

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ  
FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN**



**ALIANZAS PÚBLICO PRIVADAS PARA EL DESARROLLO: EL  
CASO DEL CACAO EN SAN MARTÍN**

**Tesis para obtener el título profesional de Licenciado en Gestión, con mención en  
Gestión Pública, Social y Empresarial presentada por:**

<b>PÉREZ MUNDACA, Luis Carlos Martín</b>	<b>20089006</b>
<b>CALLE GARCÍA, Oliver</b>	<b>20090308</b>
<b>DONAYRE RODRÍGUEZ, Jesús Bryan</b>	<b>20095369</b>

**Asesorados por Mgtr. Hugo Wiener Fresco**

**Lima, 29 de mayo de 2018**

La tesis

**ALIANZAS PÚBLICO PRIVADAS PARA EL DESARROLLO: EL CASO DEL CACAO  
EN SAN MARTÍN**

ha sido aprobada

---

Presidente de Jurado  
Dr. Levy Del Águila Marchena

---

Asesor de la Tesis  
Mgtr. Hugo Wiener Fresco

---

Tercer jurado  
Mgtr. Hellen López Valladares

A Dios, a mis padres por su ejemplo de esfuerzo y aliento constantes, a mis familiares en general, a mis amistades, particularmente a quienes fueron mis compañeros durante esta etapa de tesis, y a todas las buenas personas que desinteresadamente nos apoyaron durante todo este proceso.

**Luis Pérez**

A Dios, mis padres y familiares por su paciencia y apoyo en todo momento. A nuestros asesores y quienes nos ayudaron desinteresadamente a lo largo de esta investigación.

**Oliver Calle**

A Dios, a mis padres por su aliento y amor incondicional, quienes siempre han sido mi fortaleza y guía. Con mi vida trataré de agradecer todo lo que me han enseñado y lo que me ha brindado la universidad en estos años. A mis familiares, amigos, docentes y demás personas que nos proporcionaron su apoyo en este camino, para culminar con la presente investigación.

**Jesús Donayre**

Agradecemos al Mgtr. Hugo Wiener Fresco por su paciencia y disposición en torno al desarrollo de nuestra tesis, así como a los diferentes representantes de las organizaciones que fueron partícipe de esta investigación por su ejemplo de pasión por el trabajo que desarrollan y su capacidad de liderazgo en una zona que anteriormente había sido vulnerada. Finalmente, a los expertos que no solo nos sirvieron como referencia, sino que nos motivaron a ir más allá con esta investigación.

## TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO 1: SITUACIÓN PROBLEMÁTICA .....	2
1. Planteamiento del Problema .....	2
2. Preguntas de Investigación .....	4
2.1. Pregunta General .....	4
2.2. Preguntas Específicas .....	4
3. Objetivos de Investigación .....	4
3.1. Objetivo General .....	4
3.2. Objetivos Específicos .....	4
4. Hipótesis .....	5
5. Justificación y viabilidad .....	5
5.1. Justificación .....	5
5.2. Viabilidad .....	6
CAPÍTULO 2: METODOLOGÍA .....	8
1. Alcance de la investigación .....	8
2. Diseño Metodológico .....	8
2.1. Estrategia de investigación .....	8
2.2. Enfoque .....	8
2.3. Horizonte temporal .....	9
3. Unidades de estudio .....	9
4. Técnicas de recolección de datos .....	9
4.1. Entrevistas .....	10
4.2. Focus Groups .....	11
CAPÍTULO 3: MARCO TEÓRICO .....	13
1. La teoría sobre competitividad territorial y de los pequeños productores .....	13
1.1. Definición de Competitividad .....	13
1.2. Competitividad Territorial .....	14

1.3. Competitividad en el ámbito agrario .....	16
2. Enfoques de desarrollo rural: Antecedentes .....	21
2.1. Mejora de la Productividad a través de la asistencia técnica-extensión, insumos e infraestructura.....	21
2.2. Mejor inserción al mercado, asociatividad y cadena de valor .....	26
2.3. Corredores, territorialidad, market pull .....	33
3. El modelo de las alianzas público privadas para el desarrollo.....	36
3.1. Definición e importancia de las APPDs .....	37
3.2. Gobernanza .....	40
3.3. Actores Involucrados.....	41
<b>CAPÍTULO 4: MARCO CONTEXTUAL .....</b>	<b>44</b>
1. Antecedentes de proyectos de desarrollo rural .....	44
1.1. Proyecto Sierra y Selva Alta de AGRORURAL .....	44
1.2. Proyecto de Desarrollo Territorial Sostenible (PDTS).....	46
1.3. Programa de Desarrollo Rural Sostenible y Proyecto Perú Biodiverso de GIZ .....	47
1.4. Proyecto PRA .....	51
2. Aplicación de APPDs en el sector agrario de América Latina .....	54
3. El cacao como producto y su importancia.....	56
3.1. Mercado del cacao.....	56
3.2. Negocio del cacao .....	62
4. La cadena de valor del cacao en San Martín y los actores concretos .....	65
4.1. Etapas de la cadena de valor del cacao.....	65
4.2. La Alianza Cacao Perú .....	67
4.3. Actores de la cadena de cacao .....	76
4.4. La Cooperativa Agraria Cacaotera ACOPAGRO .....	78
4.5. La Cooperativa Agraria ALLIMA CACAO.....	86
<b>CAPÍTULO 5: MARCO ANALÍTICO.....</b>	<b>94</b>
1. El modelo de alianza público privada para el desarrollo impulsado por Alianza Cacao Perú a partir de experiencias anteriores .....	94

1.1. Proyecto Sierra y Selva Alta de Agrorural .....	94
1.2. Proyecto de Desarrollo Territorial Sostenible (PDTS) de AGRORURAL .....	96
1.3. Programa de Desarrollo Rural Sostenible y Proyecto Perú Biodiverso de GIZ .....	97
1.4. The Poverty Reduction and Alleviation (PRA) Project de USAID.....	101
2. Análisis del modelo de ACP a partir de la teoría sobre APPD.....	102
3. Aporte de ACP en la cadena de valor del cacao en San Martín .....	109
3.1. Eslabón de Provisión de Insumos.....	110
3.2. Eslabón de Producción .....	110
3.3. Eslabón de Acopiamiento.....	111
3.4. Eslabón de Comercialización .....	112
4. Influencia del modelo de ACP en el desempeño de ACOPAGRO y ALLIMA CACAO.	
113	
4.1. Análisis de factores que determinan la competitividad en organizaciones de productores cacaoteros .....	113
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	121
REFERENCIAS .....	127
ANEXO A: Matriz de consistencia.....	143
ANEXO B: Datos importantes de los antecedentes de desarrollo rural.....	155
ANEXO C: Metodologías antecedentes a la propuesta por ACP.....	164
ANEXO D: Resultados de APPDs aplicadas en otros países de la región latinoamericana .....	167
ANEXO E: Cacao fino y de aroma .....	169
ANEXO F: Sistema Agro Forestal (SAF).....	170
ANEXO G: Actores de la Alianza Cacao Perú .....	171
ANEXO H: Hallazgos de las entrevistas.....	172
ANEXO I: Cuestionarios para entrevistas .....	225

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Entrevistas semi-estructuradas realizadas para la investigación .....	10
Tabla 2: Contribución de cada sector a la APPD .....	41
Tabla 3: Beneficios de una APPD a los sectores involucrados desde la perspectiva de competitividad y maximización de los recursos .....	42
Tabla 4: Proyectos de Cambio del PDRS.....	50
Tabla 5: Participación en la oferta mundial de cacao tradicional y cacao fino de aroma en miles de Toneladas Métricas (TM) 2013* .....	57
Tabla 6: Demanda Mundial de cacao en miles de Toneladas Métricas (TM) 2013 .....	59
Tabla 7: Síntesis del caso Mesa Técnica de Cacao .....	62
Tabla 8: Clientes de ACOPAGRO de acuerdo al país de origen .....	80
Tabla 9: Clientes de ALLIMA de acuerdo al país de origen.....	88

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Secuencia en las etapas de recolección de datos.....	12
Figura 2: Modelo de las cinco fuerzas de Porter .....	19
Figura 3: Las estrategias de distribución push y pull .....	36
Figura 4: Mapa de Actores del PDRS .....	49
Figura 5: Evolución y proyección de la demanda y producción mundial de cacao 2013-2023 (en miles de Toneladas métricas TM).....	57
Figura 6: Participación en la oferta nacional de cacao (%).....	59
Figura 7: Cadena de valor del cacao y chocolate por eslabones .....	67
Figura 8: Cadena de valor del cacao según la Alianza Cacao Perú.....	70
Figura 9: Actores que participan en la cadena de valor del cacao.....	78
Figura 10: Niveles y Ámbitos de interacción competitiva de las organizaciones de productores en el sector del cacao .....	114

## RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación aborda el análisis de la problemática del desarrollo rural y la competitividad de las organizaciones de productores, tomando como caso el cacao en la región San Martín. La oferta actual de este producto no llega a cubrir la creciente demanda a nivel internacional en lo que refiere al cacao fino y de aroma. Esto debido al incipiente trabajo conjunto entre los sectores público y privado para fortalecer la competitividad del sector. Aun es limitada la promoción de este cultivo a pesar del alto potencial productivo que tiene en países como el Perú y, específicamente, la región San Martín; en la cual alcanza uno de los mayores rendimientos por hectárea.

La investigación se enfocó en el modelo de la Alianza Cacao Perú (ACP) y su influencia sobre el desarrollo rural, a partir de las acciones desarrolladas con dos cooperativas de productores cacaoteros representativas como son ACOPAGRO y ALLIMA CACAO. La primera corresponde a una organización consolidada en el sector, mientras que la segunda fue fundada en 2016 e incorporada recientemente a la Alianza Cacao Perú, llevándose a cabo su primera exportación en el año 2017. La intervención de ACP se sustenta en tres pilares, los cuales son acceso a mercados, transferencia tecnológica y acceso al crédito. Todos ellos deben contribuir a promover la competitividad de las organizaciones de productores y, de esa manera, al desarrollo del sector cacaotero en las zonas de influencia del proyecto. A pesar del trabajo conjunto de los actores pertenecientes a la ACP, las condiciones y el nivel de competitividad de dichas cooperativas no parecen haber registrado progresos importantes.

En este estudio se analizaron diversos modelos y enfoques de desarrollo rural. Estos eran de la Cooperación Alemana al Desarrollo (Agencia GIZ), de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID, por sus siglas en inglés) y del Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI), a través de AGRORURAL. También se utilizó el enfoque del modelo de Alianza Público Privada para el Desarrollo (APPD), como referencia para describir el funcionamiento de la Alianza Cacao Perú. Finalmente, se aplicó el concepto de cadena de valor y el de competitividad en organizaciones de productores, que permitieron el análisis de la influencia del modelo de la ACP y su interacción con las dos cooperativas.

Como resultado de esta investigación, es posible generar una valoración inicial de la contribución de un modelo de Alianza Público Privada para el Desarrollo en la competitividad de las cooperativas cacaoteras de San Martín a partir de la experiencia de la Alianza Cacao Perú.

## INTRODUCCIÓN

El tema escogido se debe al interés, por parte de cada uno de los integrantes del grupo, los cuales pertenecen a las menciones pública, social y empresarial, de conocer cómo desde estas tres aproximaciones, se puede vincular y generar estrategias conjuntas que contribuyan al desarrollo rural y a la competitividad de los pequeños productores agrupados en cooperativas.

Para llegar al actual tema de investigación, en la primera etapa del desarrollo de este estudio se quiso analizar a ACOPAGRO como principal unidad de estudio en el marco de la primera fase del proyecto ejecutado por la Alianza Cacao Perú. El interés se centraba en el crecimiento comercial de dicha cooperativa para de esa manera conocer el aporte del proyecto en esta cooperativa. Posteriormente el tema de investigación pasó a tener como sujeto de estudio a la Alianza Cacao Perú como modelo de alianza público privada para el desarrollo, motivo por el cual, para enriquecer el análisis, tanto ACOPAGRO como ALLIMA CACAO pasaron a ser unidades secundarias de estudio. Además, el objeto en la última etapa de la investigación se reenfocó en el funcionamiento del modelo ejecutado por la ACP y su aporte a la competitividad de los pequeños productores cacaoteros, los cuales se encuentran asociados a cooperativas como ACOPAGRO y ALLIMA CACAO de la región San Martín.

Respecto a la estructura del estudio, en primer lugar, se presentan las preguntas que se plantearon responder, así como los objetivos a alcanzar con sus respectivas hipótesis. En seguida, se expone la metodología y los instrumentos empleados en el trabajo de campo. A continuación, el marco teórico que empieza describiendo los antecedentes provenientes de distintos enfoques de desarrollo rural, así como la teoría vinculada a la competitividad de los productores, cadenas de valor y el concepto de alianza público privada para el desarrollo. Seguidamente, se procede a describir el marco contextual para así entender el entorno en el cual se desarrolla el estudio. Finalmente, se explica el marco analítico y se presentan los hallazgos, puntos centrales de la investigación, terminando el documento con las conclusiones y algunas recomendaciones.

# CAPÍTULO 1: SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

## 1. Planteamiento del Problema

El sector agrario cacaotero nacional presenta distintos problemas que afectan su competitividad y la sostenibilidad de sus organizaciones de productores sean asociaciones o cooperativas. El Estado Peruano ha hecho esfuerzos para impulsar e incentivar la producción de cacao como cultivo alternativo a la producción de coca, especialmente en la cuenca del Huallaga. La región San Martín al 2015 representaba el 43% de la producción total del país según el MINAGRI. Esta región sufrió los embates del narcotráfico y terrorismo durante las décadas del ochenta y noventa, circunstancia que motivó iniciativas y proyectos de desarrollo alternativo, en que intervinieron conjuntamente con la cooperación internacional y empresas privadas para incentivar el desarrollo de productos alternativos como el cacao.

Los compradores de este producto, que son principalmente del exterior, han ido aumentando sus exigencias de calidad, lo que representa un desafío para las cooperativas cacaoteras debido a su debilidad en recursos y capacidades. Es en respuesta a este desafío que, desde la década pasada, se ponen en marcha nuevas estrategias para el desarrollo promovidas principalmente por organismos de cooperación internacional, así como iniciativas del gobierno peruano apoyadas por entidades multilaterales. El objetivo de las más recientes intervenciones era mejorar el acceso de los productores a mercados dinámicos a través de la entrega de información para el desarrollo rural, servicios de asesoría en emprendimiento y el fortalecimiento del sector agrícola público (De Los Ríos, 2013). Entre estas iniciativas, recientemente se han venido desarrollando las alianzas público privadas para el desarrollo, las cuales, aunque cuentan con pocos estudios que profundicen sobre su propuesta como modelo de desarrollo, ya ha venido generando efectos positivos en las zonas de nuestro país donde se han implementado. Es así que dentro de estas iniciativas se destaca la Alianza Cacao Perú (ACP), proyecto que se propone mejorar la calidad de vida de productores de cacao y el incremento de la productividad en San Martín, Huánuco y Ucayali.

