



## REFLEXIÓN DE MEDIO TÉRMINO LATINOAMÉRICA

**PROGRAMA 2017-2021**

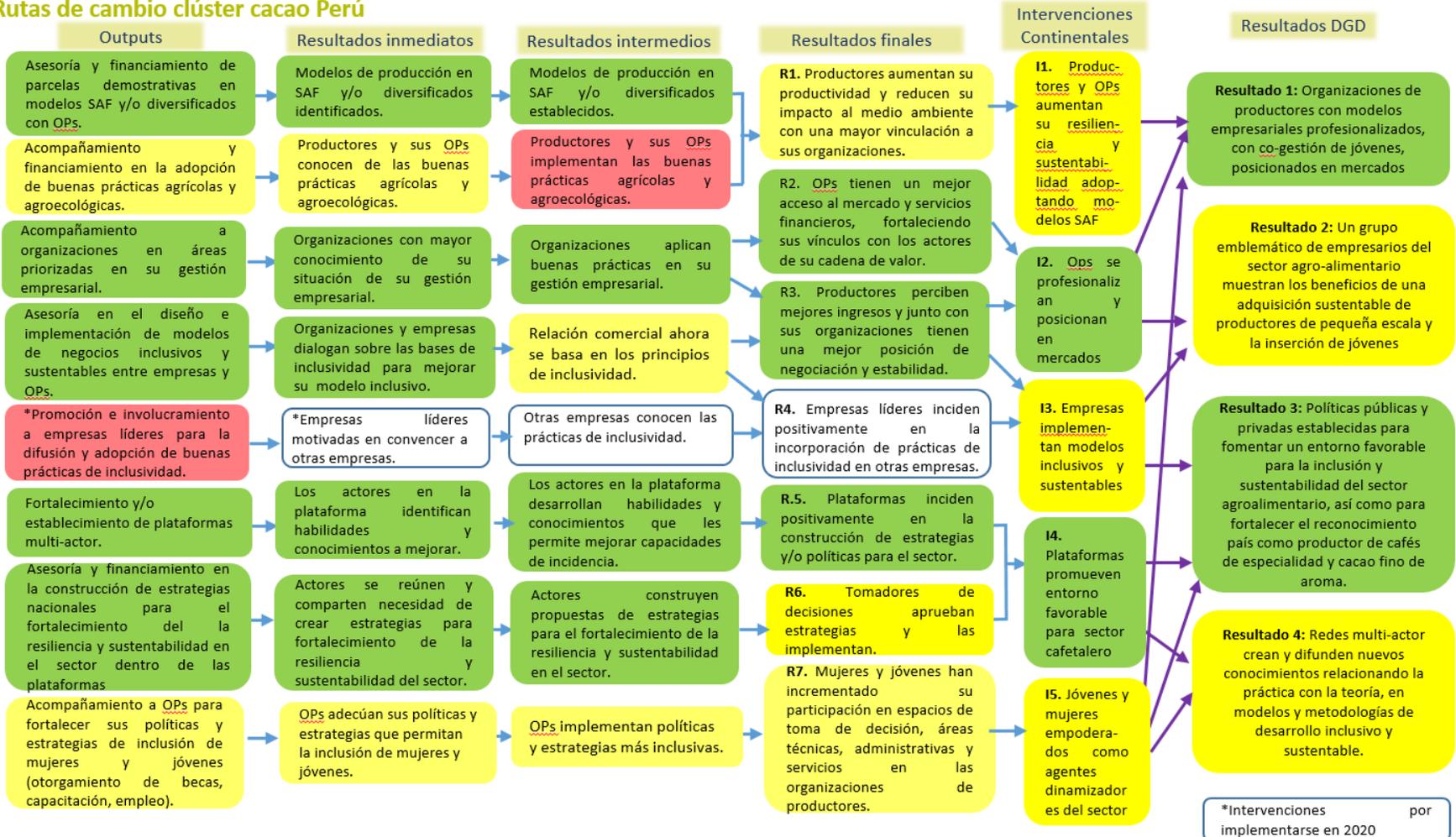
**PERÚ**

**Abril de 2020**

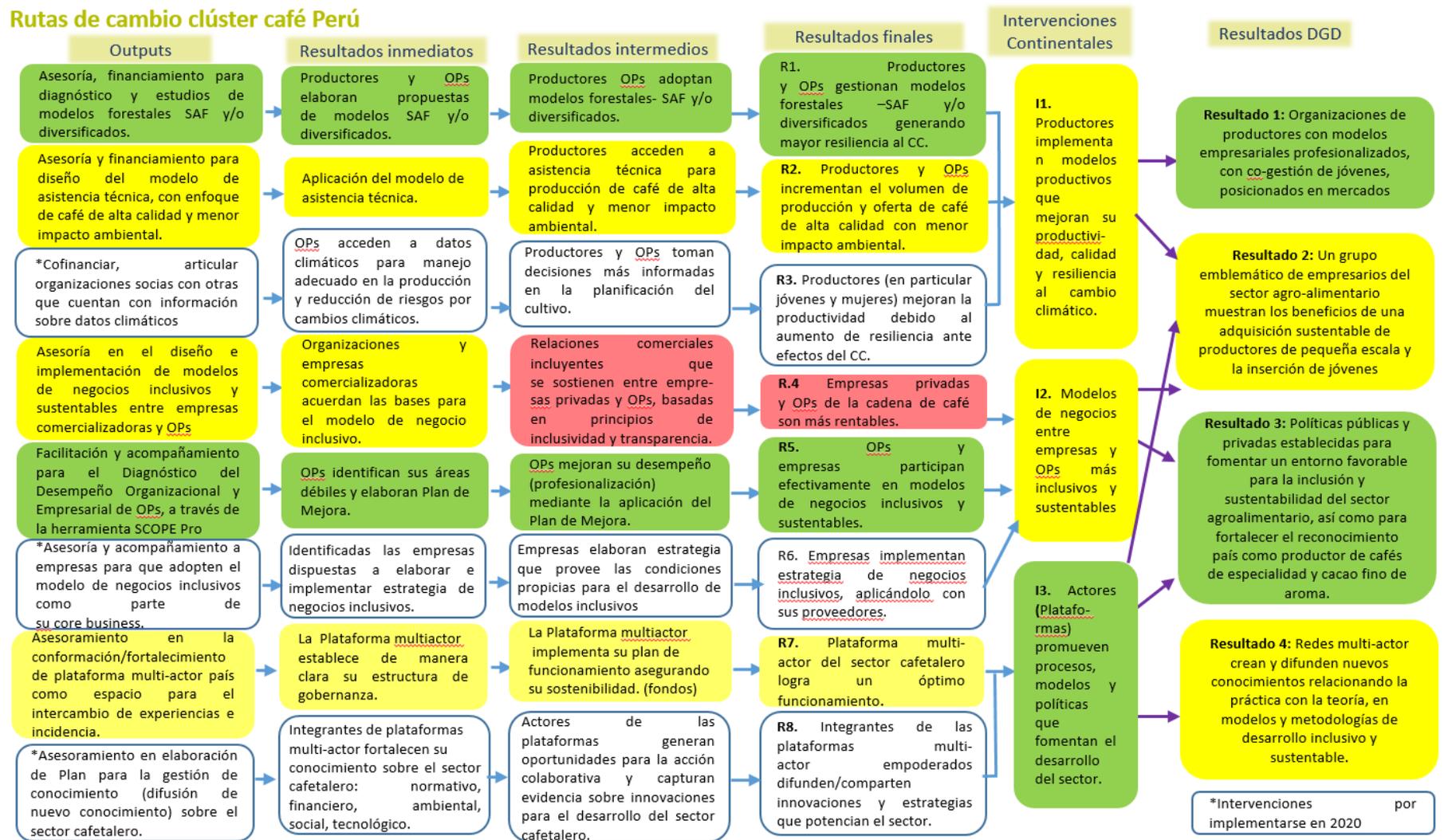
# 1. RESUMEN EJECUTIVO

## 1.1 Visión general esquemática de intervenciones:

### Rutas de cambio clúster cacao Perú



## Rutas de cambio clúster café Perú



## Codificación colores

### Esquema de intervenciones:

Los cambios en esta intervención han superado los objetivos.
Los cambios en esta intervención han cumplido con los objetivos.
Los cambios en esta intervención no cumplieron completamente con los objetivos.
Los cambios en esta intervención no cumplieron con los objetivos.
Esta intervención fue abandonada / no implementada.

### Matriz de Indicadores:

Los valores observados para el indicador han superado los objetivos.
Los valores observados para el indicador han cumplido con los objetivos.
Los valores observados para el indicador no cumplieron completamente con los objetivos.
Los valores observados para el indicador no cumplieron con los objetivos.

## 1.2 Indicadores de impacto y resultados:

PERÚ		Indicadores de Impacto:	Clúster	LB-2017	Meta Año 3	Valor alcanzado	Observaciones	
Desarrollar sustentabilidad e inclusividad en las cadenas de cacao y café en Perú, mejorando la calidad de vida de los pequeños agricultores organizados	1	# de agricultores a pequeña escala (beneficiarios finales) que producen alimentos de calidad	Cacao	680 productores	748	698		
			Café	1389 productores	1528	1412		
	2	% de contribución al ingreso familiar total de los agricultores a pequeña escala, que proviene de la venta de alimentos de calidad,	Cacao	54%	61%	56%		
			Café	78%	88%	88,1%		
	3	Aumento del índice de producción sustentable	Cacao	Ver cuadros adjuntos				
			Café					
	4	# de beneficiarios afectados por cambios en políticas públicas y privadas, que han favorecido a que el sistema agroalimentario sea más sustentable e inclusivo	Cacao	0 productores	30 900	31 209		
			Café	0 productores	70 000	71 400		

	Indicadores de Resultados:	Clúster	LB-2017	Meta Año 3	Valor alcanzado	Observaciones
Fortalecimiento o OP	1.1. # de organizaciones de productores socias que han mejorado su desempeño en por lo menos 4 bloques de SCOPEinsight.	Cacao	1 organización	1	1	
		Café	2 organizaciones	2	2	
	2.2. # de organizaciones de productores socias que han insertado a jóvenes (mujeres y jóvenes) en cargos directivos. en el equipo técnico o han logrado generar emprendimientos de jóvenes.	Cacao	1 organización	1	1	
		Café	0 organizaciones	2	2	
	1.3. Volumen promedio de alimentos de calidad. vendido por agricultor. que ha sido comercializado colectivamente.	Cacao	1,44 Toneladas	más 10%	1,81	Se estandarizó la unidad a toneladas
		Café	3,32 Toneladas	más 10%	3,41	
Negocios inclusivos (Empresas Privadas)	2.1. # de empresas en los sectores café, cacao, que están utilizando modelos inclusivos en base a principios LINK.	Cacao	2 empresas	1	1	Empresa: SALDAC
		Café	4 empresas	2	0	
	2.2. # de empresas en los sectores café, cacao, que han generado condiciones para una mayor participación de jóvenes en la cadena.	Cacao	0 empresas	3	1	Empresa: OBOLO
		Café	0 empresas	3	2	
	2.3. # de productores que venden sus productos a empresas agroalimentarias. con acuerdos a largo plazo.	Cacao	116 socios	130	140	
		Café	813 socios	900	1387	
Políticas públicas y entorno favorable y Gestión del Conocimiento	3.1. # de políticas públicas o privadas establecidas. que fomentan un entorno empresarial favorable para la inclusión y sustentabilidad.	Cacao	1	1	1	Política: Plan Nacional de Desarrollo del Cacao y Chocolate 2020 - 2030
		Café	1	1	1	
	3.2. Estado estrategias definidas que facilitan el acceso a mercados de cacao de calidad: (0: no hay estrategias. 1: hay un diálogo entre actores. 2: Hay acuerdo para elaborar estrategias. 3: existen estrategias elaboradas. 4: Existe espacio consolidado para construir estrategias que faciliten el acceso a mercados)	Cacao	0	2	2	Estrategias: Norma de estandarización de procesos de calidad y Mitigación Cadmio.
		Café	0	2	2	
	3.3. % de aumento en el volumen de exportación de cafés especiales provenientes de productores de pequeña escala.	Café	17%	23	22	El dato de la LB tiene información del 2015, (38,5%), Se actualiza de acuerdo a datos presentados en reportes posteriores; en 2017 el porcentaje de cafés especiales fue del 17%.
	4.1. # de eventos multi-actor y publicaciones que consolidan el conocimiento y diseminan nuevas perspectivas en modelos y metodologías de inclusividad y sustentabilidad en cadenas agro-alimentarias.	Cacao	1 evento multi-actor: Alianza Aprendizaje, 2 publicaciones	8 eventos	24 eventos	Salón Cacao y Chocolate, Taza Excelencia, Estudio Huella Ambiental.
		Café			13 eventos	
	4.2. # de redes publico-privada de generación de conocimiento a nivel nacional/local reconocida para la creación e innovación de modelos y metodologías de desarrollo inclusivo y sustentable	Cacao	2: Alianza Aprendizaje Perú y SCAN	2	4	Alianza para el aprendizaje, Espacio de innovación y networking de Agricultores Jóvenes, Foro Nacional de jóvenes del sector café y cacao, Red Nacional de productoras de cacao y chocolate APPCACAO,
		Café			2	

**Índice Sustentabilidad ambiental Cacao**

Variable	2017	META AÑO 3	2019
1. Conservación de suelo	2,3	2,5	<b>0,97</b>
2. Gestión de agua	2,6	2,8	<b>2,37</b>
3. Gestión de recursos	2,9	3,1	<b>2,07</b>
4. Cambio climático	1,6	2,2	<b>0,93</b>
5. Biodiversidad	2	2,2	<b>1,37</b>
6. Gestión de landscape	3	3,2	<b>1,61</b>

2,40      2,67      1,55

**Índice Sustentabilidad ambiental Café**

Variable	2017	META AÑO 3	2019
1. Conservación de suelo	1,95	2,25	<b>1,03</b>
2. Gestión de agua	2,40	2,55	<b>1,82</b>
3. Gestión de recursos	2,90	3,10	<b>2,24</b>
4. Cambio climático	1,60	2,00	<b>1,03</b>
5. Biodiversidad	1,85	1,95	<b>1,17</b>
6. Gestión de landscape	3,00	3,00	<b>1,80</b>

2,28      2,48      1,52

\*Valor crítico: es menor al puntaje 2

### 1.3 Resumen Principales hallazgos:

En los tres primeros años de intervención para el desarrollo más sostenido del cacao y café en territorio peruano y de quienes lo producen, tenemos importantes avances vinculados al fortalecimiento de las organizaciones de productores para la generación de modelos empresariales más profesionalizados, así como en la definición de estrategias y políticas públicas y privadas para un entorno favorable para ambos sectores.

