

INFORME I DE CONSULTORÍA:
**"Asociatividad y Gestión Empresarial a
organizaciones de productores de sacha
inchik en San Martín"**

(Tarapoto, 28 de agosto de 2008)



Consultora:
Rosario Ruíz

CONSULTORÍA: "Asociatividad y gestión empresarial a productores de sachá inchik"

1. ANTECEDENTES

La presente consultoría está enmarcada en el Proyecto Perubiodiverso (PBD), que tiene por objeto contribuir a la mejora de la calidad de vida de la población rural mediante el uso sostenible de la Biodiversidad. Dicho Proyecto es financiado por la Secretaría de Estado de Economía SECO de la Cooperación Suiza, la Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit GTZ de la Cooperación Alemana y las contrapartes nacionales MINCETUR, PROMPERU y MINAM. Se desarrolla en el marco del Programa Nacional de Promoción del Biocomercio del Perú - PNPB, cuyo objetivo general es impulsar y apoyar la generación y consolidación de los bionegocios en el Perú, basados en la biodiversidad nativa, como incentivo para su conservación, aplicando criterios de sostenibilidad ambiental, social y económica.

A través del PBD, se busca fortalecer y promover cadenas de valor de bienes y servicios relacionados con la biodiversidad nacional y el desarrollo rural sostenible para que la población pobre de áreas rurales seleccionadas mejore su participación económica con orientación hacia el mercado, en condiciones de equidad.

La unidad ejecutora del Proyecto es el Programa Desarrollo Rural Sostenible (PDRS) de la GTZ, cuya responsabilidad es coordinar las intervenciones y actividades en los dos componentes del PBD:

- Bienes de Biocomercio: tara, maca, yacón, sachá inchik y camu camu.
- Servicios de Biocomercio: Ecoturismo.

El PBD considera además, temas transversales prioritarios de la estrategia de desarrollo de la cooperación suiza y alemana como el enfoque de género, inclusión de la juventud y buen gobierno. Sus áreas de intervención se encuentran

CONSULTORÍA: **"Asociatividad y gestión empresarial a productores de sachá inchik"**

en las Regiones de Cajamarca, Piura, San Martín, Loreto y Junín. En San Martín se viene promoviendo el sachá inchik, en las provincias con mayores condiciones edafo-climáticas para dicho cultivo: Lamas y Rioja.

En Lamas existe una organización joven, denominada Asociación de Productores Orgánicos de Lamas Pallakushpa Wakaychashpa Allpainita (APOLPAWA), que desarrolla un todavía lento trabajo en la captación de familias productoras de sachá inchik; en Rioja aún no cuentan con ningún mecanismo al respecto. La estrategia fundamental de la consultoría fue sensibilizarlos a favor de la producción organizada, en el marco del biocomercio, en dos espacios: Un primero conformado por productores catalogados como líderes por sus coterráneos (Taller 1); y un segundo conformado por productores que siembran sachá inchik o estaban interesados en hacerlo (Taller 2). El presente informe corresponde al primer grupo.

2. OBJETIVO GENERAL

Sensibilizar y capacitar a productores (as), líderes y lideresas de organizaciones de sachá inchik de la provincias de Lamas y Rioja en la región San Martín, propiciando la generación de habilidades para la asociatividad y el manejo de herramientas de gestión empresarial que les permitan mejorar progresivamente su actividad económica, con miras a la competitividad y sostenibilidad en el contexto del Biocomercio.

4. PROGRAMA Y METODOLOGÍA DEL TALLER

CONSULTORÍA:
"Asociatividad y gestión empresarial a productores de sachá inchik"