Dos de las cooperativas más representativas que participan de esta alianza son ACOPAGRO y ALLIMA CACAO. La primera ha sabido consolidarse como un importante oferente de cacao del Perú y la segunda está dando importantes pasos en exportaciones a pesar de su corta existencia. Un tema importante por determinar es si las acciones de la ACP habrían tenido un limitado papel en la mejora de la competitividad de estas cooperativas o si sus buenos resultados responderían más a acciones propias de su gestión. Debe considerarse en el análisis, algunas condiciones coyunturales desfavorables con relación a este cultivo, como la disminución de los precios del cacao a nivel internacional a mediados del 2016, pasando de \$3.122,75 a

\$2.295,3 por tonelada métrica al finalizar dicho año, con tendencia a la baja para el año siguiente (IndexMundi, 2017). Además, también se debe tomar en cuenta el aumento de la competencia mundial y de las regulaciones internacionales que influyen en la sostenibilidad de las organizaciones.

Otro problema que desafía a los productores cacaoteros es la presencia de concentraciones de cadmio en el suelo donde se cultiva (Agencia Agraria de Noticias, 2016, citado en Jimenez, 2015). La Unión Europea notificó al Comité de Medidas Sanitarias y Fitosanitarias de la Organización Mundial de Comercio, el Draft Commission Regulation of amending Regulation (EC) N° 1881/2006 setting maximum levels of cadmium in foodstuffs, en el cual incluye los niveles máximos de cadmio permitido para distintos cultivos, entre ellos están el cacao y los derivados del chocolate que se presentan a continuación: chocolate de leche con sólidos de cacao inferiores a 30 % 0,1 mg/kg, chocolate con sólidos de cacao inferiores al 50 % y chocolates con leche con sólidos de cacao superiores o iguales al 30 %, 0,3 mg/kg. Chocolates con sólidos de cacao superiores o iguales al 50 %, 0,8 mg/kg; cocoa en polvo 0,6 mg/kg (Jiménez, 2015, p. 94).

Esta última disposición respecto a los límites de cadmio, comenzará a ser de obligatorio cumplimiento a partir de enero del 2019, lo cual perjudicaría a los países productores de cacao como el Perú, pudiéndose verse mermadas las exportaciones de dicho producto con destino al mercado europeo.

Teniendo en cuenta estas condiciones y factores exógenos que afectan al desarrollo del sector cacaotero, se hace necesario establecer nuevas estrategias e impulsar iniciativas tendientes a minimizar el impacto negativo de dicha coyuntura, a través del fortalecimiento del trabajo conjunto entre los distintos actores involucrados y el impulso hacia aquellos factores críticos para la competitividad de dicho sector en el país.

No existe una adecuada articulación y coordinación entre los sectores público y privado, y también dentro de ellos, lo que genera diversas limitantes, principalmente en cuanto al acceso al crédito, transferencia tecnológica y acceso a mercados. Con respecto al primero, los productos financieros brindados por las entidades crediticias no están adaptados al calendario agrícola manejado por las cooperativas y sus socios productores (A. Andrade, comunicación personal, 18 de noviembre de 2017) o, en muchos casos, no cuentan con acceso a crédito para la mano de obra y compra de insumos (G. Castillo, comunicación personal, 25 de mayo de 2018). En relación al segundo, se están produciendo dificultades como la aparición de plagas como el Mazorquero y la Carmenta debido a un mal manejo del cultivo (R. Bartra, comunicación personal, 17 de noviembre de 2017), sumado a que muchos productores carecen de asistencia técnica especializada para

poder afrontar estos inconvenientes. Por último, en torno al acceso a mercados, los productores no cuentan con información y conocimientos suficientes para poder negociar con los distintos actores del mercado, generando que en algunos casos se pierda fidelidad por parte de ellos hacia sus organizaciones debido a que desconoce los costos administrativos en que incurre su cooperativa (G. Castillo, comunicación personal, 25 de mayo de 2018). Además, la mayoría de cooperativas presenta una incipiente planificación y gestión de sus exportaciones (A. Andrade, comunicación personal, 18 de noviembre de 2017).

En conclusión, se puede ver que los principales problemas del cacao están relacionados a la productividad, la calidad de la producción, el financiamiento y la comercialización. Por ello, es pertinente conocer si las iniciativas público-privadas pueden minimizar los efectos negativos y, en todo caso, incidir en las causas de dichos problemas, trabajando articuladamente para que las organizaciones de productores puedan competir en el mercado.

## **2. Preguntas de Investigación**

### **2.1. Pregunta General**

¿Cómo un modelo de alianza público privada para el desarrollo contribuye en la competitividad de los productores cacaoteros de San Martín?

### **2.2. Preguntas Específicas**

- ¿Cómo funciona la cadena de valor del cacao?
- ¿Cuáles son los factores que determinan la competitividad de las organizaciones de productores cacaoteros?
- ¿Cuáles son las características particulares de un modelo de alianza público privada para el desarrollo?
- ¿En qué consiste el modelo de alianza público privada para el desarrollo impulsado por Alianza Cacao Perú?
- ¿Cómo el modelo de ACP ha influido en el desempeño de ACOPAGRO y ALLIMA CACAO?

## **3. Objetivos de Investigación**

### **3.1. Objetivo General**

Diagnosticar la contribución de un modelo de alianza público privada para el desarrollo de la competitividad de los productores cacaoteros de San Martín.

### **3.2. Objetivos Específicos**

- Conocer el funcionamiento de la cadena de valor del cacao.

- Identificar los factores que determinan la competitividad de las organizaciones de productores cacaoteros.
- Describir las principales características del modelo de alianza público privada para el desarrollo.
- Comprender el modelo de alianza público privada para el desarrollo impulsado por Alianza Cacao Perú.
- Describir la influencia del modelo de ACP en el desempeño de ACOPAGRO y ALLIMA CACAO.

#### **4. Hipótesis**

Considerando las preguntas y objetivos enunciados anteriormente, la hipótesis general que orienta la investigación es que el modelo de alianza público privada para el desarrollo impulsado por la Alianza Cacao Perú representa una plataforma que articula e incorpora a los actores clave de la cadena de valor del cacao, contribuyendo a la competitividad de los productores, especialmente de aquellos asociados en cooperativas.

Las hipótesis específicas de investigación son las siguientes:

- La cadena de valor del cacao en San Martín se ha fortalecido debido a los esfuerzos promovidos por la Alianza Cacao Perú en conjunto con los distintos actores que pertenecen a la cadena.
- Los factores que determinan la competitividad de los productores de cacao es su capacidad de reunir un volumen importante del grano con una calidad estándar.
- Las alianzas público privadas para el desarrollo se basan en el trabajo articulado de actores que persiguen metas comunes y lograr.
- El modelo de la Alianza Cacao Perú es una plataforma que conecta a los actores públicos, empresariales y sociales más importantes del sector cacaotero en San Martín.
- La Alianza Cacao Perú ha tenido una influencia positiva en el desempeño productivo y comercial de las cooperativas ACOPAGRO y ALLIMA CACAO.

#### **5. Justificación y viabilidad**

##### **5.1. Justificación**

El presente trabajo de investigación representa un aporte inicial en la evaluación del modelo de alianzas público-privadas para el desarrollo y permitirá identificar oportunidades de mejora para su gestión. Dado que ha culminado la primera fase del proyecto ejecutado por la

Alianza Cacao Perú, es conveniente analizar su contribución, en particular en la competitividad de las organizaciones de productores, para los casos, ACOPAGRO y ALLIMA CACAO. Por otro lado, los hallazgos encontrados en esta investigación podrán ser tomados en cuenta en la ejecución de futuras iniciativas público-privadas relacionadas al desarrollo del sector cacaotero a nivel nacional. En términos prácticos, este trabajo puede ser tomado en cuenta para el diseño de futuras iniciativas de desarrollo rural. Asimismo, las organizaciones de productores también podrían tomar en cuenta el presente estudio como elemento referencial a considerar para la planificación y ejecución de acciones en torno a la mejora su competitividad.

En segundo lugar, también existe una relevancia social, puesto que los hallazgos y resultados de la investigación beneficiarán indirectamente a los diferentes actores participantes de la alianza y directamente a las cooperativas y socios productores, quienes reciben los servicios de ACOPAGRO y ALLIMA CACAO, que además representan el público objetivo de la Alianza Cacao Perú.

## **5.2. Viabilidad**

En cuanto al acceso a la información, se contó con el consentimiento del gerente general de la Alianza Cacao Perú, Econ. José Iturrios, para llevar a cabo algunas entrevistas con representantes de esta organización en la región San Martín, así como una entrevista con él en la oficina principal ubicada en Lima. Gracias a este aval, pudimos tener facilidad para realizar dos entrevistas, la primera con el representante técnico de ACP, Ing. Hever Macedo, y la segunda con la Directora Regional de San Martín, Econ. Ana María Andrade.

También se logró entrevistar al gerente general de la cooperativa ACOPAGRO, Gonzalo Ríos, el cual, por medio del gerente técnico, Iván Hidalgo, y la representante de tesorería y créditos, Erodita Valles, nos brindó las facilidades en cuanto a recojo de información para el desarrollo de la investigación. Asimismo, se realizó un *focus group* a diez socios productores de la cooperativa. El gerente general nos brindó el aval para solicitar y coordinar todo tipo de documentación e información requerida para la investigación, delegando internamente para dicha tarea, al gerente técnico, Ing. Iván Hidalgo.

De igual manera, se hizo contacto con el gerente general de la cooperativa ALLIMA CACAO, Ing. Carlos Angulo, quien a su vez nos facilitó el acceso a información sobre la organización, además de servir de medio para realizar una entrevista al gerente técnico y de calidad, Ing. Rivelinho Yalta, y la ejecución de un grupo focal que contó con la participación de nueve productores.

Por otro lado, también se realizaron entrevistas a representantes de organizaciones estatales de la región San Martín vinculadas al sector del cacao. En primer lugar, se entrevistó al jefe de la Oficina Zonal de Tarapoto de la Comisión Nacional para el Desarrollo y Vida sin Drogas (DEVIDA), Ing. Alejandro Reyes; por otro lado, se pudo realizar una reunión con el especialista temático de la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo (DIRCETUR), Robin Llata; Del mismo modo se llegó a entrevistar al director de la Dirección Regional de Producción (DIREPRO), Ing. Jhony Borbor. Finalmente, también se llevaron a cabo citas en la Dirección Regional de Agricultura (DRASAM) con el director, Ing. José Reátegui y con el director de desarrollo y competitividad agraria, Ing. René Bartra.

Del mismo modo, se llegó a dialogar con diferentes representantes de organizaciones y expertos privados del sector agrícola en San Martín. Se entrevistó al coordinador general del Instituto de Cultivos Tropicales (ICT), Ing. Enrique Arévalo y al vicepresidente de la Cámara de Comercio, Producción y Turismo de San Martín, Carlos López. Por último, se entrevistó al profesor principal de la Universidad Nacional Intercultural de la Amazonía, Ing. Keneth Reátegui.

Asimismo, se llevó a cabo una entrevista con el experto en cooperativas del sector cacaotero, Sr. Rolando Herrera, quien llegó a desempeñarse como gerente general de la Cooperativa Agraria Industrial Naranjillo y presidente de la Asociación Peruana de Productores de Cacao (APPCACAO) y actualmente es el gerente general y dueño de la Finca San Antonio.

Finalmente, se pudo concretar entrevistas con especialistas en proyectos de desarrollo e iniciativas público privadas en el ámbito agrario. De esta forma, se pudo conversar con el profesor del Departamento de Ciencias Sociales de la PUCP, ScIgo. Percy Bobadilla, así como con el consultor en desarrollo sostenible, Econ. Miguel Rodríguez, y con la responsable del Programa de Medio Ambiente de Cáritas del Perú, la Ing. Gladys Castillo.

## CAPÍTULO 2: METODOLOGÍA

### 1. Alcance de la investigación

La presente investigación tiene un alcance descriptivo, el cual no trata de interpretar o explicar cómo se relacionan conceptos, variables o fenómenos. Tal como señalan Hernández, Fernández y Baptista (2010), los estudios de alcance descriptivo, como método no experimental, “buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (Hernández et al., p. 80).

En primer lugar, se pretende dar a conocer el funcionamiento de la cadena de valor del cacao, así como el funcionamiento de la misma y de qué forma se vinculan los diversos actores que participan de ella. Además, se quiere describir la competitividad de las organizaciones de productores en el ámbito agrario y cuáles son sus principales factores determinantes. Posteriormente, se busca explicar el modelo de rol de las alianzas público-privadas para el desarrollo en el ámbito agrario. Asimismo, se pretende describir el contexto del mercado *core* del negocio del cacao a nivel nacional e internacional y analizar el contexto del mercado cacaoero a nivel internacional y nacional. Esto permitirá establecer un marco de referencia para comprender con mayor profundidad el vínculo entre el modelo de la ACP y su aporte a la competitividad de las cooperativas ACOPAGRO y ALLIMA CACAO.

### 2. Diseño Metodológico

#### 2.1. Estrategia de investigación

El estudio corresponde a un estudio de caso de la organización Alianza Cacao Perú, en la cual se pretende entender la contribución de un modelo de promoción a la competitividad de productores. El ejecutor o director de este modelo es la Alianza Cacao Perú y los productores que aportan la evidencia están agrupados en dos cooperativas, ACOPAGRO y ALLIMA CACAO. Un estudio de caso se define como aquel donde el uso de los procedimientos de investigación cuantitativa, cualitativa o ambas, logran analizar de un modo profundo una unidad en su totalidad para llegar a responder al problema planteado, la prueba de una hipótesis y desarrollar cierta teoría (Hernández et al., 2008). Debemos tener en cuenta que para la presente investigación se aborda únicamente el enfoque cualitativo en el estudio de caso.