En el caso de cacao, hay avances importantes en términos de la implementación de sistemas agroforestales, la mejora en la gestión empresarial, así como el reforzamiento de condiciones para lograr modelos de negocios inclusivos; la participación de Rikolto y sus socios en la conformación y funcionamiento de la plataforma multi-actor de cacao y chocolate, que junto a la incidencia pretende empoderar a los diferentes actores miembros, el diseño de estrategias y el fortalecimiento de un trabajo colectivo.

Por su lado, el clúster café muestra logros en los ajustes a los sistemas agroforestales que implementan las familias productoras (bajo una perspectiva de reducción de la emisión pero también mayor secuestro de carbono), una mejora en la profesionalización de las organizaciones socias debido al trabajo con los planes de mejora con la metodología de SCOPE Insight y la aprobación del Plan Nacional de Acción de Café 2019-2030 para lo cual avanza en la conformación de la plataforma multi-actor del sector en la región Cajamarca.

Es importante también indicar que ambos programas han contribuido enormemente al ingreso familiar, el cacao significa un 56% del ingreso total familiar (en la línea de base éste era de 54%) mientras que el café significa un 88% del ingreso total de la familia (siendo 78% en la línea de base). De igual forma, a partir del trabajo que en ambas intervenciones se hace para generar políticas públicas que fomenten sistemas agroalimentarios más sostenibles y resilientes, la intervención en cacao permite ver a 31,209 familias que se benefician de estas políticas, mientras que las familias cafetaleras son 71.400 (de una meta para el 2019 de 30.900 y 70.000 respectivamente).

Así también vemos avances interesantes en el fortalecimiento de las organizaciones de productores y en la conformación y funcionamiento de espacios multi-actor; en el primero es clave el uso de la metodología SCOPE Insight y del diseño e implementación de planes de mejora, mientras que para la generación de un entorno favorable para el desarrollo del sector cacaotero y cafetalero, aprovechamos factores de contexto que por un lado, ha exigido la constitución de un grupo impulsor que agilice la elaboración del plan nacional para la competitividad del cacao y chocolate, y por otro, la aprobación del plan nacional de acción de café producto de un proceso participativo y de largo aliento, en el que como Rikolto hemos participado.

Sobre la relación con los socios, si bien la alianza con la CAC Pangoa estuvo planificada hasta el 2019, algunos procesos en marcha, como el de culminar la implementación de los modelos SAF en cacao, sistematizar la experiencia de trabajo con mujeres, modelos SAF diversificados y el escalamiento en la adopción de las Buenas Prácticas Agrícolas (tomando como base los SAF para la mitigación ambiental, el incremento de la biodiversidad y adecuada gestión de los recursos: suelos, aire y agua), hemos decidido ampliar nuestra colaboración hasta el 2021 con la firma de un memorando de entendimiento. Importante también indicar que a partir de enero del 2020 la intervención en cacao con APPCACAO incluye a las Cooperativas APROCAM y ASPROC, con quienes se desarrollará la profesionalización y modelos de negocios inclusivos a solicitud de estas dos organizaciones de productores; en el caso de Café estamos iniciando acciones con la Asociación de Productores de Café en Pichanaki (APACE), conformada por 60 jóvenes hombres y mujeres<sup>1</sup>.

Queda en la segunda mitad del proyecto reforzar estrategias para que a partir del empoderamiento de los socios y con otros aliados, sigamos caminando hacia políticas que incentiven un ecosistema favorable para los y las productoras de ambos commodities.

Entre las estrategias más efectivas en la primera mitad de la intervención, resaltamos:

## **A. CACAO**

### **1. *Asesoría técnica y cofinanciamiento de parcelas demostrativas de Sistemas Agroforestales (SAF):***

Los y las productoras que adoptaron estos modelos, pasaron de 21 parcelas en 2017 a 40 en 2019, evidenciando la efectividad de la estrategia. Así mismo, el acompañamiento y financiamiento de la adopción de buenas prácticas agrícolas (BPA) influyó en el volumen comercializado por el productor a su cooperativa (Pangoa) y lo que su organización comercializa; entonces, los productores de la cooperativa Pangoa pasaron de 1,35 toneladas (Tm) en 2017 a 1,81 Tm en 2019 (superando la meta de 1,5 Tm); la organización por su parte pasó de 255 Tm en 2017 a 270 en 2019 (cuando la meta era 300 Tm). Con ello podemos afirmar que esta estrategia fue efectiva.

La sostenibilidad del trabajo en SAF está asegurada, entre otros elementos, porque el sistema diversificado es la manera natural de producir en las fincas de los y las productoras, porque permite complementar las tecnologías ancestrales con el conocimiento de los pequeños productores y tomar consciencia sobre la importancia de promover sistemas de producción más sustentables y resilientes; esto está siendo estimulado en el trabajo con jóvenes y se cuenta con equipos técnicos con capacidad para asesorar a productores y que están conectados con instituciones aliadas (públicas y privadas) que proveen asesoría en este enfoque.

---

<sup>1</sup> Intervención financiada por Terre Des Hommes Schweiz, en el que hemos sido invitados a colaborar para fortalecer competencias administrativas, contables y de mercadeo para un plan sostenible de comercialización.

Como estrategia de salida, debemos de crear una estrategia de transición que permita la vinculación de las organizaciones con la academia y otros entes especializados para masificar la experiencia ganada por las organizaciones en SAF y BPA, potenciando la gestión del conocimiento institucional (difusión de buenas prácticas implementadas y resultados).

## ***2. Aumento de la rentabilidad y diversificación de los ingresos a nivel de finca***

Las estrategias de cofinanciar la ejecución de estudios sobre sistemas agroforestales, financiamiento para el establecimiento de parcelas demostrativas y asesoría contribuyó al aumento de la rentabilidad a nivel de finca, logramos el establecimiento de 19 modelos agroforestales en el 2019 y en total 40 modelos en total desde el 2017, con socios de la cooperativa Pangoa. Así, esta práctica evidencia que las parcelas bajo este sistema significan fuentes diversas de alimentos y también de ingresos con especies acompañantes del cacao, posibilitando mejoras en el ingreso de la familia productora: el ingreso promedio proveniente de la venta de cacao pasó de USD 1 074,19 ha/año en el 2017, a USD 1166,46 en el 2019 (meta: USD 1160 ha/año), lo que evidencia la efectividad de la estrategia.

Esta estrategia es sostenible financieramente, la CAC Pangoa continuó la inversión para implementar 35 ha de modelos SAF, con un aporte económico del premio de comercio justo por US \$ 35.000 para los próximos 3 años y, se cuenta con los recursos financieros para mantener al personal con experiencia y especializado que pueda continuar brindando orientación estratégica.

## ***3. Profesionalización de organizaciones en áreas de mejora prioritarias para el funcionamiento de la organización y negocio***

Se ha logrado el acompañamiento y financiamiento a CAC Pangoa, en la elaboración e implementación de un plan de mejora en las áreas de gestión interna, gestión financiera, operaciones, riesgos externos y mercado, lo que ha influido en la mejora de su desempeño (tanto social y empresarial). Muestra de ello es que el 2017 tenía una puntuación global en SCOPE Insight de 3,7 y en el 2019 de 4.0 (meta 4.0); y a nivel de áreas donde concentramos el acompañamiento se tiene en gestión interna en el 2017 de 3,8 y en el 2019 4,5 (meta 4,0), gestión financiera en el 2017 de 3,8 y en el 2019 de 4,8 (meta 4,0), operaciones en el 2017 de 3,8 y en el 2019 4,1 (meta 4,0) y riesgos externos 2,7 (2017) y 4,0 (2019) (meta 3,0); por lo que se muestra que la intervención ha sido efectiva.

La CAC Pangoa está en condiciones de seguir trabajando sus áreas de mejora a partir de un plan generado desde la más reciente evaluación de SCOPE insight (2019); la organización ha logrado buen desempeño financiero que les permite asignar recursos para estas acciones. Para seguir avanzando en el fortalecimiento del negocio, es necesario el diseño de una estrategia de transición que contribuya a instalar una mesa técnica en donde converjan financiadores, organizaciones especialistas técnicas y otros relevantes de la cadena de valor.

#### **4. Profesionalización de organizaciones para mejora de desempeño y las relaciones inclusivas**

Esta estrategia permitió el incremento de ingresos provenientes del cacao, en un 8.6%; sin dejar de lado, la apuesta por diversificar el modelo de producción y sus fuentes de ingresos; pasaron de un 56,9 % de ingresos provenientes del cacao en el 2017 (línea base) a 56,0 % el 2019 (siendo la meta 2019: 56%), demostrando que el 44% de sus ingresos proviene de un sistema diversificado de producción, información corroborada por el Sistema Interno de Control (SIC) de la organización, producto de la certificación anual de las fincas orgánica de cacao con verificación en campo al 100% de los productores de cacao.

CAC Pangoa está en condiciones de seguir asignando recursos para acciones estratégicas, tanto como mantener un equipo técnico; además tiene un buen nivel de desempeño de sus dirigentes, asegurando con ello buenas prácticas de gobernanza, empoderamiento y cumplimiento de sus roles y funciones.

Para avanzar en esta estrategia proponemos el vínculo con empresas chocolateras nacionales e internacionales que valoran la alta calidad de los granos y aplican en sus prácticas comerciales principios de inclusividad; con organismos del sector público, para elaborar y gestionar fondos para implementar planes de negocios, con co-financiamiento del BID (por ejemplo, con el programa INNOVATEPERÚ) en líneas de generación de valor agregado y; con proyectos de otros actores públicos y privados relacionados a la implementación más allá de 2021, ej. cacao Perú.

#### **5. Diseño e implementación de modelos de negocios inclusivos sustentables**

Con CAC Pangoa, Rikolto facilitó su vinculación con la empresa chocolatera Óbolo de Chile, alcanzando en el 2019, la meta de generar un negocio inclusivo entre esta organización y un nuevo mercado (en el 2017, no existía una relación inclusiva con ninguna empresa). Con esta relación comercial, se reporta un incremento en el número de productores que venden a través de acuerdos comerciales inclusivos (a Óbolo), pasando de 15 productores en el 2017, a 50 en el 2019 (meta: 60 productores), lo que también contribuye a mejorar el nivel de ingresos, ya que en el 2017 este ingreso era de USD 1074,19 ha/año pasando a USD 1166,46 ha/año en el 2019 (meta: 1160 usd/ha/año), lo que representa un 8,6% más; así este piloto evidencia efectividad.

La relación CAC PANGOYA y OBOLO (por el crecimiento en el volumen acopiado y comercializado) ha ido en crecimiento, lo que les ha permitido también identificar nuevos productos y mercados, que asegura que la colaboración será a más largo plazo.

Como parte de la transición al final del proyecto, se busca generar una estrategia de difusión de modelos exitosos para atraer a interesados en generar negocios inclusivos sostenibles por lo que la sistematización de esta experiencia es fundamental.

## **6. Asesoría técnica /metodológica y financiera para el fortalecimiento y/o construcción de plataformas multi-actor**

Existe una efectividad de la estrategia, el asesoramiento y financiamiento realizados ha logrado que Rikolto sea parte del grupo impulsor de la Mesa Técnica de Cacao, que incide en el diseño de una estrategia integral resaltando el tema de sostenibilidad dentro del sector cacaoero de Perú; así, pasamos de un nivel 0 de incidencia en el 2017 a un nivel 2, es decir que la plataforma ha logrado acordar temas puntuales para incidir hacia el desarrollo sustentable del sector.