Horario	Actividad	Metodología	Tiempo	Recursos materiales
DÍA 01				
9:00 – 9:30	Inscripción de participantes	Llenarán un registro, recibirán un solapín con su nombre.	30'	<ul style="list-style-type: none"> • Ficha de inscripción • Solapines para cada participante • Fólder con programa e información del taller.
9:30 – 10:00	Presentación de participantes	Dinámica: Se motivará a los/as participantes a dibujar un elemento de la naturaleza (animal, vegetal o mineral) con quién se identifiquen. Luego se presentarán diciendo su nombre, el sector de donde proceden y mostrarán el dibujo realizado expresando verbalmente el motivo de su preferencia.	30'	<ul style="list-style-type: none"> • Papelógrafos • Plumones biselados.
10:00 – 10:15	Nivelación de expectativas y Programa del taller	Preguntar a los participantes la motivación para acudir al taller, tomar nota de ellas en tarjetas y colocarlas en una pizarra, agrupándolas por motivaciones. Al cesar los aportes, compararlos con el objetivo del taller. Terminar explicando el Programa.	15'	<ul style="list-style-type: none"> • Papelógrafos con el objetivo y programa del taller • Tarjetas celestes y/o verdes para las opiniones de los participantes • Plumón azul
10: 15 – 11: 15	Biocomercio. El mercado de sachá inchik y sus posibilidades	Se formarán grupos de trabajo por procedencia Cada grupo preparará un "inventario" de los bienes naturales de su zona, a partir de las siguientes preguntas: ¿Qué especies animales y vegetales nativas conservo en mi zona? ¿Qué atractivos turísticos?. Posteriormente se tomarán elementos de la presentación, para trabajar el tema de Biocomercio: Potencialidades en San Martín. Principios y Criterios. Tomará el ejemplo del sachá inchik y mostrará las posibilidades del mismo en el marco del biocomercio: Cadena de valor, Precios, Tendencias en el tiempo, Compradores, Vendedores.	60'	<ul style="list-style-type: none"> • Papel kraft • 12 Plumones biselados: 06 rojos y 06 azules. • Visualización con ideas clave de biocomercio en papel kraft • Visualización con ideas clave y gráficos del mercado de sachá inchi en papel kraft

CONSULTORÍA:

"Asociatividad y gestión empresarial a productores de sachá inchi"

11:15 – 12:15	Los pequeños productores rurales y la asociatividad como estrategia de respuesta al mercado	Se invitará a tres participantes, a escenificar un juego de roles donde perderán la oportunidad de vender sachá inchi, por no contar con la cantidad adecuada de socios/as para alcanzar el volumen solicitado por el comprador. Posteriormente se tomarán elementos de la escenificación para hablar de la asociatividad como estrategia de respuesta al mercado; elementos y formas de asociativismo. Compartirá ejemplos locales exitosos con los/as participantes	60'	<ul style="list-style-type: none"> • Utillería necesaria • Visualización con ideas clave relacionadas al asociativismo en pequeños productores rurales
12: 15– 13: 00	Mirando nuestras actividades y recursos empresarialmente. La actitud emprendedora	Solicitar al grupo elegir entre ellos/as a una persona emprendedora y escribir las cualidades que identifiquen en ella, en una plantilla. Luego se invitará a la persona a pasar al frente y se irán explorando/ratificando las características de la persona emprendedora. También se comentará el aspecto ¿El emprendedor nace o se hace? ¿Con cuántos/as emprendedores contamos en nuestro medio?	60'	<ul style="list-style-type: none"> • Plantilla con la figura de una persona • Plumones biselados de diferentes colores. • Visualización con conceptos clave relacionados al tema.
ALMUERZO				
15:00 – 16:30	La familia rural como núcleo de la organización para el agronegocio: Roles en el seno de la misma	Dividir a los/as participantes en grupos de trabajo y dar instrucciones para la elaboración de una tabla con el "día cotidiano" de papá y mamá, por cada grupo. Posteriormente realizar una plenaria donde cada grupo presente el resultado del ejercicio realizado. La facilitadora apoyará en el análisis de los resultados, resaltando eventuales sobrecargas de roles en padre y madre. Finalizará mostrando una imagen de las vinculaciones de CADA ROL con el agronegocio de sachá inchi y de éste con la organización	90'	<ul style="list-style-type: none"> • Matriz del día cotidiano • Plumones biselados • Visualizaciones de los roles al interior de la familia y la presencia de inequidades de género. • Visualización de los vínculos: familia-agronegocio-organización productiva

CONSULTORÍA:

"Asociatividad y gestión empresarial a productores de sachá inchik"