#### 2.2. Enfoque

El enfoque de la presente investigación viene a ser cualitativo, dado que al inicio se busca describir y comprender el funcionamiento de la cadena de valor del cacao, los determinantes de la competitividad de las organizaciones de productores y el rol que juegan las iniciativas público

privadas para el desarrollo del sector agrario, como es el caso de la Alianza Cacao Perú. El enfoque cualitativo radica en que la investigación usará la recolección de datos mediante entrevistas y grupos focales que permitan comprender a profundidad el modelo de la ACP y su vínculo con las cooperativas descritas previamente para su posterior análisis.

Según Hernández et al. (2010), el enfoque cualitativo tiene la finalidad de encontrar o replantear preguntas de investigación en el proceso interpretativo.

Por lo tanto, la acción indagadora presente en la investigación, se mueve de manera dinámica entre los hechos y su interpretación, resultando un proceso “circular” donde la secuencia no siempre es la misma (Hernández et al., 2010).

### **2.3. Horizonte temporal**

El análisis que se utilizará para la presente investigación será comparativo, ya que se pretende analizar la evolución de iniciativas público privadas para el desarrollo hasta llegar al aporte actual de la ACP, en el ámbito de la competitividad, tanto de la cooperativa ACOPAGRO, así como de la cooperativa ALLIMA CACAO.

### **3. Unidades de estudio**

El sujeto de estudio de la presente investigación es la Alianza Cacao Perú. Sin embargo, para realizar este estudio, también se necesitó estudiar otras unidades compuestas por las cooperativas ACOPAGRO y ALLIMA CACAO. Asimismo, el objeto de estudio es el modelo de gestión público privada que emplea la Alianza Cacao Perú.

### **4. Técnicas de recolección de datos**

Para empezar, se recopilaron y analizaron datos provenientes de fuentes secundarias como *papers* académicos e informes para conocer, en primer lugar, antecedentes sobre enfoques de desarrollo rural, así como teorías relacionadas a la competitividad de productores y cadenas de valor; en segundo lugar, el modelo de las alianzas público privadas para el desarrollo. Asimismo, se recurrió a documentos institucionales (memoria anual, reportes y el manual de organización y funciones de ACOPAGRO y ALLIMA CACAO) que complementaron la fase inicial de recolección de datos. De igual manera, se consideró realizar entrevistas a expertos que permitieron comprender a profundidad el funcionamiento de la cadena de valor del cacao y cómo puede contribuir una alianza público privada de desarrollo en la mejora de competitividad de cooperativas agrarias. Además, se revisaron datos estadísticos correspondientes al ámbito productivo y comercial que forman parte del modelo de la ACP. Ahora bien, de acuerdo a Hernández et al. (2010), existen diversas técnicas de recolección de datos que se pueden usar. Es

así que, a continuación, se detallan los diferentes métodos a emplearse mediante la siguiente secuencia.

#### 4.1. Entrevistas

Se realizaron entrevistas semi - estructuradas a los diversos actores que forman parte del entorno de ACOPAGRO, ALLIMA CACAO y la Alianza Cacao Perú. En la siguiente tabla, se detalla al representante, la organización a la que pertenece y sobre qué objetivos de investigación y variables en torno a ellas se enfocaron las entrevistas.

**Tabla 1: Entrevistas semi-estructuradas realizadas para la investigación**

Objetivos de Investigación	Variables	Representantes
OE1. Conocer el funcionamiento de la cadena de valor del cacao	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actores críticos de la cadena de valor</li> <li>• Limitantes al fortalecimiento de la cadena de valor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerentes Generales de la Cooperativa ACOPAGRO y ALLIMA CACAO</li> <li>• Gerentes técnicos de ACOPAGRO y ALLIMA CACAO.</li> <li>• Director Nacional de ACP</li> <li>• Directora Regional de la ACP en San Martín</li> <li>• Representante técnico de la ACP</li> <li>• Experto en cooperativas agrarias</li> <li>• Representantes de organizaciones y expertos privados del sector agrícola en San Martín</li> <li>• Representantes de instituciones públicas vinculadas al sector del cacao.</li> </ul>
OE2. Identificar los factores que determinan la competitividad de las organizaciones de productores cacaoteros	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinantes de la competitividad en el ámbito productivo</li> <li>• Determinantes de la competitividad en el ámbito comercial.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerentes Generales de la Cooperativa ACOPAGRO y ALLIMA CACAO</li> <li>• Gerentes técnicos de ACOPAGRO y ALLIMA CACAO.</li> <li>• Experto en cooperativas agrarias</li> <li>• Especialistas en proyectos de desarrollo e iniciativas público-privadas en el ámbito agrario</li> <li>• Representantes de organizaciones y expertos privados del sector agrícola en San Martín</li> </ul>
OE3. Describir las principales características del modelo de Alianza Público Privada para el Desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Principales antecedentes teóricos de enfoque de desarrollo rural</li> <li>• Contribución de los sectores público y privado para el funcionamiento de una APPD</li> <li>• Principales beneficios de una APPD hacia sus actores involucrados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Especialistas en proyectos de desarrollo e iniciativas público-privadas en el ámbito agrario.</li> </ul>

**Tabla 1: Entrevistas semi-estructuradas realizadas para la investigación (continuación)**

Objetivos de Investigación	Variables	Representantes
OE4. Comprender el modelo de Alianza Público Privada para el Desarrollo impulsado por Alianza Cacao Perú (ACP)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Características o componentes adaptados por el modelo de la Alianza Cacao Perú de iniciativas precedentes de desarrollo rural</li> <li>• Contribución de los sectores público y privado para el funcionamiento del modelo de la Alianza Cacao Perú</li> <li>• Principales beneficios del modelo de la Alianza Cacao Perú hacia sus actores involucrados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerentes Generales de la Cooperativa ACOPAGRO y ALLIMA CACAO</li> <li>• Gerentes técnicos de ACOPAGRO y ALLIMA CACAO</li> <li>• Director Nacional de ACP</li> <li>• Directora Regional de la ACP en San Martín</li> <li>• Representante técnico de la ACP</li> <li>• Especialistas en proyectos de desarrollo e iniciativas público-privadas en el ámbito agrario.</li> </ul>
OE5. Describir la influencia del modelo de ACP en el desempeño de las cooperativas ACOPAGRO y ALLIMA CACAO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Influencia del modelo de la Alianza Cacao Perú en el fortalecimiento de la cadena de valor del cacao</li> <li>• Determinantes de la competitividad en el ámbito productivo de las cooperativas ACOPAGRO y ALLIMA CACAO</li> <li>• Determinantes de la competitividad en el ámbito comercial de las cooperativas ACOPAGRO y ALLIMA CACAO.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerentes Generales de la Cooperativa ACOPAGRO y ALLIMA CACAO</li> <li>• Gerentes técnicos de ACOPAGRO y ALLIMA CACAO</li> <li>• Director Nacional de ACP</li> <li>• Directora Regional de la ACP en San Martín</li> <li>• Representante técnico de la ACP</li> <li>• Especialistas en proyectos de desarrollo e iniciativas público-privadas en el ámbito agrario.</li> </ul>

## 4.2. Focus Groups

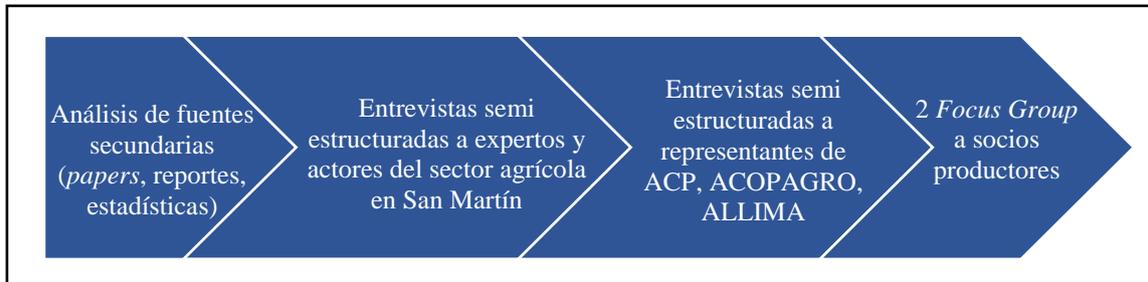
Se realizaron focus groups con socios productores de ACOPAGRO y ALLIMA CACAO:

- Socios productores de ACOPAGRO y ALLIMA CACAO: Se llevaron a cabo dos *focus group*, uno para los productores de ACOPAGRO y otro para los productores de ALLIMA CACAO que permitieron, en primer lugar, conocer el funcionamiento de la cadena de valor del cacao; en segundo lugar, identificar los factores determinantes de la competitividad en las organizaciones de productores; en tercer lugar, comprender el funcionamiento del modelo propuesto por la ACP; y, por último, saber cómo ha influido la alianza en la competitividad de ACOPAGRO y ALLIMA CACAO. Los *focus groups* contribuyeron en la identificación de los actores críticos en dicha cadena y para entender la percepción de los socios acerca de sus requerimientos y el aporte que recibieron, tanto por parte de la alianza como de sus respectivas cooperativas.

En cuanto al número de los participantes de cada *focus group*, para el *focus* realizado en ACOPAGRO, participaron un total de 10 socios pertenecientes a un comité de la localidad de

Tingo de Saposoa, mientras que para el *focus* llevado a cabo en ALLIMA, asistieron un total de 9 socios, todos del único comité en Chazuta.

**Figura 1: Secuencia en las etapas de recolección de datos**



Para conocer con mayor detalle la relación que existe entre los distintos objetivos de investigación, las hipótesis y las diversas variables empleadas, se sugiere revisar la última parte de este documento donde se presenta la matriz de consistencia (Ver Anexo A).

## **CAPÍTULO 3: MARCO TEÓRICO**

### **1. La teoría sobre competitividad territorial y de los pequeños productores**

En este primer capítulo, se desarrollarán los conceptos vinculados a la competitividad, para luego aterrizarla en el ámbito agrario que contribuirá al entendimiento del aporte de la ACP en las cooperativas cacaoteras.

#### **1.1. Definición de Competitividad**

El término competitividad se ha tratado desde distintos ángulos, partiendo de definiciones que ven a la competitividad desde un enfoque de desempeño nacional hasta un enfoque de desempeño empresarial; el primero tratándose de una dimensión macroeconómica, mientras que el segundo de una dimensión microeconómica.

En primer lugar, en cuanto a las definiciones con relación a la competitividad, en la dimensión macroeconómica, se tiene a Scott y Lodge (1985), que definen a la competitividad nacional como la capacidad de una nación para proveer y distribuir bienes y servicios en la economía mundial compitiendo con aquellos producidos por otras naciones, generando a la vez un incremento en los niveles de vida de sus ciudadanos.

Esta perspectiva coincide con la de Lombana y Rozas (2009), quienes indican que a escala microeconómica la competitividad evalúa a sectores, empresas y productos a través de dos formas de medición, una cuantitativa y otra cualitativa. Efectivamente, la medición cuantitativa de la competitividad se basa en la participación del mercado, indicadores de productividad y/o costo, márgenes de ganancia y/o beneficios netos. En cambio, la medición cualitativa radica en aspectos como la investigación y desarrollo, así como en las estrategias gerenciales (Lombana y Rozas 2009 citados en Morales, Borda, Argandoña, Farach, García, Naranjo & Lazo, 2015).

Asimismo, los organismos internacionales como la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) afirman que la competitividad es el grado en que una nación puede producir bienes y servicios que puedan desarrollarse en mercados internacionales, a la par de mantener y expandir su ingreso doméstico real bajo condiciones de un mercado libre y justo (OCDE, 1992).

Del lado de la perspectiva empresarial, los autores Duren, Martin y Westgren (1992) proponen que la competitividad es la habilidad sostenible de conseguir ingresos y de conservar la participación en el mercado. De igual forma, consideran que el concepto de competitividad presenta tres dimensiones relevantes y medibles, las cuales son las ganancias, la participación en el mercado y la sostenibilidad, por la cual también se incluye el ámbito temporal.

Así mismo, Müller (1995) menciona que la competitividad es la capacidad que posee una organización socioeconómica de apoderarse, mantener y/o extender la participación en el mercado, de forma lucrativa que permita su desarrollo. En ese sentido, Porter (1991) también menciona en relación a la empresa, que la competitividad es un atributo de estas, más no de los países en sí mismos; de igual modo, relaciona cuatro aspectos fundamentales para determinarla, que son los siguientes: condiciones de los factores, de la demanda, industrias conexas y de apoyo, y, por último, la estrategia, estructura y rivalidad de las empresas.

Por otro lado, regresando a la noción de Porter (1991), también señala que el entorno nacional representa un papel protagónico en el éxito de la competitividad empresarial. De este modo, no maneja de forma individual ambos conceptos, sino que articula ambas perspectivas, la nacional y la empresarial; distinguiendo, además, al factor de la productividad como el principal determinante, en un largo plazo, del nivel de vida de una nación, porque es la causa radical de la renta nacional per cápita. Menciona, de igual manera, que la alta productividad no solo genera altos niveles de renta, sino también brinda a los ciudadanos la oportunidad de disfrutar de un tiempo mayor de esparcimiento en lugar de trabajar durante extensas jornadas laborales, complementada con la creación de la renta nacional sobre la que se afectan impuestos con los que se pagan los servicios públicos, los cuales elevan más aún el nivel de vida.

En síntesis, la competitividad juega un rol importante en el éxito de la sostenibilidad de las empresas. Es así que las cooperativas deben seguir este modelo para ser competitivas en el mercado, tanto de forma productiva como comercial, ya que contienen un enfoque transversal de desarrollo, que no solo prioriza el aspecto económico, sino también social para alcanzar la sostenibilidad en su funcionamiento.

## **1.2. Competitividad Territorial**

Para empezar a definir el concepto de competitividad territorial se debe considerar el de la globalización, que Aznarán (2003) enfatiza dentro de la lógica de desarrollo de una agricultura competitiva a nivel global, en donde un país que cuenta con potencial agrícola debe conectar esta capacidad con los negocios a nivel mundial, lo que significa, además, que se deben articular las fortalezas que este sector ha ido adquiriendo y adaptando durante siglos de experiencia con las alternativas y oportunidades que surjan en las tendencias del mercado internacional. Si bien es cierto que un país no podría desarrollarse únicamente produciendo y exportando productos agrícolas, es preciso señalar que la investigación a nivel científico y tecnológico puede permitir conseguir que estos productos tengan accesibilidad en el mercado mundial. Además, esta agricultura orientada a la investigación no debe ser sinónimo de depredación de los recursos naturales y del medio ambiente, sino que justamente es imposible incorporar la competitividad en

un contexto global sin considerar en la gestión y planificación una perspectiva de conservación y protección de los recursos (Aznarán, 2003).