La sostenibilidad financiera de la plataforma multi-actor es un verdadero desafío, además de buscar otros potenciales financiadores (al apoyo del Estado que hasta ahora recibe), su sostenibilidad descansa en el empoderamiento y compromiso de los propios actores en base a una visión y agenda común. La Mesa Técnica Nacional de Cacao y Chocolate (Perú), recogen las principales necesidades del sector. De ahí que podría existir una base social que garantice la sostenibilidad.

Buscamos continuar fortaleciendo la gestión e incidencia de la plataforma: trabajando la gobernanza, el funcionamiento técnico y metodológico, así como el diseño de estrategias de sostenibilidad financiera, mejorar la representatividad de los actores y establecer mecanismos de monitoreo y evaluación.

## **7. Inclusión de jóvenes empoderados y género en las organizaciones.**

La estrategia de promover la participación de jóvenes hombres y mujeres en diferentes espacios de CAC Pangoa, de toma de decisión, áreas técnicas, administrativas y servicios, ha tenido avances significativos: los jóvenes participando en espacios de decisión (áreas técnicas, administrativas y servicios) han pasado de 5 en el 2017, a 13 jóvenes el 2019 (meta: 13) y el número de jóvenes capacitados de 45 en el 2017 a 80 en el 2019 (meta 2019: 75); en el caso de mujeres participando en espacios de decisión (áreas técnicas, administrativas y servicios), pasó de 6 en el 2017 a 11 mujeres el 2019 (meta: 11). La creación del Comité de Desarrollo de la Juventud (CODEJ) con 90 jóvenes (cuyas edades fluctúan entre 20 - 35 años) es otro avance a mencionar. Por lo que proponemos que la promoción de la participación de jóvenes y mujeres, el desarrollo de capacidades y la participación en toma de decisiones ha sido efectiva.

Sin embargo, la sostenibilidad de esta estrategia es algo a lo que debemos prestar mucha atención: se requiere un trabajo más intenso con la organización para que modifique su estatuto y mecanismos para facilitar la inclusión de jóvenes y, sobre todo, que asignen recursos productivos (dinero, tierras, otros recursos) para su inclusión activa. Será igual de importante el diseño de una estrategia clara sobre el abordaje del tema de género, juventud y su operatividad en Rikolto mismo.

## **B. CAFÉ**

### **1. *Asesoría y asistencia técnica con nuevas metodologías***

La incorporación de jóvenes en el área técnica ha posibilitado un mayor acompañamiento a las familias, una mayor asistencia técnica ha contribuido a incrementar el volumen de producción y la venta a (del productor) a través de sus organizaciones; se ha pasado de 3,36 Toneladas (Tm) en el 2017 a 3,41 en el 2019 (meta 2019: 3,4). El volumen alcanzado por las OPs que participan en esta intervención ha sido mayor al promedio nacional (2,4 Tm) a pesar de que existen programas similares de inversión del gobierno, con mayor presupuesto. Por ello es que la intervención ha sido efectiva.

La estrategia de asesorar y financiar acciones de entrenamiento en asistencia técnica con nuevas metodologías e incorporación de jóvenes es sostenible financieramente ya que el nivel de profesionalización alcanzado por las organizaciones de productores (OPs), les permite generar mayores ingresos para auto-sostener el servicio de asistencia técnica. Además, se cuenta con un alto interés y motivación de las OPs por apostar a la estrategia de calidad y trazabilidad del café, así como el compromiso de producir café libre de deforestación con baja emisión de carbono.

### **2. *Financiamiento de estudios de viabilidad técnica y financiera de sistemas agroforestales***

En conjunto con las organizaciones de productores, se implementaron 60 modelos forestales de acuerdo a lo planificado para el 2019, lo que contribuirá a la consolidación del modelo SAF/Diversificación, ya que en el 2017 no existía ningún modelo agroforestal (la línea de base indica “cero”). Para APROCASSI y La Prosperidad de Chirinos, esta estrategia ha dinamizado la adopción del enfoque de SAF con la metodología de Análisis de Ciclo de Vida (ACV), para la definición de la huella de carbono del café que producen, convirtiéndose en una herramienta de gestión que facilita la toma de decisiones a nivel de campo, por lo que la estrategia es efectiva.

Esta estrategia tiene una buena base para su sostenibilidad, las organizaciones y en especial los directivos y personal administrativo, comprenden la importancia de reforzar las capacidades en los técnicos y adoptar nuevas metodologías como una estrategia que contribuye con la gestión del negocio de la organización y de sus miembros en campo. Para avanzar en esta línea, será necesario diseñar una estrategia de transición y ampliación para que las organizaciones generen planes de gestión de riesgos, adopten herramientas que han sido efectivas a nivel técnico e institucionalicen la formación en SAF de manera permanente.

### **3. La estrategia de asesorar y financiar el trabajo en asistencia técnica bajo enfoque de producción de café de calidad y menor impacto ambiental**

La validación de metodologías como análisis de ciclo de vida (ACV) y la incorporación de jóvenes capacitados contribuyeron a incrementar el volumen de café vendido por productor a través de sus organizaciones, de 3,36 tn (60,86 qq/año) en el 2017 a 3,41 tn (61,77 qq/año) en el año 2019, aspectos importantes que contribuyeron al incremento de productividad fueron el acceso de información y el porcentaje de asistencia técnica de calidad (número de veces que la organización brindó asistencia técnica con profesionales capacitados a los y las socias) pasó del 33% en el año 2017 a 98% para el 2019. Podemos señalar que nuestra intervención ha sido relevante.

Para su sostenibilidad, la herramienta de medición de huella ambiental a través del análisis de ciclo de vida de un producto ha sido probada y validada por la Red de técnicos cafetaleros y la comisión multisectorial de huella ambiental del gobierno peruano, además de PROMPERÚ que ha utilizado esta herramienta para generar y promover el uso de la calculadora de huella ambiental.

Para continuar es importante generar un plan a nivel de las organizaciones para que asuman en su quehacer institucional y técnico la mejora de productividad, la consolidación de sus sistemas SAF y la adopción de herramientas que promuevan el intercambio del recurso humano ya capacitado. Igual de importante es contribuir al funcionamiento de la comisión multisectorial de huella ambiental a través de la gestión del conocimiento para una mejora continua de esta herramienta y así asegurar su aplicación y replica.

### **4. La profesionalización con herramientas estandarizadas como SCOPE Insight**

La herramienta contribuyó a mejorar el nivel de competitividad de las OPs:

- La Prosperidad de Chirinos pasó de un nivel “en desarrollo” de 3,78 en el 2017, a un nivel “profesional” de 4.2 en el año 2019 (meta: 3,95). La intervención ha promovido el crecimiento sostenido del negocio en 4 principales bloques de Scope Insight: gestión interna, gestión financiera, operaciones y mercado.
- Aprocassi aprovechó el trabajo de Rikolto en programas integrales para la buena gobernanza, gestión financiera óptima y transparente; una correcta toma de decisiones contribuyó a mantener su grado de profesionalización, a pesar de que la OP gestionó una crisis empresarial y social, siguió con un desempeño de 3,6 (mismo puntaje en el 2017 y 2019).

La sostenibilidad del proceso de profesionalización está garantizada puesto que hasta ahora les ha permitido adecuarse a las nuevas regulaciones comerciales y sacar ventaja competitiva con una propuesta de valor diferenciada bajo sistemas agroforestales, café carbono neutro asegurando continuar en un mercado internacional y adaptando a la producción del café al cambio climático. Pero también se trabaja en la sustentabilidad técnica, pues los resultados les han permitido capitalizar sus utilidades, generar políticas de producción sostenible del café, el uso de seguros y coberturas de mercado e incluso destinar inversión para inteligencia comercial.

Adicionalmente, los directivos y delegados de las cooperativas conocen la gestión de su organización y cuentan con mejores prácticas de gobernabilidad, incorporando un área de control interno. El equipo ejecutivo cuenta además con las competencias necesarias para gestionar y controlar las operaciones empresariales y cumplir con las metas propuestas en complementariedad con el acompañamiento al servicio de asistencia técnica que brindan a sus socios productores. Importante agregar que el segundo semestre del 2019, las organizaciones desarrollaron el mapeo de actores de la cadena, el Canvas y la revisión de principios de inclusividad, bajo la metodología LINK.

Como estrategia de salida, estamos trabajando en asegurar la creación de procesos internos que permitan avanzar hacia una sostenibilidad empresarial y social tanto como la institucionalización de programas de formación (como la Escuela de Líderes) que ayuden a reforzar conocimientos y que promuevan la participación de jóvenes y mujeres.

#### ***5. La estrategia de asesoramiento en la conformación de plataforma multi-actor a nivel país como espacio para el intercambio de experiencias e incidencia***

La estrategia de dar asesoramiento estratégico a la Junta Nacional de Café (JNC) ha contribuido a la aprobación bajo Decreto Supremo, del Plan Nacional de Acción del Café Peruano (PNA-Café) 2019-2030, instrumento de gestión que contribuye a mejorar la competitividad de la cadena del café, después de 4 años de trabajo e incidencia política de este socio (JNC). Por lo que proponemos que esta estrategia ha sido efectiva.

Para la implementación del PNA-Café, Rikolto junto a socios y aliados está promoviendo el fortalecimiento de la Comisión Técnica del café y la Red de Técnicos – ambas en la región de Cajamarca- con el objetivo de formar la Plataforma Regional de Café (espacio multi actor que busca juntar y desarrollar la capacidad de propuesta para incidir en cambios mayores en el sector) que, a su vez, alimentará la estrategia de plataforma nacional del café facilitada por el PNUD.

La conformación de la Plataforma regional (Cajamarca) de Café tiene como soporte, el presupuesto nacional designado para la implementación del PNA-Café; pero, además, se anima el aporte de los miembros de la plataforma (al menos para el funcionamiento básico), mientras Rikolto (como otros actores lo hacen) negocia un nuevo proyecto para el mayor desarrollo de este colectivo público- privado.

## 2. METODOLOGIA DE LA EVALUACIÓN

La evaluación de medio término tiene como objetivos:

- 1) Alimentar las discusiones sobre la orientación estratégica de Rikolto más allá de 2021;
- 2) Revisión intermedia de los programas de país financiados por DGD (Cooperación Belga para el Desarrollo) para orientar los últimos dos años de implementación de los programas 2017-2021

Para el cumplimiento de estos objetivos se hizo un análisis de la efectividad y relevancia de los programas.

### Análisis Efectividad:



## Análisis Relevancia:



### Para ello se realizó un trabajo por producto (clúster)

- Identificando áreas comunes priorizadas.
- Resumen del análisis de efectividad y luego del análisis de relevancia, por las áreas priorizadas a nivel continental en cada país, utilizando formatos para recopilar desde los equipos la información sobre: hipótesis, triangulación, sustentabilidad y estrategias de salida, respondiendo la pregunta: ¿Cuál es la efectividad y la relevancia de cada estrategia en el contexto país?
- Fue clave el uso de las rutas de cambio para conectar los cambios con los indicadores establecidos.
- Una información relevante fue el uso de datos de línea base para hacer comparativo con lo logrado.

### 3. HALLAZGOS ANÁLISIS EFECTIVIDAD Y RELEVANCIA

El propósito del análisis de efectividad es identificar el alcance de los objetivos, con las estrategias utilizadas, y el de relevancia es identificar el efecto de las estrategias utilizadas en el grupo meta.

#### PRODUCTO: CACAO

##### 1. Modelos Resilientes y Rentables

**Intervención 1: Productores y OP aumentan su resiliencia y sustentabilidad adoptando modelos SAF/diversificados**

#### 1.1 ANÁLISIS DE EFECTIVIDAD:

##### **1. Asesoría técnica y cofinanciamiento de parcelas demostrativas de Sistemas Agroforestales (SAF):**

A través de la asesoría técnica y el cofinanciamiento para la adopción de modelos SAF, los productores que adoptaron estos modelos, pasaron de 20 parcelas en 2017 a 40 en 2019 de una meta de 20, con ello se evidencia la efectividad de la estrategia.

##### **2. Asesoría técnica y cofinanciamiento para adopción de SAF**

El acompañar y financiar la adopción de buenas prácticas agrícolas (BPA) influyó en el volumen comercializado por el productor a través de la cooperativa Pangoa, y lo que esta comercializa. Los productores de la cooperativa Pangoa, pasaron de 1,35 toneladas en 2017 a 1,81 Tm en 2019 superando la meta de 1,5 Tm. La organización por su parte pasó de 255 Tm en el año 2017 a 270 en el 2019 cuando la meta era de 300 Tm. Resultado que respalda el equipo técnico del Programa de Producción Sostenible (PPS) de la organización; a partir del 2020 se continuará adoptando los SAF como pilar de las BPAs. Con ello podemos afirmar que esta estrategia fue efectiva.