DÍA 2				
8:30 – 9:00	Registro de participantes	Llenarán un registro	30'	<ul style="list-style-type: none"> • Ficha de inscripción
9:00 – 11:00	Trabajo en equipo	<p>Formar grupos de trabajo y entregarles un PLAY GO. Informar las reglas de juego para la dinámica. La facilitadora y co-facilitadora se repartirán la observación del desenvolvimiento de los grupos durante la dinámica y tomarán nota de ello. Los grupos realizarán su autoevaluación al final de la tarea. Finalizada la dinámica se retroalimentará a los grupos con lo observado. Se revisarán aspectos teóricos del trabajo en equipo, diferenciado del grupo de trabajo.</p>	120'	<ul style="list-style-type: none"> • Rompecabezas • Visualizaciones de trabajo en equipo.
11:00 – 13:00	Organización y planeación de la producción	<p>Se formarán grupos de trabajo y se les pedirá llenar una matriz que proporcione una idea de cómo organizan y planifican su producción de sachá – inchik. Posteriormente presentarán sus resultados en plenaria, se analizarán de resultados y reforzarán los conceptos de planificación del agronegocio, costos, planificación de la producción, equipos, recurso humanos y ventas.</p>	120'	<ul style="list-style-type: none"> • Matriz de organización y planificación del agro negocio • Visualización con contenidos teóricos relacionados al tema.
ALMUERZO				
15:00 – 16:00	Introducción a la planificación estratégica	<p>Se colocará una música suave y se invitará a los/as participantes a cerrar los ojos e imaginar su organización de sachá inchik dentro de 5 años ¿Cómo les gustaría verla?. Luego se construirá participativamente “El árbol de los sueños”, consensando los sueños de todos- Se llegará a la identificación de fortalezas y debilidades (RAICES), medios para remontarla (TRONCO), y así poder cumplir los sueños (COPA)</p>	60'	<ul style="list-style-type: none"> • Tarjetas de cartulina • Música de fondo • Visualización del “Árbol de los sueños”

CONSULTORÍA:
"Asociatividad y gestión empresarial a productores de sachá inchik"

17:00 – 18:00	Compromisos relacionados a impulsar y/o fortalecer la organización	La facilitadora motivará una lluvia de ideas que permita culminar en compromisos concretos que asumirá la organización, los mismos que se plasmarán en un acta.	60´	<ul style="list-style-type: none"> • Tarjetas de diversos colores. • Papel kraft • Plumones
---------------	--	---	-----	--

5. PARTICIPANTES¹

La tabla a continuación muestra el desenvolvimiento de la convocatoria a nivel provincial, con un total de 71 participantes. Se observa mayor cobertura global en Naranjos, pero mayor participación femenina en Lamas.

Provincia convocada	Lugar donde se realizó el taller	Fecha en que se realizó el taller	Participantes diferenciados por sexo				Total	%
			H	%	M	%		
Lamas	Lamas	25 y 26 de Octubre	17	23.94	12	16.90	29	40.85
Rioja	Naranjos	22 y 23 de Noviembre	35	49.30	7	9.86	42	59.15
Sub total			52	73.24	19	26.76	71	100.00

6. CONSOLIDADO DEL DESENVOLVIMIENTO DE LAS SESIONES

¹ Ver detalle de participantes en el Anexo N° 1

Sesiones	Sedes	
	Rioja	Lamas
1. Perfil de participantes	Migrantes, con fácil comprensión de los contenidos del taller; mujeres con marcada predisposición a autosegregarse del segmento masculino; la mayoría de ellos, cafetaleros; algunos, cacaoteros que producen sachá inchik a baja escala.	Nativos/as, mujeres analfabetas, varones adultos y jóvenes, con comprensión media de los contenidos del taller, solo tres producían sachá inchik, encontrándose en fase de siembra.
2. Nivelación de expectativas	La idea generalizada estaba relacionada a aprender sobre el paquete tecnológico del sachá inchik, incluso en Naranjos mencionaron haber sido convocados para aprender acerca de cacao. Los objetivos del taller fueron aclarados.	
3. Biocomercio: El mercado de sachá inchik y sus posibilidades	Experiencias positivas con la producción de café orgánico y muy negativas previas con la de sachá inchik (Les estimularon a producir y luego les ofrecían un pago de 1 nuevo sol/kg). Claridad respecto a las condiciones de producción en el marco del biocomercio y la oportunidad que representa.	Posición pasiva y/o excéptica frente al tema
	El ejercicio ayudó a evidenciar la disminución de especies por comparación territorial, así como las potencialidades.	
4. Los pequeños productores rurales y el asociativismo como estrategia de respuesta al mercado	Experiencia asociativa-productiva avanzada en el caso de café; un grupo de participantes posee una empresa exportadora; fuertes reacciones de individualismo a lo largo del taller por brechas de ingresos entre ellos, pues en el medio local se mezclan pequeños inversionistas y productores en subsistencia y acumulación simple.	APOLPAWA es una asociación joven con 1 año y 7 meses, que se alió a Shanantina, empresa productora y acopiadora de sachá inchik. Sus relaciones se quebraron por falta de claridad en el manejo de fondos encargados para acopio de Shanantina a APOLPAWA.