Es mediante la creciente relevancia de la globalización que el concepto de competitividad territorial ha ido desarrollándose, dando lugar a que un territorio adquiriera la capacidad de ser competitivo si puede afrontar la competencia del mercado y, además, garantizar diferentes aspectos como la viabilidad medioambiental, económica, social y cultural, elementos que se deben reflejar a través de los siguientes puntos (Farrell, Thirion & Soto, 1999):

- Consideración de los recursos del territorio con el fin de satisfacer la demanda global.
- La implicación de los agentes e instituciones
- La integración de los sectores en torno a la actividad de forma innovadora.
- La colaboración de otros territorios y la articulación con diferentes políticas regionales, nacionales e, inclusive, de contexto global.

Siguiendo con el concepto de desarrollo territorial, este está ligado al desarrollo rural, tal como proponen Alburquerque y Dini (2008), quienes asocian al desarrollo territorial como el equilibrio entre las diferentes dimensiones de desarrollo: humano, social e institucional, económico local y ambiental, destacando particularmente la labor económica del territorio como principal promotor de su propio desarrollo. De esta manera, el incremento del progreso económico se concibe a partir de las características geográficas e interacción de la población, producción y mercado en cierta localidad (Tello, 2006).

En este sentido, el territorio se convierte en un elemento vital para el desarrollo y la competitividad de las actividades de índole productivo que debe contemplarse indispensablemente con una construcción territorial en la que se vean involucrados el sector privado, público y las instituciones de apoyo pertinentes (Silva, 2003).

De este modo, al integrar todo tipo de agentes, es que se desarrollan políticas públicas en relación a espacios rurales, generándose la articulación de políticas sectoriales sobre entornos de índole territorial, integrando, a su vez, a las cadenas productivas, además de integrar a los actores territoriales, fortaleciendo de este modo la institucionalidad mediante estas reformas (Echavarrí y Echavarrí 2009, citados en Loayza & Maldonado, 2015).

Finalmente, las organizaciones son indispensables para el fortalecimiento de la capacidad competitiva de una localidad, las cuales necesitan la implementación de estrategias de intervención acordes a este fortalecimiento para generar redes entre organizaciones de modo sostenible (Silva, 2003).

### **1.3. Competitividad en el ámbito agrario**

La competitividad ha venido significando cambios sustantivos para la estructura y el perfil productivo de la agricultura en el mundo y esto se ve reflejado en la rápida transformación del entorno internacional, ya que ha modificado drásticamente las reglas del mercado a nivel macro y micro sectorial (Rojas, 1998). La importancia de llegar a alcanzar una agricultura más competitiva hoy en día es una condición sin la cual no se puede ingresar en el mercado internacional de modo eficiente. Dicha inserción debe no solo garantizar un acceso con mayor apertura a los mercados externos, sino que paralelamente consolide su posición en los mercados internos (Rojas, 1998).

Rojas y Sepúlveda (1999) señalan que la competitividad en la agricultura es un concepto comparativo que se basa en la capacidad dinámica que posee una cadena agroalimentaria localizada espacialmente con el fin de sostener, incrementar y desarrollar de forma continua su participación en el mercado. Así mismo, esta capacidad es consecuencia de diversos elementos que se definen en niveles macro, meso y micro. Con respecto al primero, los aspectos relacionados están orientados al país y a sus vínculos con el mundo. Conforme al aspecto meso, destacan factores espaciales como la distancia, la infraestructura de soporte a la producción, base de recursos naturales y la infraestructura de índole social, además del desarrollo en torno a la investigación y a la tecnología. Por último, en el ámbito micro, se desarrollan factores imprescindibles para la empresa como el precio y la calidad, además de elementos espaciales que la condicionan de forma directa y la innovación. Estas cadenas agroalimentarias están fundamentadas en un concepto ampliado de la agricultura en el cual se consideran todos los procesos, desde la producción primaria hasta el consumidor final, para obtener un producto, siendo esta cadena un fiel reflejo de la realidad compleja de la agricultura y la interacción de los diferentes actores que la conforman (Rojas & Sepúlveda, 1999).

Así mismo, el concepto de competitividad en el campo agrícola exige un proceso de transformación del producto, y es en ese proceso donde se debe realizar un análisis crítico de carácter preponderante con relación a quiénes son los ganadores y perdedores, además de conocer qué beneficios y costos tendrán. Es importante reconocer ese factor crítico debido a que se puede beneficiar a ciertos actores económicos en desventaja de otros que no están en condiciones de competir de forma leal en el mercado y el cual puede verse relacionado al tamaño de la organización, activos a los cuales acceden, poca innovación tecnológica, infraestructura, entre otros (Tortora, 1998)

Sin embargo, la competitividad orientada por la apertura comercial y exclusión de las distorsiones en el sistema productivo, permite a los actores económicos actuar en iguales

condiciones en el mercado, aunque se deben garantizar los principios de equidad y de beneficio colectivo que dan fundamento a las normas de competencia para que estas sean aplicadas de igual modo en el ámbito interno de cada economía nacional como entre la interacción con economías de otros países. Esto implica que, a mayor competencia, mayor desarrollo, siempre que los beneficios de esta competencia correspondan con los costos incurridos, lo cual implica un riesgo, ya que, a mayor competencia, constituye un sacrificio mayor (Tortora, 1998).

Por otro lado, la competitividad en la agricultura se puede abordar desde un enfoque de desarrollo sostenible. Este concepto se define como el proceso capaz de satisfacer las necesidades de las generaciones de hoy en día sin comprometer la capacidad de las generaciones posteriores de satisfacer las suyas (Naciones Unidas, 1987). Además, este enfoque comprende cuatro dimensiones: social, política-institucional, ambiental y económica, las que, a su vez, tienen objetivos particulares, los cuales son la equidad, la gobernabilidad, la sostenibilidad y la competitividad de forma respectiva (Sepúlveda 1998, citado en Rojas & Sepúlveda, 1999); estos conceptos van de la mano con la introducción de la globalización, redefiniendo la competitividad desde una orientación económica hacia otros aspectos que no son de este tipo como la cultura, la conciencia ambiental, el recurso humano, la ubicación espacial, entre otros, con la finalidad de conseguir un equilibrio entre lo económico, la eficacia, la eficiencia social y la sostenibilidad en materia ambiental (Rojas & Sepúlveda, 1999).

De esta forma, la competitividad permite a las organizaciones agrarias desarrollar capacidades bajo ciertos factores que envuelven su entorno interno y externo que a la larga significarán la sostenibilidad y mejora de su participación en el mercado. De este modo, en el panorama actual, el aumento de la competitividad es un requisito sumamente esencial para el desarrollo y para la misma viabilidad de las organizaciones productivas en general (Rojas, 1998).

En cuanto al concepto de competitividad relacionado a los productores puede estudiarse a partir de poder analizar qué se entiende por competitividad de una agrocadena de valor, comprendida esta como un sistema constituido por actores interrelacionados y por una sucesión de operaciones de producción, transformación y comercialización de un producto o grupo de productos en un entorno determinado (Van der Heyden & Camacho, 2006).

En la medida que los productores son actores fundamentales de la agrocadena, esta llega a ser competitiva cuando sus actores han desarrollado capacidades y condiciones para mantenerse y aumentar su participación en el mercado de manera sostenible (Tobar, 2008).

Aparte de los productores, existen otros actores que contribuyen a la mejora de la competitividad de la agrocadena, tales como los proveedores de insumos y servicios, comercializadores, procesadores, acopiadores, entre otros. Cabe señalar, que la agrocadena

también está influida por factores externos (entorno), conformado por aquellos servicios institucionales y privados que inciden de manera directa sobre su funcionamiento y competitividad (Piñones, Acosta & Tartanac, 2006).

En consecuencia, se tiene que los productores son, quizás, los actores más relevantes de una agrocadena, pues participan en los eslabones o fases iniciales de la agrocadena de valor y, además, el entorno tiene un fuerte efecto en ellos. Aquí reside la importancia del análisis de la competitividad a partir de los niveles meso y micro, explicados previamente, con el fin de entender la competitividad de los productores.

### ***1.3.1. Las cinco fuerzas de Porter***

El modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter (2008), resulta idóneo para determinar cuáles son las fuerzas competitivas operantes en la agrocadena, establecer los factores clave de éxito, identificar la rivalidad de la competencia, establecer qué tan atractiva es la industria cacaofera en términos de rentabilidad y brindar un marco para anticiparse a la competencia e influir en ella (y en la rentabilidad) en el largo plazo (Oliveros & Pérez, 2013). Cabe resaltar, que este modelo permite el empleo de un marco de referencia común para medir la presión competitiva en las industrias, teniendo en cuenta que cada industria es diferente. El modelo de Porter (2008) se explica mediante cinco factores: el ingreso potencial de nuevos competidores, la rivalidad entre competidores, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los compradores y la amenaza de productos sustitutos.

**Figura 2: Modelo de las cinco fuerzas de Porter**



Fuente: Porter (2008)

Con respecto a las amenazas de entrada, la presión que ejercen los nuevos entrantes a un mercado, genera ~~que~~ cierta variabilidad en factores como el precio, costos, y la inversión requerida para competir. Para que los actores establecidos puedan mantener su posicionamiento, en un contexto de amenaza alta, es necesario que mantengan precios bajos y, a la vez, que se eleve la inversión (Porter, 2008).

En relación a la rivalidad entre competidores existentes, esta se refleja a través de descuentos de precios, lanzamientos de nuevos productos, campañas publicitarias, y esfuerzos por mejorar el servicio. La rivalidad puede ser más intensa debido a varios factores (Porter, 2008):

- Existen muchos competidores y su capacidad es similar.
- Crecimiento lento del sector.
- Existen altas barreras de salida.
- Cada uno de los rivales tiene un alto compromiso por liderar el mercado.
- Poco entendimiento entre las empresas, debido a enfoques y metas distintas.

Por otro lado, la rivalidad puede resultar positiva al incrementar la rentabilidad de un sector, siempre y cuando cada competidor apunte a satisfacer necesidades de distintos segmentos

de consumidores con un mix de precios, productos, servicios, o identidades de marcas (Porter, 2008).

Con respecto al poder de los proveedores, estos usan diversos mecanismos para conseguir mayor influencia en el mercado como, por ejemplo, cobrando precios más elevados, restringiendo la calidad o los servicios, o movilizándolo los costos hacia los participantes del sector. El proveedor posee mayor poder de negociación por los siguientes motivos (Porter, 2008):

- Mayor concentración de proveedores a comparación del sector al cual le vende.
- Poca dependencia del sector para los ingresos de los proveedores.
- Los actores del sector asumen costos por cambiar de proveedor.
- Productos diferenciados ofrecidos por los proveedores.
- Lo ofertado por el proveedor no tiene sustituto.
- Amenaza por parte de los proveedores con integrarse al sector más fuertemente.

En torno al poder de los compradores, para Porter, los clientes tienen mayor poder en la medida que son capaces de capturar más valor del sector, al obligar a que los precios bajen, así como al exigir mayor calidad o mejores servicios (lo que eleva los costos). Un grupo de clientes cuenta con poder de negociación en estos casos (Porter, 2008):

- Pocos compradores o cada uno compra en cantidades elevadas en relación a la capacidad de un proveedor.
- Productos del sector estandarizados.
- Compradores asumen pocos costos al cambiar de proveedor.
- Amenaza creíble de los compradores por integrarse hacia atrás en la cadena de valor del sector, así como al producir por ellos mismos.

Finalmente, en el caso de los clientes intermedios, pueden ser analizados de similar forma que otros compradores, sin embargo, estos “adquieren un poder de negociación importante cuando pueden influir en las decisiones de los clientes más cercanos al usuario final” (Porter, 2008: p. 6).

Para culminar con el análisis de las cinco fuerzas de Porter, se debe considerar a la amenaza de los sustitutos, donde se dice que un sustituto tiene una función igual o similar al del producto de un sector. Puede haber una amenaza alta de un sustituto por los siguientes motivos (Porter, 2008):

- El sustituto brinda una compensación de precio y desempeño respecto al producto del sector.
- El comprador incurre en costo bajo por cambiar al sustituto.

Sintetizando, las cinco fuerzas competitivas que describe Porter (2008) funcionan de distinta manera, dependiendo de la naturaleza de cada sector. Tanto en el caso de los proveedores como de los clientes, existen distintos grupos de estos con diferente poder de negociación. La rentabilidad del sector se ve mermada cuando existe alto poder de negociación de los clientes y proveedores, además cuando se da una alta rivalidad entre competidores, sobre todo cuando dicha rivalidad está basada en el precio.

## **2. Enfoques de desarrollo rural: Antecedentes**

En esta sección se definen los conceptos clave en el desarrollo de los proyectos precedentes a la ACP y sus respectivas metodologías, las cuales se presentarán agrupadas de acuerdo a las estrategias de cada proyecto, llevados a cabo por AGRORURAL, GIZ y USAID respectivamente, que a su vez se abordarán con mayor profundidad en el marco contextual.

### **2.1. Mejora de la Productividad a través de la asistencia técnica-extensión, insumos e infraestructura.**

La productividad es el fundamento de la competitividad. La productividad rural puede ser impulsada con asistencia técnica, insumos superiores y adecuadamente empleados, e infraestructura. En las siguientes secciones se detalla este concepto.

#### ***2.1.1. Productividad como factor de competitividad***

La productividad es un concepto de sistemas que determina la eficiencia en el uso de los recursos para producir un bien. En el sector agrícola la productividad está relacionada con la eficiencia en el uso de insumos ambientales, químicos, vegetales, orgánicos, etc., para la producción de un bien agrícola de calidad para ser comercializable. El aumento de la productividad de un cultivo, en una región dada, es la única forma de incrementar el nivel de vida de esa población en el largo plazo (Bernal, 2005).

La productividad es un determinante de la competitividad de la empresa, del sistema de producción agropecuario o de la competitividad de un país en el entorno global; representa el mejoramiento de la capacidad de producción buscando la eficiencia, que, en el sentido de Pareto, significa mejorar el producto, la presentación, la eficacia y los salarios entre otros aspectos, pero sin afectar otros indicadores (Fonseca, Muñoz & Cleves, 2011).