##### **a) Sustentabilidad financiera:**

1.1. No depende tanto de los recursos financieros (aunque son necesarios) sino de los resultados económicos, en comparación con monocultivos. En todo caso, los sistemas SAF han comprometido recursos técnicos y financieros, que les genera resultados económicos en sus fincas, por lo que son financieramente sostenibles; a partir del 2020, la organización implementará 35 hectáreas con 70 productores (0,50 hectáreas por productor) con recursos provenientes de la cooperativa, canalizado vía créditos a interés de 0%.

2.1 Los resultados alcanzados con las buenas prácticas agrícolas BPA, generan los suficientes recursos para que los productores sigan implementando. La contribución de Rikolto está sirviendo para acelerar el proceso de adopción y mostrar beneficios a los productores.

##### **b) Sustentabilidad Social:**

1.2 A través de entrevistas con el equipo técnico del Programa de Producción Sostenible (PPS) de Pangoa se destaca que debido a tres razones: en principio el sistema diversificado es la manera natural de producir en las fincas de pequeños productores; por la posibilidad de empatizar con tecnologías ancestrales y el conocimiento de los pequeños productores y la conciencia en promover sistemas de producción más sustentables y resilientes; esto está siendo estimulado en el trabajo con jóvenes para producir cacao bajo estos sistemas.

2.2 La implementación de buenas prácticas agrícolas en cacao es menos desafiante que en otros rubros. Tanto Rikolto como los técnicos y directivos de las organizaciones promocionan de manera permanente las BPA, muchas vinculadas a la certificación orgánica por lo cual reciben incentivos económicos.

#### **c) Sustentabilidad técnica:**

1.3 Las organizaciones socias cuentan con equipos técnicos que tienen capacidad para asesorar a productores con sistemas agroforestales o diversificados. Adicionalmente las organizaciones están conectadas con instituciones aliadas (públicas y privadas) que proveen asesoría en este enfoque, lo cual se evidencia en los resultados de la evaluación SCOPE Insight: en el área de riesgos externos (donde se contempla temas ambientales) el puntaje obtenido en el 2017 fue de 2,7 y en el 2019 se mejoró a 4,0. Un factor importante en la réplica del modelo SAF, fue la metodología de Escuelas de Campo (ECA) para la difusión de BPAs y su adopción, se tuvo el soporte de 7 técnicos de campo.

2.3. Cada una de las organizaciones cuenta con al menos un técnico que da seguimiento a la implementación de Buenas Prácticas Agrícolas, especialmente en aquellas que producen y venden cacao orgánico.

#### **d) Sustentabilidad ambiental:**

1.4 La promoción misma de estos modelos obedece principalmente al efecto positivo que este modelo ejerce sobre el ambiente. No obstante, se hacen uso de buenas prácticas ambientales que aseguran la sostenibilidad en esta dimensión (cero- deforestación, restablecimiento de áreas degradadas, etc)

2.4 Las Buenas Prácticas Agrícolas están fundamentalmente orientadas a contribuir a la sostenibilidad ambiental.

#### **Estrategias de Salida:**

**Se debe de crear una estrategia de transición que conlleve a vincular a las organizaciones con la academia y otros entes especializados para masificar la experiencia ganada por las organizaciones en SAF y BPA, potenciando la gestión del conocimiento institucional a través de la divulgación de buenas prácticas implementadas evidenciando resultados.**

- a) El análisis obtenido para los SAF, señalan una alta rentabilidad financiera atractiva, con lo cual se debería de *crear una estrategia de transición* de salida en donde estas iniciativas hacen transferencia de tecnología hacia otras organizaciones pares.
- b) Un desafío será que las organizaciones logren una certificación Global GAP o BPA, principalmente en aquellas que están trabajando productos orgánicos no certificados;

sería de vincularlas a socios financieros para que generen productos financieros adaptados a sus necesidades.

- c) Promover planes de inversión que potencien la competitividad de las organizaciones de productores a partir de los incentivos que éstas generen de los permios de las certificaciones.
- d) Acompañar a las organizaciones en el establecimiento de acuerdos y/o alianzas de cooperación que les permita a estas la continuación formal de relaciones con academia y asistencia técnica especializada.

## 1.2 ANÁLISIS DE RELEVANCIA:

### 3. *Estrategia entre volúmenes de venta e índices de productividad (producción sustentable):*

La estrategia de fomentar buenas prácticas agrícolas destaca que el incremento de volumen vendido por los productores pasó de 1.35 (2017) Tm a 1.81 Tm (2019) (Meta, 1,80). Sin embargo, no ha logrado favorecer la estrategia de trabajo en la mejora de los índices de producción sustentable. Aunque no se mejoraron todos los criterios de este índice, en Perú se generó un incremento en el índice en el manejo del paisaje desde 1.05 (2017, según LB actualizada) a 1,61 en el 2019. Proponemos así que esta estrategia ha sido parcialmente relevante.

### 4. *Aumento de la rentabilidad y diversificación de los ingresos a nivel de finca*

Las estrategias de cofinanciar la ejecución de estudios sobre sistemas agroforestales, financiamiento para el establecimiento de parcelas demostrativas y asesoría contribuyó al aumento de la rentabilidad a nivel de finca. En Perú se logró el establecimiento de 40 modelos agroforestales con socios de la cooperativa CAC Pangoa, desde el 2017 al 2019. Con esta práctica se evidencia que las parcelas bajo este sistema, proporcionan alimentos provenientes de las especies acompañantes del cacao, los cuales se incorporan a la dieta de las familias y generan ingresos adicionales durante diferentes ciclos de los cultivos, mejorando los ingresos de la familia.

De acuerdo a los datos de las encuestas de campo, un 90% de los productores están produciendo otros cultivos para comercializar, a parte del cacao, entre los que destacan los frutos cítricos (Naranja, mandarina, limón), banano y café (Un 61% de los encuestados indica que también produce café). Estas encuestas muestran además que la mayoría de productores, consideran a estos cultivos igual de importantes en la generación de ingresos para sus familias. En Perú, el ingreso promedio proveniente de la venta de cacao pasó de USD 1074,19 ha/año en el 2017, a USD 1166.46 en el 2019 (meta: USD 1160 ha/año), lo que evidencia la relevancia de la estrategia.

#### *a) Sustentabilidad financiera:*

1.1 La estrategia de acompañamiento y financiamiento organizativo, empresarial y de adopción de buenas prácticas agrícolas con sistemas agroforestales con las organizaciones

de productores es sostenible financieramente a largo plazo. En Perú la organización (PANGO) continuó la inversión para implementar 35 ha de modelos SAF, con un aporte económico del premio de comercio justo por US \$ 35 000 para los próximos 3 años.

2.1 Se espera que los productores al ver incrementada la productividad del cacao y la generación de alimentos e ingresos las familias, estén más dispuestas a invertir en sus plantaciones, haciéndolas financieramente sostenibles.

***b) Sustentabilidad social:***

1.2 En Perú, CAC Pangoa tiene más de 40 años de vida institucional, que les ha servido para generar un equilibrio a nivel de la gestión social y gestión empresarial y que ambos son la base para lograr la sostenibilidad; podemos destacar un conjunto de estrategias: el fortalecimiento de sus dirigentes en la escuela de líderes y la inclusión de los jóvenes y mujeres en los diferentes espacios como dirigentes para la toma de decisión, lo cual asegura la sostenibilidad social.

2.2 Para los modelos dinámicos de sucesión se realizó una caracterización del perfil del productor para asegurar la apropiación del productor y organización a la que el productor pertenece, lo que genera la responsabilidad de la organización de apoyar la continuidad del modelo desarrollado en la localidad.

***c) Sustentabilidad técnica:***

1.3 Las organizaciones socias del Perú pueden garantizar la sustentabilidad técnica de la intervención. Hay personal con experiencia y especializado en el rubro, orientación estratégica de mejora de ingresos y el relevo generacional. Tiene rentabilidad entre 31% a 37% en los últimos tres años; disponiendo de recursos financieros para mantener el equipo técnico y asistencia de manera sostenida para asesorar a 680 familias y continuar las relaciones estratégicas con socios para un periodo de mediano a largo plazo, de acuerdo al desempeño de su actividad económica.

***d) Sustentabilidad ambiental:***

1.4 En Perú las organizaciones de productores cuentan con certificaciones (orgánica, comercio justo) que las incentiva a implementar buenas prácticas ambientales para aumentar la calidad y precio de su cacao, esto hace que el tema ambiental sea parte de la vida diaria de los productores. Un elemento a destacar es que Perú ha logrado desarrollar el estudio de huella ambiental de cacao, con el objetivo de implementar medidas más efectivas de mitigación al cambio climático en alianza con la Universidad Católica del Perú y aliados del sector público (PROMPERU).

2.3 La asistencia técnica brindada en el desarrollo del modelo dinámico sucesional, permite reforzar la aplicación de buenas prácticas agrícolas, lo que garantiza una buena sostenibilidad ambiental, por ejemplo, se vienen realizando registros de datos, diagnósticos en las fincas de los socios para elaborar/ hacer ajustes al plan de manejo, que optimizará el uso de recursos ambientales.

**Estrategias de Salida:**

**Hay que crear las condiciones de transición de salida, documentando las experiencias y generando productos que contribuyan a fortalecer conocimientos y masificarlos, crear dependencias internas auto-sostenibles en las organizaciones para crear bases de continuidad de procesos.**

- a. Documentar a nivel de guías metodológicas los modelos de sistemas agroforestales (con mayor rentabilidad y resiliencia) para que sean adoptados por productores de las organizaciones y contribuir a disminuir los riesgos climáticos, sociales y de mercado a las familias. Otra contribución relevante sería aportar al plan de acción del Acuerdo Marco de Competitividad 2019 – 2022.
- b. Promover la creación de un área interna en las organizaciones para el fortalecimiento empresarial, que sea sustentada con el presupuesto de las organizaciones. Un aspecto a considerar será el intercambio de saberes como estrategia de masificación de conocimiento, la profesionalización de los productores.
- c. Especializar a referentes de las organizaciones en diseño de propuestas técnicas para implementar parcelas SAF de cacao con fines de validación del modelo y estrategia, acompañando la identificación de posibles interesados para su financiamiento.
- d. Sistematizar y difundir los resultados de estudio de huella ambiental en cacao a nivel de plataforma nacional.

## **2. Negocios inclusivos**

### **Intervención 2: Organizaciones de Productores de Cacao se profesionalizan y posicionan en mercados.**

#### **2.1 ANÁLISIS DE EFECTIVIDAD:**

##### **5. Profesionalización de organizaciones en áreas de mejora prioritarias para el funcionamiento de la organización y negocio**

Se ha logrado el acompañamiento y financiamiento a CAC Pangoa, en la elaboración e implementación de un plan de mejora en las áreas de gestión interna, gestión financiera, operaciones, riesgos externos y mercado, ha influido en la mejora su desempeño tanto social y empresarial, muestra de ello es que el 2017 tenían una puntuación global en SCOPE Insight de 3,7 y en el 2019 es de 4.0 (meta 4.0). A nivel de áreas donde concentramos el acompañamiento se tiene: gestión interna sube a 4,5 en el 2019 (en el 2017 fue de 3,8), gestión financiera llegó a 4,8 (en el 2017 fue de 3,8), operaciones alcanzó un puntaje de 4,1 (en el 2017 llegaba a 3,8) y, riesgos externos que alcanzó un 4,0 (mientras que en el 2017 el puntaje fue de 2,7). Se muestra que la intervención ha sido efectiva.

##### **a) Sustentabilidad financiera:**

1.1 CAC Pangoa está en condiciones de seguir fortaleciendo sus áreas de mejora a partir de un plan que provenga de la más reciente evaluación de SCOPE Insight. Su buen desempeño financiero les permite asignar recursos para estas acciones y se evidencia al asumir los costos de 35 colaboradores (25 colaboradores en panilla y 10 eventuales) y la baja dependencia de actores externos (en los dos últimos años solo tuvieron a Rikolto como organización de apoyo). Lo que reafirma su buen desempeño financiero.

**b) Sustentabilidad Social:**

1.2 Mediante la implementación de planes de mejora a partir de SCOPE Insight, las organizaciones ajustan sus procesos de gobernanza, sus mecanismos y procedimientos de operación y promueven el relevo en los cargos directivos y gerenciales, en CAC Pangoa se destacan por el buen nivel de desempeño de sus dirigentes, como resultado de su formación en su escuela de líderes mejoran su gobernanza interna.

**c) Sustentabilidad técnica:**

1.3 La sustentabilidad técnica estaría garantizada para organizaciones como Pangoa por contar con recursos financieros, equipos técnicos y gerenciales con buenas capacidades y vinculación con prestadores de servicios.