5. La actitud emprendedora	Cuenta con productores con perfil emprendedor (Asumen riesgos, invierten, diversifican).	No posee emprendedores
6. La familia rural en acción	El aporte del trabajo de la mujer en el escenario agrícola es invisible. El ejercicio ayudó a visibilizarlo porque hizo evidente en ambas provincias, la sobrecarga de roles que asume la mujer entre las tareas agrícolas y las del hogar, y el escaso tiempo libre y/o de descanso que posee (Sobre todo en Lamas)	
7. Trabajo en equipo	Bases incipientes para el trabajo en equipo: Ausencia de la fase de planificación, avidez por lograr la meta sin detenerse en los procesos, liderazgos verticales que no se detienen en ningún momento a integrar al equipo. Se rescata un excelente ejercicio de auto-evaluación en el grupo de Rioja	
	Los resultados de la evaluación del trabajo en equipo fueron: 16, 9 y 11 para los tres grupos de trabajo	Los resultados de la evaluación del trabajo en equipo fueron: 11, 8 y 8 para los tres grupos de trabajo
8. Organización y planificación de la producción	Empirismo puro: Ausencia de cultura para planificar y costear	
9. Introducción a la planificación estratégica	El debate irresuelto sobre qué hacer o no, impidió concretar en un árbol de sueños. Nuevamente primó el individualismo sobre el emprendedurismo	El tener a APOLPAWA (aunque esté debilitada) le da mayor forma a sus sueños.
10. Compromisos para impulsar y/o fortalecer la organización	Entusiasmo individual	Mediano entusiasmo colectivo

En líneas generales, los/as participantes estuvieron muy abiertos al aprendizaje, sobre todo en Rioja; en Lamas, algunos adultos mostraron cierta resistencia al accionar lúdico.

7. RECOMENDACIONES PARA EL FORTALECIMIENTO DE LAS ORGANIZACIONES

Solo el 20% de los/as participantes a los talleres, tenían experiencia organizacional leve, moderada o intensa (esto último relacionado por ejemplo a estar involucrado/a en la directiva de una asociación de productores). A pesar de ello, existen muchas debilidades en ellos, que ameritan un Programa de Fortalecimiento Organizacional de largo aliento, que podría considerar las siguientes recomendaciones:

Sesiones	Sedes	
	Rioja	Lamas
1. Nivelación de expectativas	Convocar a actividades, con la claridad y sencillez que permita a los/as convocados, conocer exactamente el motivo de las mismas.	
2. Biocomercio: El mercado de sachá inchik y sus posibilidades	Estimular para que las asociaciones asuman el Biocomercio y el mercado de sachá inchik, entre su gama de servicios de información a sus bases	
3. Los pequeños productores rurales y el asociativismo como estrategia de respuesta al mercado	Apoyar la conformación de un Comité de Productores de sachá inchik. Insistir en la necesidad de contar con un responsable de manejo de información que conozca de acceso a internet. Entrenarle en las formas de obtener información periódica sobre el mercado de sachá inchik en línea	Realizar una reingeniería en APOLPAWA, reelegir a la Directiva en el marco del nuevo enfoque del asociativismo y el trabajo en equipo, que implica una selección adecuada de los liderazgos proactivos y de mecanismos claros de fiscalización del manejo de fondos
4. La actitud emprendedora	Estimular para que las asociaciones asuman el tema de la organización y planificación de la producción, como un eje central de la tarea organizacional, para ejecutarla y promoverla, entre la gama de servicios de información a sus bases	

CONSULTORÍA:

"Asociatividad y gestión empresarial a productores de sachá inchik"