Según Mertens (1999), las diversas disciplinas profesionales involucradas en la gestión de la empresa tienen su propia forma de definir, interpretar y medir la productividad. Una de las ventajas de contar con una buena productividad a nivel empresa es que:

- Ayuda a incrementar las utilidades.
- Permite la competitividad de una empresa. Una empresa es competitiva en relación con otras, cuando puede producir productos de mejor calidad con costos reducidos.

En ese sentido, la productividad agrícola puede entenderse como la capacidad para lograr mayor volumen de producción con la calidad exigida y a un menor costo, con el fin de incrementar la satisfacción de los clientes y la rentabilidad (Lascano, 2002). Si bien se puede lograr una productividad agrícola considerable, caracterizada por su producción de calidad y bajos costos, resulta insuficiente si esta actividad se realiza con un manejo inadecuado e irresponsable de sus recursos, lo cual generaría que este resultado se logre un número limitado de veces, ocasionando baja demanda por parte de los compradores al no ser interesante para estos, limitando así su competitividad, dado que, en primer lugar, los recursos se llegarían a agotar y, en segundo lugar, los consumidores optarían por otras alternativas de producto que sean más responsables con el medio ambiente.

### ***2.1.2. Transferencia tecnológica como factor de productividad***

En el campo del agro, la tecnología debe entenderse como un medio para generar cambios en la fuerza de trabajo a fin de posibilitar mayor provecho de esta y hacerla más productiva. La tecnología en el agro es un grupo de conocimientos técnicos que resultan de un ejercicio diario, producto de la experiencia tanto individual como colectiva, que se deben percibir en el capital físico o en las habilidades humanas (Tapia, 2006).

Es así que Tapia, junto a Jasso (1999), proponen distintos elementos que contribuyen a la productividad a través de la tecnología:

- Máquinas y técnicas: Entendido como la configuración específica de la maquinaria y el capital físico (equipo) necesarios para producir un servicio o bien.
- Organización: Relacionada a la composición institucional mediante las cuales, la técnica y el conocimiento son mezclados, además de incluir los medios por los cuales son manejados los anteriores.
- Conocimiento: Son los resultados en la ciencia y en la tecnología, en la experiencia, habilidades y actitudes. Este conocimiento puede estar documentado en manuales o técnicas, o desarrollado de modo implícito, por lo que no puede ser codificado.

- Producto y servicio: Resultantes de la aplicación de los puntos anteriores.
- Acceso a la información: Elemento imprescindible en la toma de decisiones sobre tecnología, organización, entre otros.

Se entiende por transferencia tecnológica en la agricultura al proceso de transmisión de conocimientos y técnicas de producción al agricultor con la finalidad de que estos sirvan como herramientas para producir y mejorar sus niveles de eficiencia en cuanto a aspectos como la competitividad, la economía, el bienestar social y la sostenibilidad (Lezcano, Mangli y Sanz, 2011 citado en Aguilera, 2012). Esta transferencia se realiza mediante el proceso conocido como extensión, el cual posibilita la transferencia tecnológica por medio de paquetes tecnológicos concebidos en los centros de investigación que luego serán transferidos a los agricultores a través de distintas metodologías. (Chambers, 1994, citado en Powers, Gómez & Betancurt, 2016). Como principales metodologías de transferencia tecnológica en el sector agrario tenemos a los siguientes métodos:

#### *a. Metodología Individual*

En este caso la transferencia de conocimientos se hace a una sola persona a la vez, esto permite que se llegue a tener un contacto más cercano entre el extensionista (persona que transfiere los conocimientos al productor) y el productor, lo cual hace que se pueda conocer de mejor manera los distintos problemas y dificultades que este enfrenta y que también pueda absorber el conocimiento de mejor manera. (Calivá, 2013). Entre las principales técnicas se tienen a las visitas en campo, consultas telefónicas y consultas de productor.

#### *b. Metodología de Atención Grupal*

Esta metodología se enfoca en acercar la atención y servicios de extensión hacia los productores de modo colectivo debido al alto costo que puede tener el traslado o debido a la falta de extensionistas para realizar la metodología individual. Usualmente, se conforman grupos de 15 a 25 productores, siendo su principal ventaja el hecho de poder atender un número amplio de productores sin perder el vínculo cercano entre el productor y el extensionista; fomentando aún más el trabajo en equipo y el intercambio de experiencias entre los actores. Entre las principales técnicas se tiene a las charlas o reuniones grupales, talleres y cursos, escuelas de campo y las demostraciones de método (Calivá, 2013).

#### *c. Metodología Masiva*

A través de la metodología masiva, se multiplica la llegada hacia a un mayor número de productores pues los medios utilizados son de esta naturaleza y se pueden lanzar mensajes, consejos e informaciones útiles que no solo propiciarán el mejoramiento de los sistemas de

producción, sino también el desarrollo personal; así mismo, otro factor favorable de esta metodología es su bajo costo unitario. Entre las principales técnicas usadas se tiene a los medios impresos, programas de radio y las nuevas tecnologías de información (Calivá, 2013).

Por último, de acuerdo a Swanson, “la cantidad de tecnologías patentadas aumenta y los agricultores están cada vez más orientados a la comercialización” (Swanson, 2010, p. x). Al privatizarse los servicios de asistencia técnica que se brindan a los agricultores, el costo se recupera mediante la venta de insumos y servicios de producción. Por lo tanto, Swanson advierte que si bien existe una tendencia hacia la privatización de la transferencia tecnológica y los servicios que comprende, es necesario el trabajo conjunto de los sectores público y privado para un desarrollo integral del sector agrícola, aprovechando las fortalezas y capacidades de cada sector. En los países en desarrollo, los sectores público y privado pueden y deben cooperar estrechamente. El sector público en lugar de percibir al sector privado como competidor, debe impulsar iniciativas público privadas con estas, pues son las que proveen la mayor parte del asesoramiento individual (2010).

### ***2.1.3. Insumos como factor de productividad***

Es importante el uso de insumos agrícolas para incrementar la productividad agrícola y para mitigar el riesgo de una mala cosecha. Los insumos agrícolas tales como “semillas certificadas, fertilizantes y plaguicidas incrementan la calidad, el crecimiento y el desarrollo de los cultivos” (Banco Mundial, 2008, p. 122).

En una revisión de la literatura especializada realizada por Reardon, Kelly, Yanggen y Crawford (1998), los autores llegan a la conclusión que el uso (moderado) de fertilizantes es uno de los ingredientes fundamentales en el proceso de intensificación de la agricultura, por su importante aporte al incremento de la productividad de la tierra. Según Hopper (1993), el uso de fertilizantes en la India, contribuyó en más de la mitad del aumento en la productividad de granos.

Igualmente, la FAO ha notado que el uso de fertilizantes explica al menos la tercera parte en el crecimiento de granos en el mundo (De los Ríos, 2009). Según Pieri (1989), la fertilización del algodón fue la principal causa del aumento en su productividad durante 1960-1985.

Por otro lado, la productividad agrícola se ve influenciada en gran medida por los plaguicidas y fertilizantes puesto que son estos insumos los que generan un mayor incremento en los rendimientos físicos y son de uso común en países en desarrollo (Banco Mundial, 2008); asimismo, según autores como Hayami y Ruttan, Headley y Carrasco-Tauber y Moffitt (1970, 1968, 1992 citados en Banco Mundial, 2008) los fertilizantes tienen una influencia económica positiva en la productividad agrícola.

El beneficio de los plaguicidas y fertilizantes se evidenciaron desde los estudios de Hayami y Ruttan (1970, citados en Banco Mundial, 2008), en los cuales demostraron que el uso de fertilizantes incrementó la productividad de un 10% a un 17%. Del mismo modo, Headley (1968 citado en Banco Mundial, 2008) al analizar los efectos de los plaguicidas en la productividad, halló que el beneficio marginal del uso de ese tipo de insumo supera el costo marginal notablemente. Asimismo, Carrasco y Moffitt (1992, citados en Banco Mundial, 2008) determinaron que a pesar de que el impacto de los plaguicidas resultó en un margen menor que el obtenido en otros estudios, aún era positivo y considerable.

#### ***2.1.4. Infraestructura como factor de productividad***

A pesar de que la productividad en el sector agrícola está vinculada de manera positiva con la educación, el impacto en torno a la productividad del acceso a una infraestructura básica, como los servicios de electricidad, agua potable o carreteras por ejemplo, es considerablemente superior (Galarza & Díaz, 2016).

Asimismo, existe evidencia sobre la influencia positiva de ciertos tipos de infraestructura para con la productividad agrícola alrededor del mundo. Este efecto positivo se da debido a una reducción en los costos de producción y/o transacción; es por eso que la inversión pública que se pueda hacer en infraestructura básica puede llegar a ser complemento de la inversión privada (Galarza & Díaz, 2016).

Específicamente, estudios como los de Mamatzakis (2003, citado en Galarza & Díaz, 2016), afirman que los activos privados e insumos pueden ser complementados por la infraestructura pública, aunque es común que sustituya al empleo en el sector agrícola, relegando la utilización de mano de obra y destinándola al mercado laboral como resultado de otras actividades rurales no relacionadas a dicho rubro. De igual forma, Gannon y Liu (1997 citados en Galarza & Díaz, 2016) señalan que el fomento en financiamiento de la infraestructura rural ayuda a reducir los costos de producción y transacción, promoviendo de esta forma el comercio, así como facilitando la especialización y la división del trabajo.

Teniendo en cuenta que la productividad es un factor relevante para que los productores puedan competir en el mercado, se tiene que tomar en cuenta también el aspecto organizacional a través de la promoción de la asociatividad, la cual permitirá una mejor inserción y un funcionamiento dinámico de la cadena de valor.

## **2.2. Mejor inserción al mercado, asociatividad y cadena de valor**

Otro enfoque de desarrollo rural relevante que ha sido promovido por organizaciones que buscan el fortalecimiento de la competitividad en el sector agropecuario ha sido el propuesto por la GIZ. La estrategia desarrollada por este organismo de cooperación internacional involucra el acceso al mercado, a través de la promoción de la asociatividad de los productores y el fortalecimiento de la cadena de valor de determinados productos referentes a su zona de influencia. En ese sentido, resulta necesario explicar detalladamente las principales características para un adecuado acceso al mercado por parte de las organizaciones de productores, donde se incluye la calidad y trazabilidad. Es así que el impulso a acertadas estrategias de comercialización se convierte en un factor importante para lograr la competitividad en el mercado. Asimismo, se presentarán los conceptos vinculados a la asociatividad para posteriormente aterrizar en la conceptualización de una cadena de valor en el ámbito agrario.

### **2.2.1. Acceso a mercados**

Para que las organizaciones de productores se vuelvan competitivas, se deben conocer las exigencias, principalmente, de los compradores que conforman el mercado, así como los mecanismos comerciales que se podrían usar para tal objetivo. En esta sección, se explicarán los conceptos de calidad, trazabilidad y comercialización como factor de competitividad.

#### *a. Calidad*

Un factor que impacta a la inserción al mercado es la calidad, entendida como calidad del producto o servicio de la organización. Para entender cómo se relaciona la calidad del producto con la competitividad de la empresa, es necesario tener una visión holística de dicho concepto. Para ello resulta pertinente conocer tanto el concepto de calidad del producto, así como el concepto de sistema de gestión de calidad de la empresa.

- **Calidad del producto:** La calidad del producto está determinada por la capacidad del proveedor de satisfacer a las distintas partes interesadas, en especial a los clientes y el impacto del producto sobre estas, expresado a través del valor percibido y el beneficio para el cliente. (ISO, 2015). Cabe destacar que esta capacidad del producto para satisfacer al cliente está ligada a sus atributos físicos, tales como color, aroma, sabor, textura, inocuidad y otros. Del mismo modo otros atributos de calidad están relacionados a las actividades internas que tiene que realizar el proveedor para así responder a las necesidades específicas del cliente y la calidad de estos procesos (Fonseca et al., 2011).
- **Sistema de gestión de calidad de la empresa:** En el mercado actual, no solo es necesario tener un producto de calidad, sino también tener una gestión de calidad efectiva que involucre a toda la empresa para así ser más rentable y exitoso. La Organización

Internacional de Estándares (ISO) menciona que el Sistema de Gestión de Calidad (SGC) consta de actividades que permiten a la organización identificar objetivos y los recursos necesarios para lograr los resultados deseados; asimismo el SGC se encarga de ordenar los procesos y recursos que se requieren para dar valor y lograr buenos resultados para las partes interesadas como el cliente. El SGC permite que la alta dirección pueda optimizar el uso de sus recursos tomando en cuenta las consecuencias de sus decisiones a largo y corto plazo; asimismo proporciona los medios para poder reconocer las posibles acciones a tomar para abordar las consecuencias previstas y no previstas en la suministración de productos (ISO, 2015). Por otro lado, la gestión de la calidad es un conjunto de ámbitos que implican estrategias y medios para cumplir metas en las dimensiones de productividad, rentabilidad y sostenibilidad de la organización (Fonseca et al., 2011). También, la gestión de calidad se define como la capacidad que una organización desarrolla para que su proceso de producción llegue a satisfacer las expectativas a las partes interesadas tales como los clientes, inversionistas y trabajadores de la organización (Fonseca et al., 2011).

Con respecto al ámbito agrícola, más allá de las características que debe poseer el producto en torno a satisfacer ciertos requerimientos de la demanda y el manejo de estos criterios por parte del personal, existen estándares que se deben considerar, los cuales son los siguientes (Watts, 2008):

- Uniformidad de los lotes: Estos deben ser de la misma categoría, tamaño, color y procedencia.
- Amplia información sobre el producto: Esta debe contener el origen y las condiciones en las que se cultivaron, ya sea, por ejemplo, fecha de cosecha, la ubicación geográfica de la parcela, si fue producido de modo orgánico, entre otros.
- Inocuidad: Esta funciona como la garantía de que el producto no va a causar daño a la salud del consumidor, lo cual integra algunas exigencias alrededor de su cumplimiento que pueden ser exigidas por el cliente, denominadas voluntarias (Certificaciones de buenas prácticas agrícolas, certificaciones de producto o las normas técnicas) o requeridas por las autoridades regulatorias (Límite máximo de residuos de insecticidas, metales pesados y contaminantes microbiológicos; cumplimiento de las normas técnicas; tratamientos de prevención para el ingreso de plagas).

#### *b. Trazabilidad*

La trazabilidad, es una exigencia del mercado mundial del sector alimentos que es vital para poder acceder a mercados internacionales cada vez más exigentes.