**d) Sustentabilidad ambiental:**

1.4 La naturaleza del cultivo y el modelo productivo, la sustentabilidad ambiental no parece ser un desafío grande, no obstante, las organizaciones deben incluir en su plan acciones visibles y directas que apunten a mejorar la gestión de la sustentabilidad ambiental. Esta necesidad se ve reflejada en los puntajes obtenidos en SCOPE Insight en estas áreas.

**Estrategias de Salida:**

- a) Desarrollo conjunto de una estrategia de salida, enfocando los recursos en acciones claves para la sustentabilidad de la organización y su negocio.
- b) Desarrollo del plan de mejora en base a resultados de evaluación SCOPE de 2019, enfocando en acciones claves para la sustentabilidad de la organización y su negocio, contemplando presupuesto propio de las organizaciones (cooperativas) y ejecutado de forma escalonada bajo cofinanciamiento de Rikolto.

**2.2 ANÁLISIS DE RELEVANCIA:**

**6. Profesionalización de organizaciones para mejora de desempeño y las relaciones inclusivas**

El facilitar la colaboración entre actores, intercambiando información entre CAC Pangoa, Óbolo Chocolates, y el desarrollo de innovaciones en la mejora de procesos de producción de chocolates contribuyó al incremento del nivel de ingresos de los productores, pasando de USD 1074,19 ha/año el 2017 (línea base) a USD 1166,46 ha/año el 2019 (meta 2019: USD 1160 ha/año), incrementando los ingresos en un 8.6%.

La CAC Pangoa mantiene la diversificación de las fuentes de ingresos, el 56,9 % de ingresos en el 2017 provenía del cacao (línea base), en el 2019 éste fue de 56 % el 2019 (meta 2019: 56), de acuerdo a información brindada por el equipo de Sistema Interno de Control (SIC) de la organización, se sabe que el 44% de sus ingresos provienen de un sistema diversificado de producción (información obtenida del proceso anual de certificación las fincas orgánica de cacao con verificación en campo al 100% de los productores de cacao).

**Estrategias de Salida:**

**Hay que diseñar una estrategia de transición que contribuya a instalar una mesa técnica que permita generar debate, propuesta hacia marcos políticos y técnico de interés para el sector a nivel de país.**

- a) Vinculación con proveedores de servicios de desarrollo y financieros.
- b) Apoyo para articular a organizaciones de productores a mesas técnicas y grupos de trabajo (nacionales) relacionados con el cacao, en donde puedan converger, financiadores, organizaciones especialistas técnicas y otros relevantes de la cadena de valor.
- c) Desarrollo del plan de mejora en base a resultados de evaluación SCOPE de 2019, enfocando en acciones claves para la sustentabilidad de la organización y su negocio, contemplando presupuesto propio de las organizaciones (cooperativas) y ejecutado de forma escalonada bajo cofinanciamiento de Rikolto.
- d) Fortaleciendo del profesionalismo (planificación, estratégica, plan de negocios, plan de mejora SCOPE, procesos de sucesión directiva)
- e) Vincular con empresas chocolateras nacionales e internacionales que valoran la alta calidad de los granos y aplican en sus prácticas comerciales principios de inclusividad, con organismos del sector público, para elaborar y gestionar fondos para implementar planes de negocios, con co-financiamiento del BID del programa INNOVATEPERÚ en líneas de generación de valor agregado.
- f) Vincular con proyectos de otros actores públicos y privados relacionados a la implementación más allá de 2021, ej. cacao Perú.

**Intervención 3: Empresas privadas implementan modelos de negocios inclusivos y sustentables en la adquisición de cacao de calidad**

### **2. 3.1 ANÁLISIS DE EFECTIVIDAD:**

#### **7. *Diseño e implementación de modelos de negocios inclusivos sustentables***

En el caso CAC Pangoa, Rikolto facilitó su vinculación con la empresa chocolatera Obolo de Chile, alcanzando en el 2019, la meta de generar un negocio inclusivo entre esta organización y un nuevo mercado (en el 2017, no existía una relación inclusiva con una empresa) y a partir de la firma de un acuerdo comercial con énfasis en sustentabilidad en la cadena de valor y algunas prácticas inclusivas, se reporta un incremento en el número de productores, que venden a través de acuerdos comerciales inclusivos (a Obolo), pasando de 15 productores en el 2017, a 50 en el 2019 (meta: 60 productores); así este piloto evidencia efectividad.

#### **a) *Sustentabilidad financiera:***

1.1 En el caso de CAC PANGO-A-OBOLo el crecimiento en el volumen acopiado y comercializado ha ido en crecimiento, (pasando de 3 Tm en 2017 a 13 Tm en 2019), además se han ido identificando nuevos productos y mercados, lo que asegura que esta colaboración será a más largo plazo, sosteniéndose con los recursos generados por el propio negocio inclusivo.

#### **b) *Sustentabilidad Social:***

1.2 En el caso de CAC PANGO-Obolo, ambas partes coinciden en los fines sociales y la organización ha interiorizado y valora la relación por lo cual se puede decir que si habrá sostenibilidad.

**c) Sustentabilidad técnica:**

1.3 La sostenibilidad técnica está consolidada por los socios e institucionalidad establecida como organización empresarial.

**d) Sustentabilidad ambiental:**

1.4 La sustentabilidad ambiental no constituye un riesgo ya que es parte del modelo mismo. El cacao es certificado como comercio justo y la mayoría como orgánico con certificado.

**8. Estrategias de Salida:**

**Generar una estrategia de difusión de modelos exitosos para atraer a interesados en generar negocios inclusivos sostenibles.**

- a) Sistematizar y difundir los modelos exitosos.
- b) Fortalecer la relación con las empresas comercializadoras y promover modelos para que estas acompañen la mejora de la eficiencia de las organizaciones de productores.
- c) Fortalecer áreas de mejoras que son críticas para el desempeño del negocio.

**2.3.2 ANÁLISIS DE RELEVANCIA:**

***Diseño e implementación de modelos de negocios inclusivos sustentables***

CAC Pangoa y Óbolo Chocolates colaboran en el desarrollo de innovaciones en la mejora de procesos de producción de chocolates, mejora de técnicas de producción y con la facilitación de Rikolto, en el diseño e implementación del modelo de negocio inclusivo. Esta relación elevó el número de productores que venden a través de acuerdos comerciales pasando de 15 familias socios (as) el 2017 a 50 el 2019 (Meta 2019: 50). Logrando un incremento en el volumen de ventas de 3 toneladas el 2017 a 13 toneladas en 2019.

En este modelo de negocio entre CAC Pangoa y Obolo, se identificó que la empresa requería de abastecerse de cacao con un alto estándar de calidad, para elaborar una línea de chocolates con cacao fino de aroma que tienen un alto posicionamiento en el mercado. Esta condición ha impulsado que la empresa tenga un alto interés de fortalecer la inclusividad dentro de la relación y así, se impulsó un mayor intercambio de información entre ambas partes. Igualmente, la empresa está apoyando a fortalecer la gestión comercial e interna de la organización, lo que beneficia también a los demás socios de la organización, por lo que proponemos que la intervención es efectiva.

**a) Sustentabilidad financiera:**

1.2 CAC PANGO-OBOLLO ha tenido un crecimiento en el volumen acopiado y comercializado (pasando de 3 Tm en 2017 a 13 Tm en 2019), además se han ido identificando nuevos productos y mercados (Canadá, EE.UU y otros), lo que asegura que

esta colaboración será a más largo plazo, sosteniéndose con los recursos generados por el propio negocio inclusivo.

**b) Sustentabilidad Social:**

1.3 CAC PANGOIA-Obolo, ambas partes coinciden en los fines sociales y la organización ha interiorizado y valora la relación. Se ha fortalecido el intercambio en temas de soporte técnico y fortalecimiento de la base social, la búsqueda de nuevas oportunidades de productos y mercados.

**c) Sustentabilidad técnica:**

1.4 En CAC Pangoa, la sostenibilidad técnica va por buen camino, al disponer del equipo necesario, para mantener las relaciones de inclusividad a nivel comercial, social y ambiental, por el trabajo conjunto y coordinado de CAC Pangoa – Óbolo.

**d) Sustentabilidad ambiental:**

1.5 Las prácticas agrícolas en la producción, manejo, cosecha y postcosecha del cacao están ligadas al cuidado del medio ambiente, las organizaciones apuestan a sistemas agroforestales como prácticas de reforestación y resiliencia ante el cambio climático, respaldadas por un certificado.

**1. Estrategias de Salida**

- a) Fortalecer las relaciones comerciales según firma de acuerdo marco de colaboración comercial, social y ambiental, asegurado mayores volúmenes de venta e ingresos para los productores de cacao, basado en la incursión de Óbolo en nuevos mercados como el de Canadá y otros.
- b) Promover una estrategia de rendición de cuentas, fortaleciendo la gobernanza interna de las organizaciones para que sus asociados tengan información a mano de todo el proceso de la compra y venta de su cacao y hacia donde se destinan los recursos económicos.
- c) Acompañar a las organizaciones en el proceso de inclusión de otros rubros provenientes del sistema agroforestal para su comercialización colectiva y de esta manera generar mejores ingresos a los productores.
- d) Para consolidar la intervención, consideramos la necesidad de sistematizar la experiencia del modelo de negocio de CAC Pangoa - Óbolo, y difundir en espacios multi actor a nivel regional y nacional.
- e) Crear una estrategia para fomentar un mayor relacionamiento con otros actores, especialmente prestadores de servicios financieros y no financieros.

**3. Políticas y estrategias favorables: plataformas**

**Intervención 4: Actores del sub-sector de cacao acuerdan y construyen políticas y estrategias nacionales para el desarrollo sustentable del sector.**

## **a) ANÁLISIS DE EFECTIVIDAD:**

### **9. Asesoría técnica/metodológica y financiera para el fortalecimiento y/o construcción de plataformas multi-actor**

Existe efectividad en la estrategia: el asesoramiento y financiamiento realizado por Rikolto, permitió que la Mesa Técnica Nacional de Cacao conforme un grupo impulsor con la participación de entidades del sector público, empresas privadas, de cooperación y academia, con el objetivo de elaborar el Plan Nacional de Desarrollo de Cacao y modelos de gobernanza para el período 2020 – 2030 con una visión de sostenibilidad, competitividad del sector cacaoero peruano. Así, podemos indicar que se ha pasado de un nivel nulo de incidencia en el 2017, a un nivel 2 que quiere decir que la plataforma ha logrado acordar temas puntuales como productividad, calidad, mercado, institucionalidad, relevo, adaptación al cambio climático, modelos de producción sostenible, que permitan el desarrollo sustentable del sector, acuerdos que fueron plasmados en el acta de constitución del grupo impulsor, para incidir hacia el desarrollo sustentable del sector.

#### **a) Sustentabilidad financiera:**

1.1 La sostenibilidad financiera de la plataforma multi-actor es un verdadero desafío. La Mesa Técnica de Cacao en Perú no tiene garantizado los recursos financieros para seguir funcionando y hasta el momento han funcionado mayormente con fondos del gobierno, por lo que se tendría que buscar otros posibles financiadores. La implementación de las estrategias y planes nacionales tienen una sustentabilidad financiera muy baja, los gobiernos o ministerios no tienen los recursos disponibles para la implementación de estas políticas o planes.

#### **b) Sustentabilidad Social:**

1.2 La sostenibilidad social de estas intervenciones descansa en el empoderamiento y compromiso de los propios actores en base a una visión y agenda común. La Mesa Técnica Nacional de Cacao y Chocolate (Perú), recogen las principales necesidades del sector. De ahí que podría existir una base social que garantice la sostenibilidad.

#### **c) Sustentabilidad técnica:**

1.3 En la Mesa Técnica Nacional de Cacao y Chocolate ya existen las capacidades técnicas para su sostenibilidad.

#### **d) Sustentabilidad ambiental:**

1.4 No es un tema directamente relacionado con su funcionamiento, aunque temas ambientales si están considerados dentro de los planes, políticas y estrategias, ejemplo: cambio climático para la implementación exitosa de los planes y estrategias para el desarrollo del sector.

### **10. Estrategias de Salida:**

**Fortalecer la gestión interna e incidencia de las plataformas: la gobernanza, el funcionamiento técnico y metodológico, estrategias de sostenibilidad financiera, mejorar la representatividad de los actores y establecer mecanismos de monitoreo y evaluación.**

- a) Colaborar con los actores de las plataformas en la implementación de planes nacionales, estrategias, políticas.
- b) Promover en las empresas comercializadoras la aplicación de principios de responsabilidad social empresarial RSE para la mejora de la competitividad.

### **3.2 ANÁLISIS DE RELEVANCIA:**

#### **1. Construcción de políticas y estrategias nacionales para el desarrollo sustentable del sector**

En Perú, la estrategia en el asesoramiento y financiamiento realizado por Rikolto, ha logrado que dentro de la Mesa Técnica de Cacao, Rikolto sea parte del grupo impulsor por mandato de la Mesa, actores que inciden para el diseño de una estrategia integral, que resalta el tema de la sostenibilidad en el desarrollo del sector cacaotero. Esta estrategia es el Plan Nacional de Desarrollo del Cacao, estrategia que al ser implementada, beneficiará a más de 100 mil familias del sector. Como aún esta estrategia no está implementada, no podemos analizar la relevancia de la estrategia para el desarrollo sustentable del sector.