5. La familia rural	La inequidad de la mujer rural tiene connotancias difíciles de modificar a través de talleres de capacitación. Pero dos mecanismos pueden ayudar a mejorar su posición: Visibilizar permanentemente su aporte y estimularlas a tomar roles más activos en la organización y en el proceso productivo o de transformación.	
6. Trabajo en equipo	Contrastar las bases del trabajo en equipo en cada experiencia de acción colectiva, a manera de retroalimentación. Reforzar avances entre una experiencia y otra	
	Insertar el monitoreo trimestral en el accionar de la organización, como una estrategia de inserción de la auto evaluación periódica	
7. Introducción a la planificación estratégica	Retomar el ejercicio de Árbol de los Sueños cuando se hubiera instalado la Asociación de Productores de sachá inchik	Acompañar a APOLPAWA a convertir su Árbol de los Sueños en un Plan Operativo inicial
8. Compromisos para impulsar y/o fortalecer la organización	Todas las actividades deben culminar en compromisos de seguimiento que deben monitorearse y con los cuáles se debe retroalimentar a la organización.	
	Estimular el intercambio interno y externo de experiencias	

Un Programa de Fortalecimiento para éstas organizaciones, que permita que ellas apuntes a sus bases, deberían tener un período mínimo de dos años.

8. IMÁGENES DE LOS TALLERES



Lamas



Rioja



Rioja

CONSULTORÍA:

"Asociatividad y gestión empresarial a productores de sachá inchik"

9. PRODUCTOS TRASCENDENTES:

9.1. El llenado de las tablas de "El día cotidiano" evidenciaron la sobrecarga

DISTRIBUCIÓN DEL TIEMPO DE PAPÁ

de roles de la mujer.

DISTRIBUCIÓN DEL TIEMPO DE MAMÁ

HORA	DIA DE COSECHA	DIA DE SIEMBRA	DIA DOMINGO
3-4 am	Prende candela	Prende candela	Duerme
4-5 am	Preparación desayuno	Preparación desayuno	Duerme
5-6 am			Duerme
6-7 am	Desayuno	Desayuno	Preparación desayuno
7-8 am	Rumbo al trabajo	Aseo cocina	Desayuno, aseo cocina
8-9 am	Aseo cocina	Siembra de maíz, fríjol, maní, etc.	Lavado
9-10 am	Poner chicha a los peones	Poner chicha a los peones	
10-11 am	Preparación almuerzo	Preparación almuerzo	Preparación almuerzo
11-12 am			
12-1 p.m.	Almuerzo	Almuerzo	Almuerzo
1-2 p.m.	Lavado de platos	Lavado de platos	Lavado de platos
2-3 p.m.	Continua trabajando en la chacra	Continua sembrando	Descansa
3-4 p.m.			
4-5 p.m.			
5-6 p.m.	Preparación merienda	Preparación merienda	
6-7 p.m.	Se baña	Se baña	Preparación merienda
7-8 p.m.	Merienda	Merienda	Se baña
8-9 p.m.	Dormir	Duerme	Merienda
9-10 p.m.			Duerme

En éste ejemplo, la "mamá" en época de cosecha y siembra, realiza un mínimo de 13 actividades y duerme 5 horas. Los domingos descansa 4 horas. En la tabla del "papá" a continuación, se observa que en época de cosecha y siembra, éste realiza un mínimo de 8 actividades y duerme 6 hrs. Los domingos, entre el descanso y el deporte, registra 8 horas.

CONSULTORÍA:
"Asociatividad y gestión empresarial a productores de sachá inchik"