El Parlamento Europeo, dentro del Reglamento (CE) 178/2002, define la trazabilidad como: la posibilidad de encontrar y seguir el rastro a través de todas las etapas de producción, transformación y distribución de un alimento o una sustancia destinada a ser incorporada en alimentos (Diario Oficial de las Comunidades Europeas 2002 citado en Morales et al., 2015).

La trazabilidad trae beneficios como el contribuir a garantizar la calidad y certificación del producto y generar un valor agregado al alcanzar un alto nivel de protección de la vida y la salud de los consumidores, los cuales tienen la garantía y transparencia de información en el producto consumido (Gutiérrez, 2010, citado en Morales et al., 2015)

La importancia de la trazabilidad radica en el origen del alimento, pues si este pusiese en peligro al mercado, la trazabilidad logra detectar el producto defectuoso y su origen para así tomar medidas oportunas como detener su comercialización. Del mismo modo, la trazabilidad garantiza la obtención de información que contribuya con la investigación de algún alimento en específico. (Morales et al., 2015)

En conclusión, tener un sistema de trazabilidad en funcionamiento es un factor importante que se debe de tomar en cuenta en los nuevos modelos para ingresar al mercado.

### *c. Comercialización como factor de competitividad*

La comercialización abarca múltiples actividades que buscan comercializar bienes o servicios que son desarrollados por las organizaciones, empresas o diferentes grupos sociales.

La comercialización es un conjunto de actividades que son realizadas por organizaciones y por un proceso social, es decir, la comercialización existe a nivel macro y micro económico (McCarthy & Perreault, 1984).

McCarthy y Perreault en sus definiciones de macro y micro Comercialización, afirman que la primera constituye un proceso socioeconómico que orienta un flujo de bienes y servicios de una economía desde los productores hasta los consumidores de una forma que haga corresponder de una manera efectiva las heterogéneas capacidades de la oferta con una demanda heterogénea y que cumpla a la vez los objetivos a corto y a largo plazo de la sociedad (McCarthy & Perreault, 1984, p. 8). Por otro lado, en relación al segundo concepto, esta “es la realización de aquellas actividades que tratan de lograr los objetivos de una organización anticipándose a las necesidades del cliente y orientando un flujo de bienes y servicios que satisfacen necesidades del producto al cliente” (McCarthy & Perreault, 1984, p. 7).

Cabe destacar que en el desarrollo de la investigación se trabajará con el concepto de micro comercialización, concepto que se enfoca en orientar los recursos de la organización para satisfacer las necesidades de sus clientes para así obtener ganancias, a través de tres elementos básicos (McCarthy & Perreault, 1984):

- Una orientación hacia el cliente.
- Un esfuerzo integrado de la organización.
- El objetivo de la organización debe ser las ganancias, en lugar de ser simplemente las ventas.

La comercialización se vincula al accionar empresarial para la venta de sus productos en el mercado de intermediarios o consumidores finales y, además, dicho concepto incluye la toma de decisiones acerca de los insumos, mano de obra, transporte y otros aspectos como el tiempo de cosecha y la división del trabajo en la organización. (La Gra, 1993, citado en Aramburú, Fairlie & Cárdenas, 2014).

Ahora bien, en el ámbito agrario existen diversos autores que han definido la comercialización. En primer lugar, para Caldentey, citado en Olmeda (1998), la comercialización agraria es aquel proceso que lleva los productos desde su obtención hasta el consumidor final.

Según Curtis (1964), la comercialización en el sector agrícola es un proceso que se inicia desde que el agricultor decide producir cierto bien agrícola con destino a la venta, incorporando todos los aspectos técnicos y económicos del sistema de comercialización, desde una perspectiva, tanto funcional como institucional. Además, este proceso abarca el acopio de los productos, transformación, distribución y empleo de los consumidores finales. Así mismo, este concepto se complementa por lo propuesto por Chiodo (1996), el cual menciona que la comercialización, vista con un sentido amplio, opera como un mecanismo que permite la coordinación de las transferencias que se dan entre los diferentes participantes de la cadena que va desde el productor hasta el consumidor final.

### ***2.2.2. Asociatividad***

En relación al concepto general de asociatividad, en un informe de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD, 2010), señalan que la asociatividad se inicia como un mecanismo de cooperación que se desarrolla entre las empresas pequeñas y medianas, quienes están enfrentando un proceso de globalización. Es en este mecanismo de interacción entre estos tipos de empresas donde cada una de ellas decide de manera voluntaria participar en un esfuerzo en conjunto con los otros miembros para tratar de encontrar un objetivo

en común, aunque manteniendo su independencia, tanto jurídica como su autonomía a nivel gerencial.

De acuerdo a esto, Aguirre y Pinto (2006) también consideran la satisfacción de objetivos en común, pero hacen énfasis en otros más, como los de la cooperación (en donde o todos ganan o todos pierden), la apertura, el diálogo y, finalmente, la confianza mutua. En ese sentido, ellos proponen que, desde una perspectiva del funcionamiento dentro de una organización asociativa, estas características nombradas anteriormente incorporan un mayor involucramiento y compromiso por parte de los participantes, lo que ayuda a la organización a sostenerla a través de un desempeño importante de las energías necesarias para operar. Este concepto de asociatividad puede significar una potencialidad debido, entre otros aspectos, al compromiso generado, además de funcionar como un recurso de acción organizativa que se expresa en las actividades y objetivos en común de un colectivo, con mayor o menor nivel de formalización en sus estructuras, roles y demás, y en las que existe una voluntad que se pone en manifiesto al pretender asociarse para llevar a cabo una actividad que de por sí la individualidad por su cuenta no podría realizar.

Desde el punto de vista agrario propiamente, existen distintos enfoques para entender la asociatividad, pero uno de los más relevantes es la definición de Maldonado (2012) que afirma que “la asociatividad es un sistema de organización, estructurado sobre la base de la acción colectiva, que permite mejorar la competitividad de los pequeños productores para afrontar barreras de interés común como el acceso a mercados especiales” (p. ix). De acuerdo a esta definición, se deduce que la asociatividad puede ser vista como una cooperación colectiva para el beneficio común de cada uno de sus integrantes.

Por otro lado, el cooperativismo va más allá de trabajar para lograr un objetivo en común, busca también tener una responsabilidad frente a la comunidad y el ecosistema. La Cámara de Comercio de Bogotá (CCB) brinda la siguiente definición que permite conocer la naturaleza de este tipo de organizaciones:

Es Cooperativa la empresa asociativa sin ánimo de lucro, en la cual los trabajadores o los usuarios son simultáneamente los aportantes y los gestores de la empresa, creada con el objeto de producir o distribuir conjunta y eficientemente bienes o servicios para satisfacer las necesidades de sus asociados y de la comunidad en general (CCB, 2013, p.1).

A su vez, la cooperativa aporta al desarrollo de la localidad donde se encuentra, a través de la generación de tejido social, desarrollo humano e integración con el territorio (Cotte y Zambrano, 2014).

Las principales ventajas de una cooperativa son que permiten a sus miembros economías de escala en el acceso a recursos financieros, insumos y mercados; y además proporcionan un medio institucional para la integración de pequeños productores. Del mismo modo, contribuyen a que sus miembros se beneficien con la transferencia tecnológica y puedan tener acceso al crédito (Betún, 2016). Aparte de estas ventajas, la cooperativa puede realizar diversas actividades complementarias para el desarrollo de la organización y el beneficio de sus socios. Entre ellas tenemos a:

- El suministro de inputs productivos
- La investigación y desarrollo de nuevos productos y procesos
- La formación del personal técnico y directivo de las cooperativas y socios
- La información sobre los mercados, las técnicas de producción y dirección, etc.
- El asesoramiento a la gestión y la producción
- El crédito

De este modo, las cooperativas tienen un papel trascendental para sus socios y para el desarrollo de la cadena de valor del sector al cual pertenece, debido a que este tipo de organización facilita que los productores puedan incrementar sus capacidades y acceder a mejores recursos, tanto productivos como comerciales.

### ***2.2.3. Las cadenas de valor***

#### *a. Definición de cadena de valor*

En esta sección se plantean distintas teorías asociadas al concepto de cadena de valor y, a partir de allí, describir cada una de las etapas y actores que conforman dicha cadena.

A continuación, se presentarán distintos puntos de vista relacionados al concepto de cadena valor:

Una cadena de valor en un sentido amplio se refiere a lo propuesto a continuación:

Los vínculos comerciales y los flujos de insumos, productos, información, recursos financieros, logística, comercialización y otros servicios entre proveedores de insumo, procesadoras, exportadoras, minoristas y otros agentes económicos que participan en el suministro de productos y servicios a los consumidores finales (Peña, Nieto & Díaz, 2008, p. 78).

Lundi (2004), plantea que la cadena de valor es una relación estratégica que se da entre organizaciones independientes, quienes reconocen su naturaleza interdependiente, con la

disposición por identificar y llevar a cabo objetivos estratégicos, compartir riesgos y beneficios, además de destinar tiempo y recursos en la relación. Entre sus características más relevantes tenemos a las siguientes:

- Está enfocada hacia la demanda del mercado y los clientes.
- Requiere el compromiso de todos los que participan en el control de los factores críticos que se relacionan con los factores de calidad y consistencia, incluyendo la coordinación de las funciones de producción, procesamiento, distribución y promoción.
- Está dirigida hacia el cumplimiento de las necesidades del consumidor.
- Involucra un alto grado de nivel de confianza entre los actores.

Asimismo, Porter (1990) define a la cadena de valor, no como una colección de actividades independientes, sino un sistema de actividades interdependientes; estas actividades están relacionadas por eslabones dentro de la cadena de valor los que, a su vez, son las relaciones entre la manera en que se desempeña una actividad y el costo o desempeño de otra.

Otra forma de representar la cadena de valor es desde el punto de vista cualitativo y cuantitativo. En cuanto al primero, la cadena vendría a ser tan sólo una descripción de cada eslabón, de los actores presentes en ellos y de los procesos de cada transacción, lo que permite identificar limitaciones, cuellos de botella y oportunidades para el desarrollo de la cadena. En relación a la representación cuantitativa, ésta posibilita ahondar en el cómo y el cuándo el valor final de un producto se va generando en cada fase de la cadena, permitiendo evaluar cómo se asigna el valor entre los actores de la cadena y cuantificar el efecto de los cuellos de botella (Jansen & Torero, 2007).

En cuanto al ámbito agrícola, se podría denominar a la cadena de valor como una agrocadena de valor, haciendo referencia a la manera cómo un conjunto de diversos actores se relaciona en torno a un producto en particular, para incrementar su valor a lo largo de cada eslabón, desde su etapa productiva hasta el consumidor final, pasando por la transformación, comercialización y la distribución. Así mismo, cada etapa y actividad presentes en una agrocadena se van desarrollando en un entorno de servicios institucionales y también privados que contribuyen de forma directa en su funcionamiento y competitividad (Piñones et al., 2006). Esta teoría brinda una visión completa de la cadena de valor, tomando en cuenta todas las etapas que forman parte de ella. Por lo tanto, se tomará en cuenta esta definición como marco de análisis para la cadena de valor de cacao en la presente investigación.

El principal objetivo de las cadenas de valor es fortalecer a los pequeños productores con el fin de obtener economías de escala en la compra de insumos y la venta del producto para que

estas les permitan negociar en mejores condiciones con los grandes comerciantes, proveedores, minoristas y procesadores de la cadena. Asimismo, la cadena de valor permite a sus actores desarrollar la capacidad de innovar y diversificar, conforme las tendencias del mercado. Además, las cadenas de valor colaboran con la disminución de los costos de transacción, en el incremento de los ingresos en las zonas rurales, además del flujo entre los diversos eslabones de la cadena y con la mejora de la transferencia en materia tecnológica (Peña et al., 2008).

#### *b. Costos de Transacción*

La cadena de valor también puede ser entendida a partir de la teoría de costos de transacción, esta nos dice, que las organizaciones y personas al hacer uso del mercado, se producen costos de información, negociación y vigilancia. Los primeros se relacionan con la determinación de precios, los segundos están vinculados a los costos para formalizar un acuerdo y los últimos se incurren al hacer que la otra parte cumpla lo acordado (Dahlman, 1979).

Debido a ello, muchas empresas tratan de minimizar dichos costos mediante su asociación. Entre las formas de colaboración interorganizacional que pueden adoptar, se encuentran los contratos a largo plazo, licencias y franquicias, entre otras (Coase 1994 citado en García & Taboada, 2012). Sin embargo, debido a que no se pueden prever futuras contingencias, los contratos de largo plazo son difíciles de elaborar (Coase 1996 citado en García y Taboada, 2012). Al firmar un contrato se busca minimizar el riesgo de que el proveedor asuma un comportamiento indebido (García & Taboada, 2012).

Coase resalta la importancia de las instituciones y su correcto funcionamiento, como factor para el desarrollo. Argumenta que las instituciones reducen los costos de transacción al impulsar el intercambio y, con ello, coadyuvan a la especialización del trabajo y al incremento de la productividad (Coase, 1994 citado en García & Taboada 2012).

### **2.3. Corredores, territorialidad, market pull**

Continuando con los antecedentes de Desarrollo Rural, se tiene a la metodología aplicada por USAID en los proyectos PRA, la cual se basa en el impulso de Corredores Económicos, principalmente a través de los Centros de Servicios Económicos, los cuales se encuentran enmarcados en determinados territorios geográficos, con el fin de asegurar la coordinación del flujo comercial y el desarrollo de las actividades económicas propias de dichas zonas.

Estos conceptos son importantes debido a que fueron usados por el PRA, uno de los principales antecedentes en desarrollo rural productivo de la propuesta de alianza público privada.

### ***2.3.1. Centros de Servicios Económicos (CSE) y Corredores Económicos (CE)***

En primer lugar, tenemos a la definición de los Centros de Servicios Económicos (CSE) que son unidades especializadas cuya principal función es brindar servicios no financieros de apoyo a productores y empresarios, con lo cual se busca su articulación con mercados, aumentar la competitividad de una región y la rentabilidad de las actividades económicas establecidas en los corredores económicos (Mateu & Vilca, 2003).

En cuanto a definiciones de Corredores Económicos tenemos en primer lugar a Pedro Mateu y Jean Vilca, quienes los conceptúan como unidades económicas definidas por flujos de comercio entre las áreas rurales y ciudades intermedias bajo un esquema de articulación de nivel regional (Mateu & Vilca, 2003).

