni­co de Promoción y Acción Social Norte) 2010. Pro­ce­so de ges­tión de cono­ci­mien­tos sobre el tema: "Acti­vi­dad agro­in­dus­tri­al rural (pro­duc­ción Pa­nela orgá­ni­ca) en re­la­ción am­bien­tal­men­te ami­ga­ble con los EFA".

ECOBONA (Pro­gra­ma Re­gion­al de Bosques An­di­nos) 2008-2010. In­for­mes de avances y re­sul­ta­dos sobre la in­cu­ba­ción, por CEDEPAS - Norte, del ABVIN: "Pro­duc­ción sus­tenible de pa­nela granu­lada para la ex­por­ta­ción, de la Asocia­ción El Yantuma, en Ambasal (Ayabaca, Piura)".

ECOBONA (Pro­gra­ma Re­gion­al de Bosques An­di­nos) 2008-2010. In­for­mes de moni­to­reo y e­valuación sobre la in­cu­ba­ción por CEDEPAS - Norte, del ABVIN: "Pro­duc­ción sus­tenible de pa­nela granu­lada para la ex­por­ta­ción, de la Asocia­ción El Yantuma, en Ambasal (Ayabaca, Piura)", e­labo­ra­dos por el con­sul­tor ex­ter­no de ECOBONA.

ECOBONA (Pro­gra­ma Re­gion­al de Bosques An­di­nos) 2007. "Iden­ti­fi­ca­ción, se­lec­ción y re­comen­da­ción de los agro­bi­one­go­cios vi­ables e in­clu­yentes (ABVIN) para Ayabaca y Huancabamba, Piura.





PROGRAMA REGIONAL  
**ECOBONA**



inter  
cooperation

ECOBONA es un Programa Regional Andino de la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE), implementado en Bolivia, Ecuador y Perú por la Fundación Suiza para el Desarrollo y la Cooperación Internacional (INTERCOOPERATION).

Algunos de los principales objetivos del Programa Regional ECOBONA son: capitalizar los aprendizajes y experiencias de su intervención, fomentar el interaprendizaje entre los actores del Programa, y proveer conocimientos y herramientas para su gestión.

En esta publicación, el Programa Regional ECOBONA presenta la sistematización de la experiencia "Producción competitiva de panela granulada ecológica para la exportación, desarrollada en Ambasal (Ayabaca, Piura)" como una alternativa productiva y más específicamente como un agrobionegocio viable e incluyente (ABVIN) que permitirá, a la vez que mejorar la calidad de vida de los pobladores, proteger los ecosistemas forestales andinos propios del lugar.

[www.bosquesandinos.info](http://www.bosquesandinos.info)



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Agencia Suiza para el Desarrollo  
y la Cooperación COSUDE