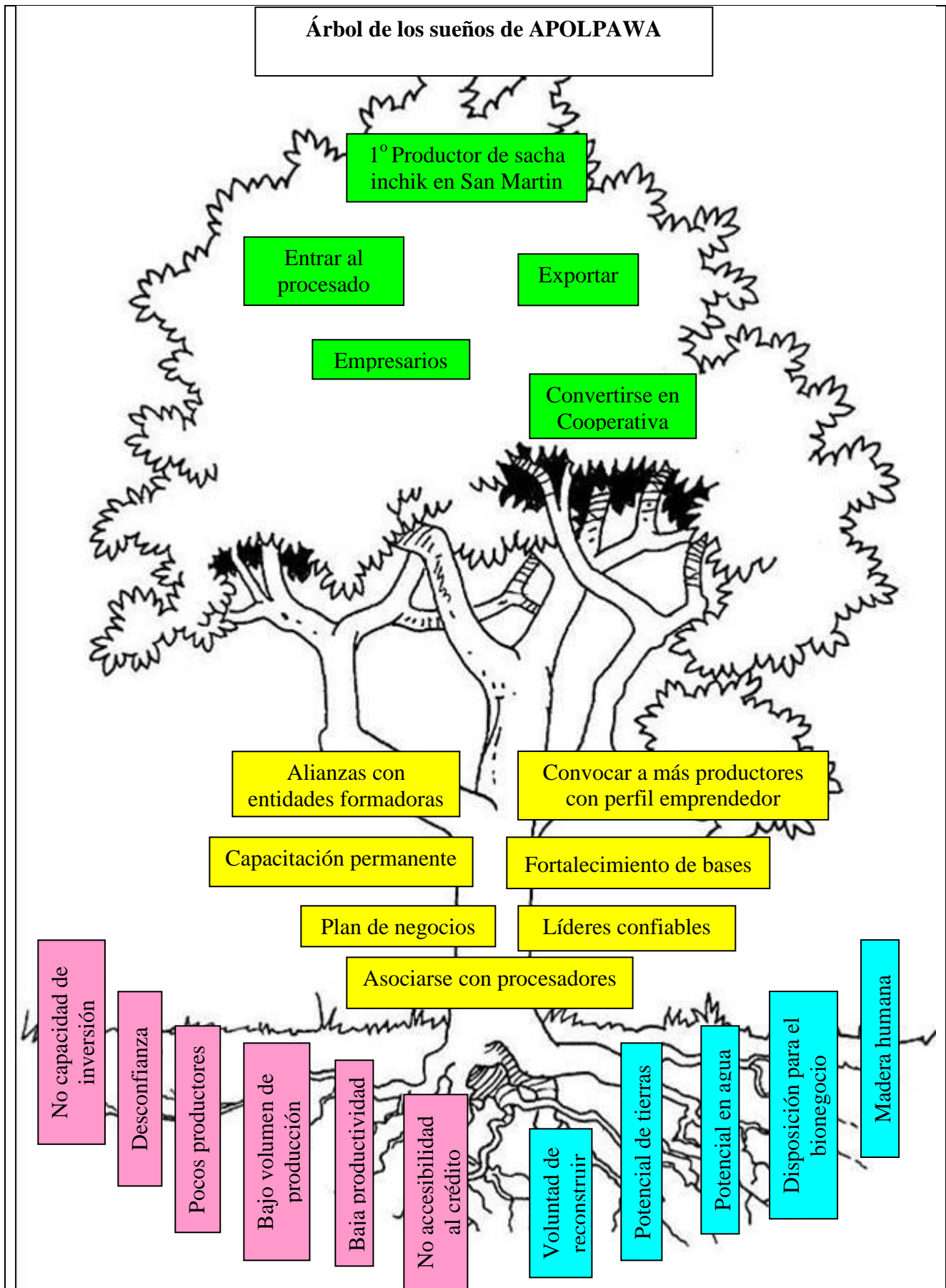
HORA	DIA DE COSECHA	DIA DE SIEMBRA	DIA ORDINARIO
3-4 am	Durmiendo	Durmiendo	Duerme
4-5 am	Se levanta	Se levanta	
5-6 am	Alista sus herramientas	Alista sus herramientas	
6-7 am	Desayuna	Desayuna	Se levanta
7-8 am	Cosecha	Siembra	Desayuna
8-9 am			Hace deporte
9-10 am			
10-11 am			
11-12 am			
12-1 p.m.	Almuerzo y descanso	Almuerzo y descanso	
1-2 p.m.	Cosecha	Siembra	Almuerzo
2-3 p.m.			Descansa
3-4 p.m.			Deporte
4-5 p.m.			
5-6 p.m.			
6-7 p.m.	Vuelve de la chacra	Vuelve de la chacra	Retorna a su casa
7-8 p.m.	Se baña y toma su cena	Se baña y toma su cena	Se baña
8-9 p.m.	Duerme	Duerme	Cena
9-10 p.m.			Descansa

Este ejercicio sencillo sensibilizó profundamente a los/as participantes.