Por otro lado, para el Proyecto PRA<sup>1</sup>, el concepto de corredor económico generalmente se asocia al hecho de unir dos puntos lejanos en función de su proyección hacia los mercados, a través del mejoramiento del transporte, la energía y las telecomunicaciones, mediante el cual se benefician las actividades productivas a lo largo de todo el recorrido del corredor de manera ambiental y socialmente responsable (Proyecto PARA, 2001, citado en Soto, 2006). Del mismo modo, el proyecto PRA también lo define como espacios donde las ciudades y las zonas rurales vienen a estar integradas a través de flujos económicos para de esta manera operar como una unidad económica integrada (Chemonics, 2013).

Por último, tenemos el concepto de Guerra-García (2004), el cual dice que los corredores económicos sirven de canales para el comercio entre ubicaciones distintas que pueden estar unidas por carreteras, hidrovías o por zonas económicas definidas.

### ***2.3.2. Territorialidad***

De acuerdo a los autores Dematteis y Governa (2005), existen dos maneras de abordar el concepto de territorialidad que, tradicionalmente, han fomentado influencias resaltantes en el tratamiento geográfico del tema: Territorialidad pasiva y activa. Con respecto a la primera, el concepto de territorialidad está asociado a un atributo básico en conjunto a la soberanía del Estado moderno. En relación al segundo punto de vista, el enfoque está ligado a un componente geográfico que es clave para entender la unión entre sociedad y el espacio, bajo una relación que por la que la territorialidad constituye la expresión geográfica del ejercicio del poder que se percibe territorialmente y puede ser devuelto o al control del local o a su autonomía.

---

<sup>1</sup> El proyecto PRA tiene como objetivo "contribuir al alivio y reducción de la pobreza a partir de la generación sostenible de mayores ingresos y empleos en determinadas áreas pobres al interior del país, localizadas en Corredores económicos" (Proyecto de Reducción y Alivio a la Pobreza, 2001, p.3).

De este modo, el sentido local toma mayor énfasis en cuanto al desarrollo territorial y también su relación con respecto al entorno, orientado al término globalización y cómo esta se va tornando un concepto fuerte desde hace algunos años. Es así que Rodríguez (2010) menciona que, aunque el sistema territorial es eventualmente más complejo y con un norte hacia un sistema global, la escala local provoca cada vez un creciente interés al ofrecer cada vez nuevas y mejores oportunidades. El impacto de novedosas tecnologías y de nuevos sistemas relacionados a la comunicación y de la información ha generado una ruptura de las barreras de índole físico y de las limitaciones espaciales.

Ahora bien, llevando este concepto al ámbito agrícola, según Rojas y Sepúlveda (1999), incorporan la idea de “posición geográfica” que considera el análisis de diferentes elementos como lo es la facilidad del transporte, características del clima, medioambiente, altitud, acceso a fuentes de agua, infraestructura, materias primas, ubicación de mercados, entre otros, lo que determina que la competitividad de una cadena agroalimentaria está condicionada a este espacio geográfico, los cuales afectan los costos inmersos en ella y en el precio final del producto. Además, a esto se añade el manejo integrado de los recursos naturales que resulta un elemento clave para conservar las ventajas regionales que propician justamente una mayor competitividad a las cadenas agroalimentarias.

De esta manera, esta variedad ecológica presente en determinado territorio permite la obtención de una ventaja comparativa en relación con sus posibilidades de producir nuevos productos agrícolas para el mercado global, resultando atractivos para este e incorporando a su vez nuevos conocimientos en torno al acceso al producto, que es lo que realmente complementa su valor para que se incorpore plenamente al mercado internacional (Aznarán, 2003).

### ***2.3.3. Market Pull***

Uno de los mecanismos más importantes para contribuir con el desarrollo de territorios rurales es el Market Pull, que se enfoca en ampliar la diversidad y calidad de oportunidades económicas, para alcanzar una inclusión más beneficiosa y sostenida de personas en situación de pobreza dentro de sistemas de mercado. Cabe diferenciarla de la estrategia push, la cual busca construir capacidades en los productores para que estos puedan participar y competir en los mercados (Garloch, 2015).

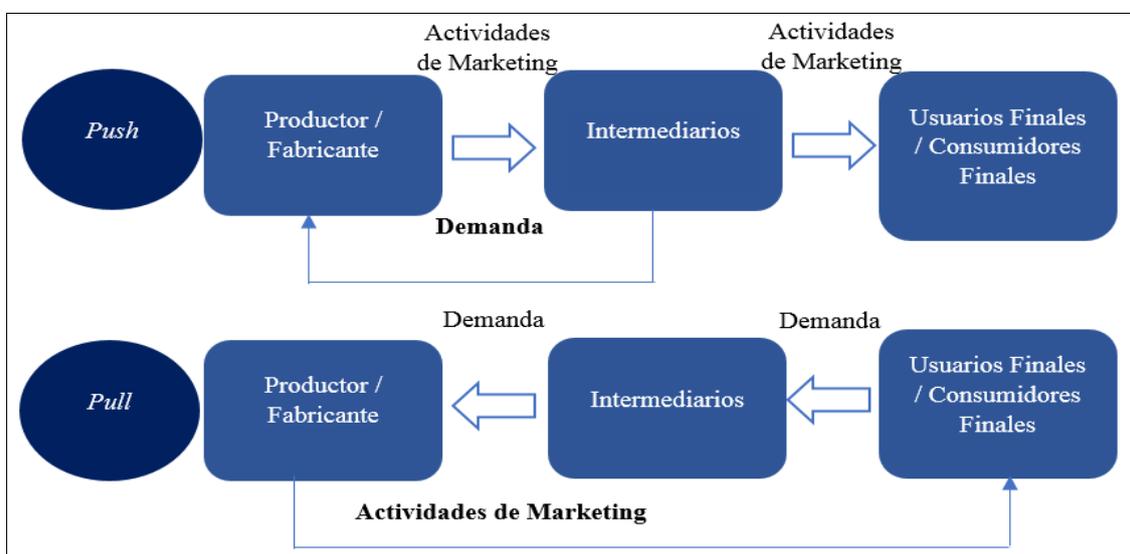
Una estrategia de market pull se refiere a “procesos que comienzan desde el mercado y van hacia la empresa: la demanda solicita suministro y lo consigue de la compañía” (Corniani, 2008, p. 45). En otras palabras, el mercado estimula las necesidades que impulsan a la compañía a desarrollar un producto particular. En palabras de Gemelli (2003), en la estrategia pull, la

organización estudia las necesidades manifiestas y latentes de los consumidores para pedir al área de producción un cierto bien con determinadas características.

La relación que tiene el Market Pull con los mercados agrícolas es que normalmente existe una gran demanda de países desarrollados por productos orgánicos de gran calidad y en importantes volúmenes, que muchas veces no pueden ser satisfechas por los productores.

Por otro lado, la estrategia push, a diferencia de la pull, se refiere al “desarrollo de procesos que emanan de la compañía y van hacia el mercado: la compañía inventa, desarrolla y propone un producto que está destinado a encontrar compradores” (Corniani, 2008, p. 45). Por lo tanto, la oferta es sostenida por la empresa. Como ilustración, se muestra el siguiente gráfico que describe la diferencia entre la estrategia de market pull y market push.

**Figura 3: Las estrategias de distribución push y pull**



Fuente: Monferrer (2013)

Sintetizando lo explicado, estos conceptos de Desarrollo Rural están relacionados a una mejora de la productividad empleando distintos enfoques y medios. Se ha pasado por el enfoque productivista, por la asociatividad para aumentar el poder de negociación en la cadena de valor, la perspectiva de territorialidad y market pull, como un medio de tracción de la competitividad.

### 3. El modelo de las alianzas público privadas para el desarrollo

Teniendo en cuenta que el sujeto de estudio de la investigación corresponde a una alianza público privada para el desarrollo, resulta pertinente definirla conceptualmente y resaltar su importancia, describiendo a la gobernanza como elemento característico de este tipo de iniciativas. Por tal motivo, es relevante abordar una explicación teórica de este modelo por lo reciente de su aplicación en el ámbito nacional como herramienta para lograr el desarrollo rural, enfocado en el ámbito económico y productivo en el sector agrícola. Este modelo de gestión

pública privada tiene como antecedentes a los enfoques de desarrollo rural descritos en el apartado anterior.

### **3.1. Definición e importancia de las APPDs**

En 1994, mediante una alianza entre el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y el World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) se crea uno de los primeros modelos para la gestión de APPs que se denominó el Sustainable Project Management (SPM), especializado en promover procesos de ecoeficiencia, cooperación tecnológica y fortalecimiento de capacidades para lograr un desarrollo sostenible (Casado, 2007).

Al finalizar el Consenso de Monterrey, que se dio en el año 2002, se presenta el informe, “Financiación para el Desarrollo: propuestas del sector empresarial”, en donde se describe como ejecutivos de empresas y activistas de la sociedad civil podrían trabajar juntos con países desarrollados y en vías de desarrollo para aumentar la financiación en distintas áreas como el microcrédito, pobreza, expansión del comercio y otras (Casado 2007).

Dada la similitud de términos entre una APP y una APPD, es importante conocer las diferencias entre ellas. Para empezar, se entiende por asociaciones o alianzas público-privadas (APPs) a aquellas iniciativas que constituyen un acuerdo entre un actor público y otro privado (generalmente una empresa o consorcio) con la finalidad de asignar riesgos y complementar recursos para lograr sus objetivos de un modo más eficiente que realizarlos individualmente (Wenger, Sommer & Wymann, 2005).

Este tipo de asociación está determinada por ciertas actividades propias de su ejecución, la no distorsión del mercado, el mayor compromiso del actor privado al trascender en el logro de sus objetivos propios, que le permite obtener beneficios económicos. Mientras que al Estado le permite el logro de sus metas en materia de políticas de desarrollo (Wenger et al., 2005).

Las APPs son modelos de participación de la parte privada a través de inversión, en la cual se integra la experiencia, conocimientos, equipos, tecnología y los riesgos junto a los recursos de preferencia privados, con el objeto de crear, desarrollar, mejorar, operar o mantener la infraestructura pública o proveer servicios públicos (PROINVERSION, 2013).

En cuanto a su clasificación, existen dos tipos de APPs (PROINVERSION, 2013):

- **Autosostenibles:** Son aquellas APPs que se financian por medio de las tarifas que los usuarios pagan, precios, peajes o alguna modalidad similar de recuperación de la inversión, motivo por el cual el uso de recursos públicos para el cofinanciamiento no es requerido. También son APPs autosostenibles, aquellas donde la probabilidad de activación de garantías financieras o no financieras por parte del Estado es mínima o nula.

- Cofinanciadas: Son aquellas APPs que requieren el cofinanciamiento o la contratación de garantías financieras o no financieras que tengan una alta probabilidad de demandar el uso de recursos públicos.

Las APPDs (alianzas público privadas para el desarrollo) son acuerdos en los que pueden participar simultáneamente, organismos regionales, nacionales e internacionales, organizaciones donantes y otros actores que buscan aportar y trabajar juntos por intereses estratégicos comunes (STDF & BID, 2012).

Las alianzas público privadas (APP) son un instrumento que en sí mismo sólo indica una unión, un trabajo conjunto entre actores de sectores distintos. Las alianzas público privadas para el desarrollo (APPD), dentro de las cuales también se incluyen aquellas alianzas para la respuesta a crisis humanitarias, se definirían como las anteriores, pero “tienen la particularidad de que persiguen el objetivo exclusivo de contribuir al desarrollo humano” (Bombín, 2014, p. 15).

Las APPDs se consideran colaboraciones voluntarias por medio de las cuales tanto individuos, grupos u organizaciones acuerdan trabajar en conjunto con la finalidad de llevar a cabo una iniciativa de desarrollo en particular, donde comparten riesgos y también los beneficios, bajo una relación regulada siempre que se requiera (Tennyson, 1998). Hasta cierto punto, el elemento central se determina por el hecho de compartir costos, riesgos y demás recursos en diversos proyectos con objetivos enfocados en el desarrollo y de índole empresarial (Heinrich, 2013).

De igual forma, Cardona y Sariago (2010), definen a una APPD como el trabajo conjunto de dos o más organizaciones del sector público y privado (incluye la sociedad civil organizada - SCO), en el cual, a pesar de que puedan tener intereses distintos, existe el compromiso colectivo para el impulso del desarrollo.

En síntesis, las diferencias entre una APPD con la APP consisten en que, según Cardona y Sariago (2010), las APPD distan de una asociación público privada, ya que su estructura en cuanto a sus sistemas de rendición de cuentas, que vienen a ser menos formales, son de carácter horizontal; es decir, los socios de esta alianza participan dentro de un marco normativo, aunque la alianza por sí misma funciona mediante una estructura legal y contractual más flexible. Asimismo, otras diferencias están relacionadas a que hay una participación de forma activa de actores sociales como las organizaciones de la sociedad civil y que todos los participantes en ella se involucran en la toma de decisiones.

Como se aprecia, a diferencia de las APP tradicionales, en las Alianzas Público Privadas para el Desarrollo resalta la mayor flexibilidad en su regulación y el papel activo de actores sociales como podrían ser las organizaciones de la sociedad civil, entre ellas, las cooperativas.

El marco normativo en referencia a las APPs es profuso y ha ido teniendo una serie de cambios. En el Perú, se empieza a establecer normas vinculadas a las APPs a partir de comienzos del presente siglo, describiéndose a continuación las principales. En el 2008, se publica el Decreto Legislativo N° 1012, que aprueba la Ley Marco de Asociaciones Público-Privadas para la generación de empleo productivo y dicta normas para la agilización de los procesos de promoción de la inversión privada. Posteriormente, en el año 2015, se publica el Decreto Supremo N° 410-2015-EF, mediante el cual se aprueba el Reglamento del Decreto Legislativo N° 1224, Decreto Legislativo del Marco de Promoción de la Inversión Privada mediante Asociaciones Público Privadas y Proyectos en Activos. Con este reglamento, los proyectos deben pasar por más trámites para ser aprobados, y el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) viene a asumir un rol más protagónico pues entre sus nuevas facultades, otorgadas a través de esta norma, está la de emitir opinión vinculante sobre el alcance de las normas del sistema de inversión, así como, la de emitir opinión sobre las versiones finales de los contratos APP y revisar los proyectos antes de que sean lanzados al mercado (Gálvez, 2016).

Por otro lado, además de ayuda económica, las APPDs pueden ser plataformas de conocimientos, de asistencia técnica y formación de contactos con los pequeños productores y otras partes interesadas de las cadenas locales de suministro, etc.