##### **a) Sustentabilidad financiera:**

1.1 La Mesa Técnica Nacional del Cacao es débil, porque existe una brecha económica que no cubre sus operaciones y necesidades actuales; sin embargo, en ésta plataforma participan diversos actores claves de la cooperación, como: PNUD, IICA, USAID y el sector público como el Ministerio de Agricultura, de la Producción, con voluntad política para continuar fortaleciendo ésta plataforma, lo cual garantiza la sustentabilidad económica para continuar su funcionamiento sin Rikolto.

##### **b) Sustentabilidad Social:**

1.2 La plataforma de la Mesa Técnica Nacional de Cacao viene funcionando por más de 12 años, lo cual es una fortaleza para sustentar que si es viable su sostenibilidad social, por la voluntad política del sector público a través del MINAGRI, y la declaración del cultivo del cacao como producto bandera en el país.

##### **c) Sustentabilidad técnica:**

1.3 Dentro del Plan Nacional de Cacao, que está en proceso de construcción, el grupo Impulsor es sólido y pretende disponer del documento final, previsto para el 2020; el riesgo es a nivel de su implementación, donde la capacidad que tiene el sector público, es de poco alcance; un desafío es la búsqueda de recursos técnicos en la implementación de los planes.

##### **d) Sustentabilidad ambiental:**

1.4 Los temas ambientales están presentes en la agenda, y es un factor a considerar dentro del Plan Nacional de Desarrollo del Cacao, que permitirá asegurar una producción más

sostenible y con una mayor capacidad de resiliencia a condiciones agro climáticas adversas, producto del cambio climático que afecta a las 16 regiones productoras de cacao del país.

#### **Estrategias de Salida:**

**Crear plan entre actores de la plataforma (mesa) para enfocar una estrategia de incidencia que contribuya a la institucionalización de plan nacional y generar recursos financieros para impulsar la mesa y su operativización a través de las cadenas regionales.**

- a) Desarrollar estrategia conjunta entre el gremio nacional de productores representado por la APPCACAQ, la Cámara Peruana del Café y Cacao representando al sector de la empresa privada, para realizar incidencia en el sector de la agricultura (MINGRI), para que se adopte el Plan y se logre la asignación de fondos públicos.
- b) Articular con el sector privado (empresas comercializadoras de cacao), y que operan a nivel de las regiones donde concentran sus acciones (ej. San Martín, que provee más del 40% de la producción nacional), entre ellas SUMAQAO, Amazonas Trading, ECOM, Machu Picchu, de donde se abastecen la mayor cantidad de volúmenes de productores no asociados / organizados.
- c) Fortalecer a nivel nacional los espacios como la Mesa Técnica Nacional del Cacao y a nivel regional las mesas técnicas regionales, para asegurar la implementación del plan y la asignación de recursos provenientes de los gobiernos regionales donde se hayan priorizado promover el desarrollo de la cadena de valor del cacao; actualmente existen 10 regiones donde han priorizado impulsar ésta cadena importante de las 15 donde se cultiva el cacao a nivel del país.

#### **4. Jóvenes y género**

**Intervención 5: Jóvenes/Mujeres empoderados para ser agentes dinamizadores para la sustentabilidad del subsector de cacao.**

#### **4.1 ANÁLISIS DE EFECTIVIDAD:**

##### ***10. Acompañamiento y financiamiento a organizaciones de productores para fortalecer sus políticas y estrategias de inclusión de mujeres y jóvenes.***

La estrategia en los diferentes espacios de toma de decisión, áreas técnicas, administrativas y servicios en CAC Pangoa ha tenido avances significativos: jóvenes participando en espacios de decisión (áreas técnicas, administrativas y servicios) de 5 en el 2017 (línea de base) a 13 jóvenes el 2019 (Meta: 13) y el número de jóvenes capacitados de 45 en el 2017 a 80 en el 2019 (meta 2019: 75); en el caso de mujeres participando en espacios de decisión (áreas técnicas, administrativas y servicios), pasó de 6 en el 2017 a 11 mujeres el 2019 (meta: 11). La creación del Comité de Desarrollo de la Juventud (CODEJ) con 90 jóvenes, entre las edades de 20 a 35 años, es otro avance a mencionar. Por lo que proponemos que la promoción de la participación de jóvenes y mujeres, el desarrollo de capacidades y la participación en toma de decisiones ha sido efectiva.

**a) Sustentabilidad financiera:**

1.1 En CAC Pangoa la sostenibilidad financiera de esta intervención no está garantizada, por lo que se requiere de lograr cambios a nivel de los equipos gerenciales quienes podrían dar pasos firmes en generar un entorno favorable para una mayor inclusión de jóvenes. Esto podría lograrse si se promueve la membresía para la afiliación de mayor cantidad de jóvenes y mujeres, la modificación del estatuto y la provisión de recursos financieros, y desde el sector público, mediante el otorgamiento a los jóvenes de la legalidad en la tenencia de la propiedad de la tierra (siendo éste también un requisito para formar parte de una organización de productores).

**b) Sustentabilidad Social:**

1.2 Se requiere un cambio profundo en las organizaciones de productores para que se facilite el relevo generacional y la inclusión de los jóvenes y mujeres. Estos cambios no son a corto plazo. De ahí que la sostenibilidad social no esté garantizada aún. CAC Pangoa ha podido generar ciertos espacios para los jóvenes, sin embargo, adolece de soporte institucional; algunas acciones obedecen a la decisión de algunos dirigentes, necesitando de estrategias y políticas que faciliten la sucesión generacional y la inclusión de los jóvenes y mujeres. Por lo tanto, la sostenibilidad social no está garantizada.

**c) Sustentabilidad técnica:**

1.3 En el proyecto en Perú se ha logrado generar capacidades locales en mujeres y jóvenes que actualmente se encuentra trabajando en la organización; sin embargo, la sucesión generacional a nivel de la membresía no ha sufrido cambios importantes, aún el promedio de edad de todos los socios (as) excede los 52 años promedio.

**a) Sustentabilidad ambiental:**

CAC Pangoa se vincula comercialmente con mercados sostenibles de cacao con los sellos orgánicos y de comercio justo, esto establece un relacionamiento y continuidad en la conservación y protección del medio ambiente. En esta línea Rikolto y la Universidad Católica han elaborado un estudio de huella ambiental y captura de carbono en modelos agro forestales de cacao, que permitirá continuar el desarrollo del sistema de producción sostenible con énfasis con participación de mujeres y jóvenes.

**Estrategias de Salida:**

**Diseño de una estrategia clara sobre el abordaje del tema de género, juventud y su operatividad en los programas de Rikolto. Debería de llevar a los actores claves de las organizaciones a implementar procesos de certificación de sistemas de gestión de equidad de género y juventud adaptado a las necesidades de ellos mismos ya que es significativo para la organización a nivel político, social y económico.**

- a) Revisar y actualizar la estrategia de género y de juventud de Rikolto e incorporarla en los procesos que ya se implementan en el programa.

- b) Crear un programa de sensibilización a actores claves de las organizaciones que cree condiciones para la implementación de una estrategia de inclusión de jóvenes y mujeres en las organizaciones y cadenas de valor.
- c) Revisar indicadores de inclusión de jóvenes en nuestros programas y comprometer a los directivos en su cumplimiento.

**Promover la creación de sellos especiales de igualdad de género en las organizaciones como valor al negocio, promoviendo innovaciones y generando mejores entornos para mujeres, hombres y jóvenes.**

- a) Fortalecer espacios para que se institucionalice el enfoque integral de inclusión para jóvenes y mujeres en la agricultura familiar, creando condiciones para el acceso a insumos productivos, mejoras en los servicios básicos en el área rural (educación, salud, vías de comunicación, etc.) y generar entornos favorables para una verdadera inclusión de los jóvenes y mujeres en el área rural y los diferentes eslabones de la cadena de valor.
- b) Promover en las organizaciones certificaciones y/o sellos que faciliten la integración de mujeres y jóvenes.

**4.2 ANÁLISIS DE RELEVANCIA:**

***Acompañamiento y financiamiento, en desarrollo de capacidades y el desarrollo de políticas y estrategias de inclusión de mujeres y jóvenes***

Si bien se ha podido insertar a jóvenes y mujeres dentro de espacios de decisión y otras áreas de la organización CAC Pangoa, para evaluar la relevancia de esta estrategia de inclusión deberíamos poder medir la influencia de esta participación en los ingresos o en nuevas oportunidades de empleo para las mujeres y jóvenes. Por el momento no estamos midiendo estos parámetros, por lo que no se evaluó la relevancia de la estrategia.

**PRODUCTO: CAFÉ**

<b>1. Modelos Productivos Resilientes</b>
<b>Intervención 1: Productores implementan modelos productivos, mejoran su productividad, calidad y resiliencia al cambio climático.</b>

**1.1 ANÁLISIS DE EFECTIVIDAD:**

***1. Asesoría y asistencia técnica con nuevas metodologías***

La incorporación de jóvenes en el área técnica ha posibilitado un mayor acompañamiento a los socios de las organizaciones, así, una mayor asistencia técnica ha contribuido a incrementar el volumen de producción y la venta (del productor) a través de sus organizaciones; se ha pasado de 3,36 Tm en el 2017 a 3,41 en el 2019 (meta 2019: 3,4). El volumen alcanzado por las OPs que participan en esta intervención ha sido mayor al promedio nacional (2,4 Tm) a pesar de que existen programas similares de inversión del gobierno, con mayor presupuesto. Por ello es que la intervención ha sido efectiva.

## **2. *Financiamiento de estudios de viabilidad técnica y financiera de sistemas agroforestales***

Con las organizaciones de productores, se implementaron modelos agroforestales con 60 productores de acuerdo a la meta planificada para el 2019 (60), lo que contribuirá a la consolidación del modelo de producción SAF/Diversificación. Cuando se inició el trabajo en el 2017 no existían modelos agroforestales técnicamente implementados. Para APROCASSI y Prosperidad de Chirinos, la estrategia de Rikolto les ha permitido dinamizar la adopción del enfoque de SAF más todavía por los resultados obtenidos con la metodología de Análisis de Ciclo de Vida (ACV), para la definición de la huella de carbono del café que producen, que se ha convertido en una herramienta de gestión que facilita la toma de decisiones a nivel de campo, por lo tanto consideramos que la estrategia es efectiva.

El ACV es una metodología que permite analizar y evaluar los impactos ambientales asociados a un producto o servicio considerando todo su ciclo de vida, lo que incluye la extracción y adquisición de materia prima, la producción y su disposición final. Los resultados del ACV son útiles para i) contar con un apoyo para la toma de decisiones, ii) identificar oportunidades de mejora en el desempeño ambiental de los productos, iii) registrar y cuantificar los principales impactos ambientales, iv) investigar los factores que brindan una mayor contribución a los impactos ambientales y, v) evaluar las regulaciones y políticas que deben desarrollar las entidades gubernamentales en materia ambiental.

Los cambios globales en la industria y las nuevas regulaciones ambientales en la comercialización del café motivaron la implementación de la metodología ACV para proponer modelos productivos más resilientes.

### **a) *Sustentabilidad financiera:***

**1.1** La estrategia de asesorar y financiar acciones de entrenamiento en asistencia técnica con nuevas metodologías e incorporación de jóvenes es sostenible financieramente; el nivel de profesionalización alcanzado por las organizaciones de productores (OPs), les ha permitido generar mayores ingresos para sostener el servicio de asistencia técnica, esto se demuestra en el porcentaje de inversión que hacen sobre el Área Técnica: más del 25% de sus utilidades se ha destinado para el área de producción y de servicio a sus socios y, los jóvenes formados incorporados al área técnica pasaron de cinco a trece extensionistas, en los últimos tres años.

**2.1** El interés y el reconocimiento económico del café de calidad por parte de la industria motivaron a las OPs a apostar e invertir en estrategias de calidad y trazabilidad del café.

### **b) *Sustentabilidad Social:***

**1.2** Las organizaciones y en especial los directivos y personal administrativo, comprenden la importancia de reforzar las capacidades en los técnicos y adoptar nuevas metodologías como una estrategia que contribuye con la gestión del negocio de la organización y de sus miembros en campo.

2.2 A nivel de los productores la sostenibilidad social se tendría que seguir reforzando ya que es necesario identificar estrategias para lograr la compensación o retribución económica por los servicios ambientales.

**c) Sustentabilidad técnica:**

1.3 La sustentabilidad técnica de los resultados es alta porque las OPs cuentan con un equipo técnico capacitado y comprometido con la implementación de estrategias funcionales: nuevas herramientas, uso de equipos, medición y control de aspectos productivos, que aportan directamente a incrementar su productividad. Las OPs apuestan en la contratación de un equipo técnico apropiado para dar cobertura a la totalidad de socios, así como es el caso de la CAC La Prosperidad de Chirinos se ha incrementado el personal técnico de dos a siete profesionales, en 3 años.