9.2. El árbol de los sueños: Fue otro ejercicio profundamente sensibilizador, sobre todo en Lamas donde estuvo mejor logrado

CONSULTORÍA:

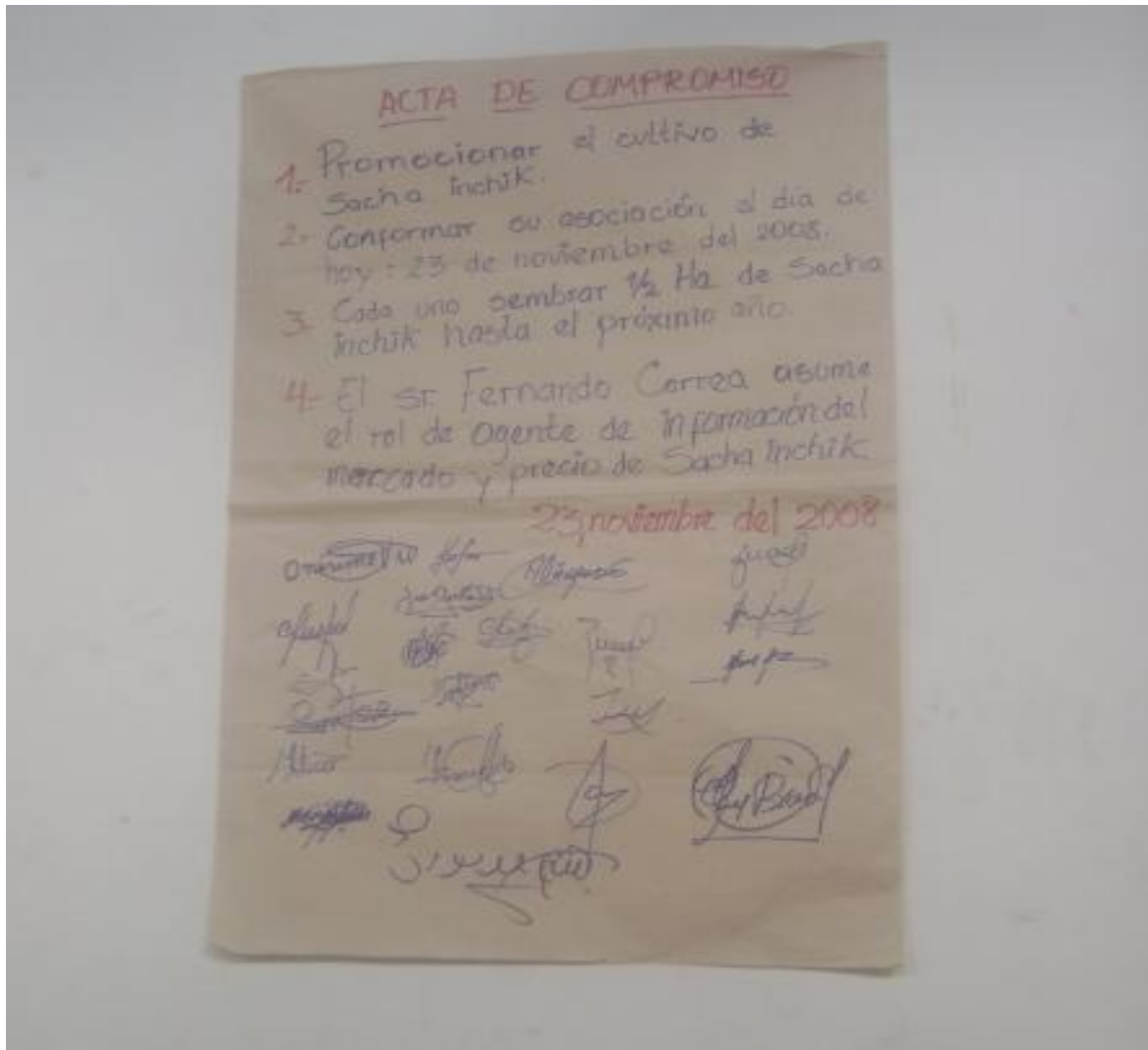
"Asociatividad y gestión empresarial a productores de sacha inchik"



CONSULTORÍA:

"Asociatividad y gestión empresarial a productores de sachá inchik"

9.3. Actas recompromiso: Para ser coherentes con un modelo de gestión moderno, se estimuló la redacción de compromisos de cierre, que debieran ser posteriormente monitoreados por las respectivas organizaciones:



CONSULTORÍA:
"Asociatividad y gestión empresarial a productores de sachá inchik"

ANEXOS (ver archivos electrónicos)

Anexo N° 1: Listas de participantes
Anexo N° 2: Módulo de capacitación