2.3 Las organizaciones de productores tienen la capacidad de contratar y apoyarse con los jóvenes de las asociaciones (capacitados para dar asesoramiento técnico y productivo), lo que apoya en gran medida a la sustentabilidad técnica de los sistemas agroforestales que se vienen implementando.

**d) Sustentabilidad ambiental:**

1.4. Una mayor asistencia técnica brindada por las organizaciones a sus socios, permite reforzar la aplicación de buenas prácticas agrícolas, lo que garantiza una buena sostenibilidad ambiental, por ejemplo, los diagnósticos en las fincas de los socios para elaborar/ hacer ajustes al plan de manejo de fincas agroforestales, optimiza el uso de recursos ambientales.

2.4 La herramienta de medición de huella ambiental a través del análisis de ciclo de vida de un producto, ha sido probada y validada por la Red de técnicos cafetaleros y la comisión multisectorial de huella ambiental del gobierno peruano. Además permite realizar un correcto diagnóstico ambiental y tomar acciones de mitigación en campo con precisión.

**Estrategias de Salida:**

**Será necesario el diseño de una estrategia de transición y ampliación de forma escalonada para que las organizaciones generen planes de gestión de riesgos, adopten herramientas que han sido efectivas a nivel técnico (para tomar decisiones) e, institucionalicen la formación de manera permanente.**

- a) El diseño de un plan de gestión de riesgos y adaptación al cambio climático a nivel de la organización y comunidad para asegurar los niveles de productividad alcanzados.
- b) Diseñar una estrategia que contribuya al funcionamiento de la comisión multisectorial de huella ambiental para una mejora continua de la herramienta de huella ambiental, así asegurar su aplicación y replica.
- c) Adopción de la herramienta de Análisis de Ciclo de Vida por la Red de Técnicos cafetaleros.
- d) Crear a lo interno de las organizaciones un plan de intercambios de experiencias entre productores de la región y de zonas alledañas que beneficien y motiven a los

- productores a realizar buenas prácticas agrícolas que ayudan a la mejorar productividad y calidad del café.
- e) Promover mecanismos internos en las organizaciones para que los jóvenes capacitados continúen con el apoyo en las producciones y en la evaluación de las producciones de café de los socios, con el fin de mantener un historial de la calidad de cafés y se puedan hacer las correcciones necesarias en campo.

## 1.2 ANÁLISIS DE RELEVANCIA:

### **3. Asesorar y financiar asistencia técnica bajo enfoque de producción de café de calidad y menor impacto ambiental**

La validación de metodologías como análisis de ciclo de vida (ACV) y la incorporación de jóvenes capacitados contribuyeron a incrementar el volumen de café vendido por productor a través de sus organizaciones, de 3,36 tn (60,86 qq/año) en el 2017 a 3,41 tn (61,77 qq/año) en el año 2019. Aspectos importantes que contribuyeron al incremento de productividad fueron, el acceso a la información y el porcentaje de asistencia técnica de calidad que pasó del 33% en el año 2017 a 98% para el 2019. Podemos señalar que nuestra intervención ha sido relevante.

Ponemos de ejemplo, al departamento de Producción Agroecológica de la Cooperativa La Prosperidad de Chirinos. La intervención de Rikolto ha sido relevante para el incremento de la productividad y calidad; así, incrementaron las exportaciones de café de 21.000 qq en el año 2017 a 45.000 qq para el año 2019 y en calidad pasaron de 82 a 84 puntos en taza, lo que permitió ampliar la cartera de clientes y mejores condiciones de precio para el productor (logrando USD 1.954,85 Tm versus contrato local- formal (1.192,70 USD/Tm). Podemos afirmar entonces que la estrategia ha sido relevante.

#### **a) Sustentabilidad financiera:**

1.1 . La asistencia técnica es valorada y vista como una inversión de mediano y largo plazo, en las encuestas de evaluación en campo el 85% de los productores manifiesta que el incremento de productividad se debe a la asistencia técnica recibida, el 94% de miembros señalan que contribuyó a la mejora de calidad en taza. La estrategia es sostenible y de gran impacto, pues además permite acelerar los procesos de profesionalización de la organización y de sus miembros

#### **b) Sustentabilidad social:**

1.2 Las organizaciones de productores profesionales, en especial los directivos y personal administrativo, comprenden la importancia de reforzar las capacidades del equipo técnico, adoptar nuevas metodologías como una estrategia que contribuye con la gestión del negocio de la organización y de sus miembros en campo.

#### **c) Sustentabilidad técnica:**

1.3 La sustentabilidad técnica de los resultados es alta, las OPs cuentan con un equipo joven técnico capacitado, comprometido y aportan directamente a una asistencia técnica de

calidad. Las organizaciones socias de Rikolto han incrementado el personal técnico de cinco a trece profesionales, en 3 años. Por ejemplo, La Prosperidad de Chirinos ha invertido de la utilidad financiera USD 565.000 en los 2 últimos, en servicio a socios teniendo como resultado una política de calidad en taza con mejores precios para el productor.

**d) Sustentabilidad ambiental:**

1.4 Incrementar los niveles de productividad y calidad en una menor área de cultivo contribuye positivamente a los impactos medioambientales, otras acciones importantes que se está realizando es establecer fincas bajo sistemas agroforestales, manejo eficiente de los recursos ambientales, por ejemplo, se han establecido líneas de negocio con cascarilla de café, producción de jabones de café dando mayor valor agregado a los sub productos.

**Estrategias de Salida:**

**Crear un plan de transición a nivel de las organizaciones para que éstas asuman en su quehacer institucional y técnico la mejora de productividad, la consolidación de sus sistemas SAF, adopten herramientas, promuevan el intercambio haciendo uso del recurso humano ya capacitado.**

- a) Construcción plan de gestión de riesgos y adaptación al cambio climático a nivel de la organización y comunidad para asegurar los niveles de productividad alcanzados.
- b) Consolidar los modelos SAF/diversificados, que disminuyen los riesgos climáticos, sociales y de mercado a través de la mejora de ingresos en las familias.
- c) Contribuir al funcionamiento de la comisión multisectorial de huella ambiental a través de la gestión del conocimiento para una mejora continua de la herramienta de huella ambiental y así asegurar su aplicación y replica.
- d) Adopción de la herramienta de Análisis de Ciclo de Vida por la Red de Técnicos cafetaleros.
- e) Continuar con los intercambios de experiencias entre productores de la región y de zonas aledañas que beneficien y motiven a los productores a realizar buenas prácticas agrícolas que ayudan a la mejorar productividad y calidad del café.
- f) Los jóvenes capacitados en administración de finca, certificaciones, catación y barismo pueden colaborar con la asistencia técnica con el fin de mantener un historial de la calidad de cafés y se puedan hacer las correcciones necesarias en campo.
- g) Evaluar estrategias específicas en nuestras intervenciones para mitigar estos riesgos de mercado y proponer estrategias de diversificación de ingresos.

**2. Negocios inclusivos**

**Intervención 2:** Empresas privadas implementan modelos de negocios inclusivos y sustentables en la adquisición de café de calidad.

**2.1 ANÁLISIS DE EFECTIVIDAD:**

**4. La profesionalización con herramientas estandarizadas como SCOPE Insight**

La herramienta contribuyó a mejorar el nivel de competitividad de las OPs:

-La Prosperidad de Chirinos pasó de un nivel “en desarrollo” de 3,78 en el 2017, a un nivel “profesional” de 4.2 en el año 2019 (meta: 3,95). La intervención ha promovido el crecimiento sostenido del negocio en 4 principales bloques de SCOPEinsigth: gestión interna, gestión financiera, operaciones y mercado.

-Aprocassi aprovechó el trabajo de Rikolto en programas integrales para la buena gobernanza, gestión financiera óptima y transparente; una correcta toma de decisiones contribuyó a mantener su grado de profesionalización, a pesar de que la OP gestionó una crisis empresarial y social, siguió con un desempeño de 3,6 (mismo puntaje en el 2017 y 2019).

**a) Sustentabilidad financiera:**

1.1 Las organizaciones reconocen la importancia de implementar y financiar la profesionalización como una estrategia para la inclusión de jóvenes; desde la adopción de buenas políticas de gobernanza e implementación de herramientas de gestión como planes de negocios, así como sistemas o softwares a nivel de operaciones; son organizaciones con buen desempeño empresarial lo que garantizaría que destinen recursos para seguir mejorando sus procesos internos.

**b) Sustentabilidad Social:**

1.2 Los productores y OPs participan y aportan económicamente al proceso de formación de líderes, se involucran y entienden el modelo de gestión de su cooperativa, proponiendo estrategias de sostenibilidad. Las cooperativas cuentan con programas de entrenamiento “Escuela de líderes” dirigido a futuros directivos, lo que contribuye a establecer buenas prácticas de gobernanza, fortalecimiento del tejido social y empresarial en las organizaciones garantizando la sostenibilidad de los resultados.

**c) Sustentabilidad técnica:**

1.3 Los directivos y delegados de las cooperativas conocen la gestión de su organización y cuentan con mejores prácticas de gobernabilidad, incorporando un área de control interno. El equipo ejecutivo cuenta además con las competencias necesarias para gestionar y controlar las operaciones empresariales y cumplir con las metas propuestas en complementariedad con el acompañamiento al servicio de asistencia técnica que brindan a sus socios productores. Importante agregar que el segundo semestre del 2019, estuvo orientado a reforzar capacidades para generar modelos de negocios bajo la metodología LINK; ambas organizaciones (APROCASSI y La Prosperidad) además de organizaciones de cacao desarrollaron el mapeo de actores, el Canvas y la revisión de principios de inclusividad.

**d) Sustentabilidad ambiental:**

1.4 Todas las organizaciones han reforzado las capacidades y compromisos con prácticas de producción orgánica y cuidado medio ambiental, así como con la creación de fincas agroforestales se espera que esto ayude a la mejora del medio ambiente y que traerá

beneficios directos a los productores (en el secuestro de carbono, pero también como un seguro de jubilación o inversión a largo plazo).

#### **Estrategias de Salida:**

**Se debe de crear una estrategia de transición enfocada en asegurar la creación de procesos a nivel interno de las organizaciones que les permitan avanzar hacia una sostenibilidad empresarial y social, institucionalizar programas de formación que ayuden a reforzar conocimientos y promover la participación de jóvenes y mujeres.**

- a. Construcción de una estrategia de sostenibilidad empresarial y social de las organizaciones de productores, acompañadas de un plan de comunicación a nivel de los socios; adicionales al análisis de nuevos mercados.
- b. Promover políticas de formación continua en las organizaciones para que se puedan reforzar de manera permanente las habilidades y conocimientos de los productores.
- c. Se debe de promover la permanencia de los programas de formación en donde más incurren jóvenes para que estos asuman un rol en áreas de gestión, catación, barismo u otros; esto permitirá renovar un modelo de negocio haciéndolo más sostenible.

## **2.2 ANÁLISIS DE RELEVANCIA:**

### **1. La estrategia de facilitar, acompañar la profesionalización de organizaciones a través de la herramienta Scope Pro (Scoring Organizational Performance).**

En el caso de Prosperidad de Chirinos, se ha contribuido a mejorar el desempeño organizacional de 3,7 para el año 2017 a 4,2 para el año 2019 convirtiéndose en una organización profesional. La Cooperativa Aprocassi mantiene su calificación de 3,6 del año 2017 al 2019 aún debido a la crisis empresarial y social que gestionó.

El proceso de profesionalización ha permitido incrementar la confianza y ampliar la cartera de clientes de 10 a 16 en los últimos 3 años, las organizaciones tienen mayor capacidad de generar flujos actuales y futuros y, han mejorado su valor de patrimonio de 7 millones a más 9 millones en 3 años. Para mantener el crecimiento sostenido y generar mayor transparencia, ha sido clave mejorar la estructura de gestión interna, gestión empresarial y contar con sistemas de información y soporte de toma de decisiones en las operaciones; para Aprocassi fue clave para generar procesos de diálogo social sin descuidar la gestión del negocio y tomar decisiones a tiempo en aspectos financieros, comerciales y de certificaciones por lo que la intervención ha sido altamente relevante.

#### **a) Sustentabilidad financiera:**

1.1 La estrategia de facilitación y acompañamiento en el proceso de profesionalización de las organizaciones de productores a través de herramientas como SCOPE, permiten acelerar el proceso de profesionalización de manera que pueda ofrecer mejores oportunidades para las partes interesadas en la cadena de valor y tener mayor sostenibilidad.

**b) Sustentabilidad social:**

La organización debe de mantener la buena gobernanza y procesos transparentes con todos los actores de la cadena, actualmente las organizaciones han institucionalizado la escuela de líderes, políticas internas de comunicación con sus bases, cuentan con recurso humano local altamente capacitado.

**c) Sustentabilidad técnica:**

La sustentabilidad técnica de los resultados es alta porque las OPS han generado buenas políticas a nivel de gestión como capitalización de utilidades, políticas de producción sostenible del café, uso de seguros y coberturas de mercado e incluso destinar inversiones para inteligencia comercial.

**d) Sustentabilidad ambiental:**

La profesionalización de las organizaciones ha permitido adecuarse a las nuevas regulaciones comerciales y sacar ventaja competitiva con una propuesta de valor diferenciada bajo sistemas agroforestales, café carbono neutro asegurando continuar en un mercado internacional y adaptando a la producción del café al cambio climático.

**Estrategias de Salida:**

**Establecer una estrategia de transición para que las organizaciones puedan crear bases internas para el crecimiento de sus negocios, generen una consolidación organizativa y de gobernanza y mejoren sus índices de capitalización.**

- a. Acompañar a las organizaciones al desarrollo de un plan de sostenibilidad técnica y financiera que ayude a generar procesos de reflexión sobre el crecimiento que han tenido y como asegurar continuar teniendo una propuesta de valor clara que permita seguir creciendo.
- b. Establecer estrategias de auditoria social que contribuya a generar confianza a los clientes internos y externos.
- c. Promover el cumplir con los compromisos de capitalización de utilidades en las organizaciones.
- d. Generar un planteamiento estratégico para que las organizaciones diversifiquen con nuevas líneas de negocio a nivel de las organizaciones.

**3. Plataformas**

**Intervención 3:** Actores del sector cafetalero en Latinoamérica promueven la implementación de procesos, regulaciones, modelos y políticas públicas que reconocen y fomentan el desarrollo del sector.

**3.1 ANÁLISIS DE EFECTIVIDAD:**

- 5. ***La estrategia de asesoramiento en la conformación de plataforma multi-actor a nivel país como espacio para el intercambio de experiencias e incidencia***

La estrategia de dar asesoramiento estratégico a la Junta Nacional de Café (JNC) ha contribuido a la aprobación bajo Decreto Supremo, del Plan Nacional de Acción del Café Peruano PNA-Café 2019-2030, instrumento de gestión que contribuye a mejorar la competitividad de la cadena del café, después de 4 años de trabajo e incidencia política de este socio (JNC). Por lo que proponemos que esta estrategia ha sido efectiva.

Para la implementación del PNA-Café, Rikolto junto a socios y aliados está promoviendo el fortalecimiento de la Comisión Técnica del Café y la Red de Técnicos (ambas en la región de Cajamarca) con el objetivo de formar la Plataforma Regional de Café (espacio multi actor que busca juntar y desarrollar la capacidad de propuesta para incidir en cambios mayores en el sector) que a su vez, alimentará la estrategia de plataforma nacional del café impulsada por el PNUD.

**a) *Sustentabilidad financiera:***

Asesoramiento en la conformación de plataforma multi-actor a nivel país como espacio para el intercambio de experiencias e incidencia (pública y política) es clave para lograr mayor comunicación entre los actores de la cadena, unir esfuerzos a escala nacional y regional, les permite implementar el Plan Nacional de Acción del Café Peruano 2019-2030 de manera más efectiva las acciones en territorio.

La conformación de la Plataforma regional (Cajamarca) de Café tiene como soporte, el presupuesto nacional designado para la implementación del PNA-Café; pero además, se anima el aporte de los miembros de la plataforma (al menos para el funcionamiento básico), mientras Rikolto (como otros actores lo hacen) negocia un nuevo proyecto para el mayor desarrollo de este colectivo público- privado.

**b) *Sustentabilidad social:***

Si bien se ha aprobado el Plan Nacional de Acción del Café Peruano 2019-2030, que es el principal instrumento que guiará fortalecer el sector cafetalero, será clave el acompañamiento a nivel de las regiones, contar con buenos facilitadores, establecer prioridades, realizar acciones en campo para generar propuestas, discusiones y compromiso de iniciativas e inversión en elaboración y ejecución de proyectos.

**c) *Sustentabilidad técnica:***

El PNA-Café se implementa a través de una estrategia regional (mesas técnicas de café o espacio políticos reconocidos en cada una de las quince regiones productoras de café), por lo que la articulación con la Junta Nacional del Café (representando a 20 cooperativas cafetaleras en Cajamarca), PNUD y la Comisión técnica regional del café dan soporte a la iniciativa de la Plataforma Regional de Cajamarca. Será clave seguir sumando otros actores del sector en la región para tener un mayor alcance y generar mayores impactos. La apuesta es generar evidencia y propuestas para cambios estructurales, en las regiones y animar con ellas cambios a nivel de país.

**a) *Sustentabilidad ambiental:***

Tendrá sus resultados una vez se logren concretizar medidas del plan relacionadas al tema ambiental.

#### **Estrategias de Salida:**

Será importante reforzar el proceso de empoderamiento de los miembros de las plataformas y avanzar hacia un modelo de gestión de conocimiento; es importante también escalar con estos avances de espacios multi-actor, por lo que será importante socializar los resultados de desempeño e impacto a nivel nacional e internacional (apoyándose de espacios globales) y activar la inversión privada, de organismos de desarrollo y gobierno.

### **3.2 ANÁLISIS DE RELEVANCIA:**

#### ***Fortalecimiento de plataformas multi-actor, como espacios para el intercambio de experiencias e incidencia pública***

Es una estrategia que ha comenzado a implementarse, no hay mayores avances, por lo que aún no podemos evaluar aún la relevancia de la estrategia.

## **3 LECCIONES APRENDIDAS**

#### **Principales innovaciones:**

En Perú, la **creación de alianzas estratégicas** con el sector de la academia (universidades), ha facilitado aplicaciones de metodologías a nivel de campo, que pueden crear innovaciones; así Rikolto y la Universidad Católica de Perú aplicaron la metodología del “Ciclo de Vida- ACV” para determinar la “Huella Ambiental” del Café, lo que apoya a asegurar una mejor calidad del producto, al cumplir con estándares ambientales y de seguridad alimentaria requeridas por los mercados. Esta metodología se aplicó en 30 fincas de la organización la Prosperidad de Chirinos, experimentando mejoras en sus herramientas para adaptarse a las condiciones de campo, con el asesoramiento de Rikolto. Con este estudio, se definió la huella ambiental de café en Perú y fue presentado a la Comisión Multisectorial de Sostenibilidad Ambiental para productos agroexportables del Ministerio de Comercio Exterior, quién lo aplicó para desarrollar la primera “calculadora de la huella ambiental del café”, para que las organizaciones dispongan de una herramienta digital más sencilla para calcular esta huella ambiental. Con esta experiencia, estamos impulsando la ejecución del mismo estudio para determinar la huella ambiental de cacao.

En cuanto al asesoramiento estratégico **y apoyo financiero para el fortalecimiento de plataformas multi-actor**, es una estrategia que en Perú ha comenzado a implementarse en el 2019, sin embargo en el sector café se ha logrado aportar en la elaboración del Plan Nacional de Acción de Café Peruano 2019-2030 a través de la incidencia realizada por nuestro socio, la Junta Nacional de Café (JNC), con quien hemos venido trabajando hace 4 años. En este sentido con la JNC, Rikolto ha estado apoyando a fortalecer su funcionamiento interno, impulsando el involucramiento de otros actores cercanos que apoyan a la JNC, como Café Correcto, Progettomondo y Agrittera. Este involucramiento nos trajo como

aprendizaje que se pudo crear un ambiente más propicio para la construcción de un plan de fortalecimiento para la JNC, bajo la visión común de que necesitamos un gremio fortalecido para realizar una incidencia más efectiva que represente a los productores cafetaleros de Perú.

### **Intervenciones Piloto:**

En las intervenciones en campo con las organizaciones de productores de Perú, el **acompañamiento para la mejora del desempeño empresarial de las organizaciones**, ha permitido alcanzar las metas de mejorar la profesionalización en las organizaciones socias, en café con la Prosperidad de Chirinos y en cacao con la CAC Pangoa, que han pasado de un nivel de desempeño empresarial “en desarrollo” a un nivel “profesional”; y sostener el desarrollo de APROCASSI, aún en tiempos de crisis. En este sentido nos hemos dado cuenta que requerimos realizar una mejor sistematización de estos casos de éxito para poder replicarlos en otras organizaciones de Perú y también de otros países donde Rikolto tiene programas, como Ecuador, Honduras y Nicaragua.

Una de las buenas prácticas que han dado buenos resultados, es el desarrollo de programas de entrenamiento “Escuela de líderes” dirigido a futuros directivos, que contribuye a establecer buenas prácticas de gobernanza, fortalecimiento del tejido social y empresarial en las organizaciones garantizando la sostenibilidad de los resultados. A esto se suma, el desarrollo del encuentro anual de jóvenes cooperativistas, que junta a jóvenes de las organizaciones socias con otras del país, la intención es generar un espacio de encuentro y de compartir soluciones para asegurar sostenibilidad en las organizaciones y el negocio a partir de la inclusión de este grupo etario.

En cuanto a **la estrategia de asesoramiento para el establecimiento de negocios inclusivos**, en Perú tenemos todavía algunos retos: en el caso de las dos organizaciones de café, la relación establecida con las empresas está bastante bien desarrollada; los aspectos a reforzarse significan adentrarnos en una relación bilateral, que incluye el contacto directo con empresas. En el caso de cacao, se espera reforzar la relación de las organizaciones con las empresas compradoras, caso APROCAM e ICAM.

Hemos aprendido que se debe analizar a profundidad los intereses de las empresas para establecer este tipo de negocios, por ejemplo, la experiencia en el 2019 entre CAC Pangoa y la empresa OBOLO Chocolates, donde se identificó que la empresa necesitaba abastecerse de cacao con un alto estándar de calidad, para la elaboración de una línea de chocolates con cacao fino de aroma, producto de la empresa con un alto posicionamiento en el mercado. Esta situación ha facilitado que la empresa esté interesada en fortalecer también la inclusividad en la relación, mejorando prácticas para un intercambio permanente de información, fortalecimiento de la gestión comercial y gestión interna, lo que aportará a la sostenibilidad social, económica y ambiental de CAC Pangoa.

Referente a la estrategia de brindar **asesoría técnica y cofinanciamiento para aplicar modelos productivos más sustentables como los sistemas Agroforestales (SAF)**, junto con

el asesoramiento para la **aplicación de buenas prácticas agrícolas y estrategias de producción de café y cacao de calidad**, se ha observado que en Perú, estas estrategias están aportando a aumentar el volumen que cada agricultor comercializa a través de las organizaciones de productores, al igual que a aumentar el porcentaje de ingresos proveniente de café y cacao en relación al total de ingresos del hogar. En cuanto a los ingresos, en cacao han tenido una influencia positiva aumentando de USD 1,074.19 ha/año a USD 1,166.46.

Sin embargo, en café los ingresos bajaron un 22,76% (pasando de USD 3,401.14 a USD 2,626.98 año/ha), lo que visibiliza una brecha en los precios logrados durante el 2017 y 2019, sobre todo influenciados por los precios internacionales de café. Esto muestra la necesidad de evaluar estrategias específicas en nuestras intervenciones para mitigar estos riesgos de mercado y proponer estrategias de diversificación de ingresos.

De esta manera se visibiliza que, bajo estas condiciones del mercado, el vender organizaciones de productores o cooperativas, tiene mayores ventajas, ya que las organizaciones pagan mejores precios por certificaciones y calidad de café, generando mayor margen de rentabilidad, además al finalizar el año, entregan utilidades (remanentes) a sus socios y también servicios de asistencia técnica, financiera y otros.

Otra lección aprendida es que dentro del fomento de la aplicación de sistemas agroforestales (SAF), uno de los principales factores que limitan la expansión de estos modelos, es el factor económico, ya que los productores tienen una baja capacidad de inversión y además es muy costoso que puedan acceder a servicios financieros, debido a altas tasas de interés (hasta 32% anual). De esta forma hemos identificado que una buena opción para dinamizar la adopción de los modelos SAF, es realizar una caracterización de modelos que ya existen en campo y que ya están en etapa de producción. En base a estos resultados se elaboraría una propuesta con los modelos que mejor funcionan y así se podría iniciar un proceso de reconversión de parcelas de cacao o café, sobre todo de aquellas que son más improductivas.

En cuanto a los índices de producción sustentable, no hemos podido alcanzar las metas en varios de los criterios de este índice, consideramos que la adopción de los modelos agroforestales podría aportar a su mejora, al igual que una mejor aplicación de buenas prácticas agrícolas en coordinación con las actividades de certificación que realizan las organizaciones de productores.

Referente a la metodología para la evaluación del Índice de Producción Sustentable, nos dimos cuenta de que necesitamos afinar la aplicación de la misma (al momento de levantar las encuestas con los productores), ya que existieron diferencias en cuanto a la recolección de los datos en campo en el 2017 y el 2019, lo que pudo tener un grado de influencia en los resultados que obtuvimos en este índice. Igualmente, se afinarán nuestros mecanismos de monitoreo y evaluación para obtener más evidencias de avances en el 2021.