(...) Muchas de estas asociaciones surgieron tras la Cumbre Mundial de las Naciones Unidas sobre el Desarrollo Sostenible (CMDSD) de 2002, que destacó el papel esencial del sector privado como asociado para el desarrollo, especialmente en lo que se refería a la creación de capacidad, la transferencia de tecnología y la financiación para el desarrollo, la gestión de los programas a escala mundial y la mejora de las condiciones de vida de la población pobre del planeta (STDF & BID, 2012, p. 2).

Ahora bien, para conocer más a detalle una APPD, es necesario indagar en la importancia que tienen para los actores que participan en ellas. A continuación, se procederá a describir la importancia de las APPDs.

Existen diversas razones por las que una APPD es un modelo de gestión necesario para la consecución de objetivos comunes tanto del sector público como del privado (incluyendo a la sociedad civil):

(...) la mayor razón que ha de permanecer detrás del trabajo bajo modelos de APPD es que el objetivo que se desea lograr sólo podría ser logrado a través de una estrecha colaboración intersectorial. Se entiende que en este esquema se proporciona una oportunidad para trabajar de forma más eficiente y eficaz en iniciativas de desarrollo, gracias al reconocimiento de las cualidades y competencias de cada sector: el Sector Público, el Sector Privado y el Tercer Sector (Fundación Codespa, 2013, p. 19).

Finalmente, además de dicha razón, podemos encontrar diversos beneficios que hacen relevante a una APPD, por ejemplo, en términos de recursos, creación de valor, innovación y competitividad, los cuales se pasará a explicar con mayor detalle en seguida.

En términos de recursos, las APPDs (Cardona & Sariego, 2010):

- Generan sinergia en los esfuerzos de entidades públicas y privadas, que permiten lograr impactos mayores. El trabajo conjunto y coordinado produce mejores resultados que el trabajo individual y aislado.
- Producen la maximización y el uso más eficiente de los recursos.

En términos de innovación, creación de valor y competitividad, las APPDs (Cardona & Sariego, 2010):

- Representan un marco de cooperación en el cual agentes no tradicionales aportan competencias estratégicas que complementan la solución de los problemas a los cuales apunta el proyecto.
- Facilitan la innovación, a la vez que construyen capacidades que permiten la promoción de la estrategia de negocio y la generación de redes de conocimiento.
- Permiten que los actores encuentren intereses comunes entre ellos, lo que contribuye a la alineación de los objetivos y la colaboración.

### **3.2. Gobernanza**

Un tema clave a la hora de referirse tanto a las asociaciones público privadas tradicionales como a las alianzas público privadas para el desarrollo, es la gobernanza, ya que es un elemento que permite establecer mecanismos para el buen funcionamiento y coordinación de cualquier iniciativa conjunta entre el privado y el actor público y, de esa manera, alcanzar sus objetivos tanto individuales como colectivos. En términos generales, Mark Bevir entiende la gobernanza como “los procesos y las interacciones a través de las cuales toda clase de intereses sociales y actores se combinan para producir políticas, prácticas y efectos que definen los actuales modelos de gobernar” (Bever, 2011, p. 1).

Por otro lado, con referencia a los usos de la gobernanza como concepto, sin pretender ser exhaustivos pueden identificarse unos enfoques generales y las escuelas de pensamiento asociadas a estos. Según Hufty (2009), existen tres enfoques clásicos: 1) el enfoque que trata de igual forma los términos gobernanza y gobernabilidad; 2) el que la usa para un marco normativo 3) el que la utiliza como marco analítico para sistemas de coordinación

En consecuencia, para la presente investigación, se adopta el tercer enfoque de gobernanza, en la que ella se entiende como el conjunto de sistemas de coordinaciones horizontales y auto-organizadas que involucran una multiplicidad de actores con objetivos diversos.

Específicamente, la postura de la presente investigación se asemeja a la escuela de pensamiento de la gobernanza moderna, precisamente porque se basa en el estudio de las alianzas público privadas para el desarrollo, que son una de las formas posibles de gobernanza que relacionan el Estado y los actores privados (empresas y organizaciones de la sociedad civil) para mejorar la capacidad de direccionamiento de la sociedad por parte del Estado.

### 3.3. Actores Involucrados

Existen distintos tipos de actores involucrados en el funcionamiento de las APPDs que varían según el proyecto y el país, pero todos estos están comprendidos dentro de los tres sectores que son parte de las APPD, los cuales son el sector público, el sector empresarial y las organizaciones de la sociedad civil. Estos tres sectores cuentan con distintas responsabilidades para así poder afrontar los retos que se puedan enfrentar como APPDs.

Cada uno de los tres sectores involucrados aporta distintas características, de acuerdo a sus fortalezas y capacidades, las cuales permiten la consecución de objetivos en estos proyectos de manera más eficiente y eficaz. Dichas contribuciones de cada sector, se aprecian de manera más profunda en la siguiente tabla.

**Tabla 2: Contribución de cada sector a la APPD**

Sector público	Sector empresarial	Organizaciones de la sociedad civil
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conoce y facilita el acceso a sectores sociales marginados</li> <li>• Desarrollo sostenible como visión</li> <li>• Cuenta con contactos y genera información primaria</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escalabilidad, mediante su cadena de valor, red de distribuidores, etc.</li> <li>• Diversidad de recursos: financieros, tecnológicos</li> <li>• Transferencia de conocimiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integra y crea oportunidades</li> <li>• Brinda servicios a la comunidad y actúa como intermediario entre gobierno y empresas privadas</li> </ul>

**Tabla 2: Contribución de cada sector a la APPD (continuación)**

Sector público	Sector empresarial	Organizaciones de la sociedad civil
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brinda legitimidad e institucionaliza iniciativas</li> <li>• Brinda incentivos y facilita la integración de agentes que puedan aportar en el proyecto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Especialista en creación de riqueza, mercadeo e innovación</li> <li>• Capacitación de RR.HH.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuenta con iniciativa para proponer soluciones y programas piloto</li> <li>• Conoce e identifica problemas sociales</li> </ul>

Fuente: Cardona y Sariego (2010)

Por otro lado, tanto las empresas, el Estado, así como las organizaciones del tercer sector que pertenecen a una APPD pueden ser beneficiarios de distintas maneras.

**Tabla 3: Beneficios de una APPD a los sectores involucrados desde la perspectiva de competitividad y maximización de los recursos**

Sector	Las APPD	Ejemplos
Empresas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promueven la implementación de estrategias que favorecen su competitividad y viabilidad futura y, al mismo tiempo, revierten en mejoras de bienestar para la sociedad.</li> <li>• Ayudan a desarrollar ventajas competitivas.</li> <li>• Permiten un mejor posicionamiento de marca o de producto.</li> <li>• Generan buena voluntad de parte de la comunidad hacia la empresa.</li> <li>• Generan un entorno social y económico más saludable para el desarrollo de su misión empresarial.</li> <li>• Permiten compartir la gestión de riesgos y expectativas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Iniciativas para promover el desarrollo de proveedores locales.</li> <li>• Incremento del nivel de capital humano disponible por medio de iniciativas de formación técnica.</li> <li>• Mayor acceso a mercados de bajos ingresos mediante alianzas para el desarrollo de productos de menor costo.</li> <li>• Alianzas para el desarrollo de infraestructura a escala local.</li> <li>• Proyectos comunitarios para la reducción y manejo de desechos.</li> <li>• Proyectos de desarrollo de emprendedurismo con personas de bajo nivel educativo.</li> </ul>
Estado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilitan la creación de empleo para las poblaciones locales.</li> <li>• Mejoran las condiciones laborales en los diferentes sectores productivos.</li> <li>• Garantizan la sostenibilidad de los proyectos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programas para incorporar a microempresas a cadenas de producción.</li> <li>• Alianzas para la aplicación de estándares de responsabilidad social empresarial.</li> <li>• Alianzas para la generación de capacidad organizativa a escala local.</li> </ul>
OSC	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Difunden su imagen a nuevos públicos.</li> <li>• Oportunidad para ampliar el impacto en sus acciones.</li> <li>• Desarrollan y mejoran sus habilidades administrativas y técnicas.</li> <li>• Promueven una mayor contribución del sector privado a los objetivos de desarrollo.</li> <li>• Añaden agilidad y flexibilidad en la solución a problemas de la comunidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alianzas para el desarrollo de campañas de concientización.</li> <li>• Alianzas para reproducir proyectos piloto exitosos</li> <li>• Taller de capacitación para grupos sociales.</li> <li>• ONG, trabajar en proyectos comunitarios con empresas</li> <li>• Participación de ONG como facilitadores de proyectos de desarrollo local.</li> </ul>

Fuente: Cardona y Sariego (2010)

En resumen, en el presente capítulo se desarrollaron, en primer lugar, los diferentes conceptos en torno a la competitividad, enfocándose en el ámbito agrario, los cuales servirán de soporte para continuar con el análisis de la competitividad de los productores cacaoteros. En segundo lugar, se tocaron diversos enfoques sobre Desarrollo Rural, los cuales representan antecedentes con relación a las características del modelo de alianza público privada para el desarrollo que será examinado posteriormente. Finalmente, en la última parte de esta sección, se abordó la conceptualización del modelo de alianza público privada para el desarrollo, destacando su importancia como herramienta para alcanzar el desarrollo rural y la gobernanza como elemento relevante para su análisis.

## **CAPÍTULO 4: MARCO CONTEXTUAL**

Este apartado servirá para poder contextualizar el ámbito histórico y comercial donde se desarrolla la investigación, comenzando con los antecedentes del modelo de alianza público privada para el desarrollo utilizado por la Alianza Cacao Perú, donde se pueden resaltar los proyectos impulsados por el Estado Peruano y las organizaciones de Cooperación Internacional como GIZ y USAID. Asimismo, también se tocará el tema del cacao como producto y fuente de ingreso económico para el sector rural, para lo cual se estudiará el mercado y el funcionamiento del negocio relacionado a este cultivo. Por último, se llegará a abordar la cadena de valor del cacao y los actores involucrados en esta, donde resaltan la Alianza Cacao Perú y las cooperativas ACOFAGRO y ALLIMA CACAO, los cuales son sujetos de estudio de la presente investigación.

### **1. Antecedentes de proyectos de desarrollo rural**

En esta sección se describen aquellos proyectos que pueden ser considerados como antecedentes de las denominadas APPDs, las cuales se presentan de modo cronológico de acuerdo al momento en que se empezaron a ejecutar, teniendo en cuenta que algunas se siguen desarrollando y otras integran varias etapas que se sobreponen. Esta consecución de diferentes modelos ha permitido que la ACP adopte e implemente cambios a partir de estos con la finalidad de lograr sus propios objetivos de la manera más óptima.

#### **1.1. Proyecto Sierra y Selva Alta de AGRORURAL**

##### ***1.1.1. Organización***

El Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA) junto al Ministerio de Agricultura y Riego, diseñaron el proyecto “Fortalecimiento del Desarrollo Local en áreas de la Sierra y la Selva Alta del Perú”, lográndose su viabilidad el 22 de marzo del 2012. Este proyecto toma como referencia el Marco Estratégico de Asistencia para el Desarrollo del Sistema de las Naciones Unidas en el Perú (2012-2016), así como las estrategias de Desarrollo Rural promovidas por el FIDA en el Perú (AGRORURAL, s.f.).

La estrategia del FIDA busca incrementar el capital material y humano, fortaleciendo el desarrollo de mercados locales de servicios y la capacidad de los beneficiarios para contratarlos directamente. De esa manera, se fomenta a los proveedores de servicios, privados o públicos, generando vínculos entre los campesinos y los microempresarios, descentralizando las decisiones y promoviendo la participación de los beneficiarios en la toma de decisiones sobre el uso de los recursos (FIDA, 2004).

### ***1.1.2. Objetivo del proyecto***

El objetivo principal del proyecto consiste en lograr que pequeños productores rurales en las regiones de la sierra y selva del país desarrollen su capacidad de emprendimiento y organización. Esto pensado en contribuir a la reducción de la pobreza rural en las zonas de intervención, tomando en cuenta la efectividad y relevancia de la inversión pública a nivel nacional y local (AGRORURAL, s.f.).

### ***1.1.3. Actores involucrados***

Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI) a través de AGRORURAL, Programa que también es responsable de proyectos similares como ALIADOS, SIERRA SUR II, Proyecto de Desarrollo Territorial Sostenible (PDTS), entre otros.

Los Gobiernos Locales y Regionales que, en el marco del proceso de descentralización, vienen asumiendo nuevas competencias para el impulso del desarrollo rural. Los productores rurales en los ámbitos de acción del proyecto. De manera indirecta participan empresas proveedoras de servicios financieros y no financieros, como asistencia técnica y capacitación.

### ***1.1.4. Metodología***

El proyecto fue formulado bajo un enfoque basado en experiencias de proyectos previos financiados por FIDA y el gobierno peruano. Entre los principales elementos de dicho enfoque se encuentran los siguientes (PSSA, s.f.):

- Fortalecimiento de organizaciones democráticas locales
- Acceso a servicios por parte de la población rural y su vínculo con empresas
- Desarrollar capacidades en actores locales para el uso eficiente de recursos públicos, así como la participación de beneficiarios en decisiones sobre uso de recursos, incluidos los monetarios
- Oferta consolidada de servicios privados o públicos, siendo los principales los servicios financieros y de capacitación técnica (PSSA, s.f.).

Además, se apunta a la recuperación de la cultura local, y la mejora de las capacidades de negociación entre los pobres rurales y el resto de la sociedad.

Un aspecto especialmente importante en el diseño de estos proyectos es el papel de los Comités Locales de Asignación de Recursos (CLAR), los cuales son instancias conformadas por representantes de la sociedad civil, quienes se encargan de evaluar las propuestas presentadas por las organizaciones locales que postulan para acceder a fondos públicos y, de esa forma, poder ejecutar sus planes de negocio o manejo de recursos naturales (Loaiza, 2013).

Los CLAR son también mecanismos de accountability (rendición de cuentas), donde las organizaciones favorecidas con los fondos deben reportar la ejecución de sus gastos financieros en actos públicos a nivel local.

No se puede concluir esta sección sin resaltar el papel trascendental del FIDA, entidad de las Naciones Unidas que ha venido financiando diversos proyectos de desarrollo rural en Perú y América Latina. Efectivamente, el FIDA fue el iniciador en el impulso de los CLAR, como un modelo de gestión más eficiente, eficaz y transparente de los fondos económicos empleados por los proyectos:

Los CLAR son una innovación que están siendo utilizadas por los proyectos financiados por el FIDA (Proyecto Corredor Puno-Cusco y Proyecto Sierra Sur), que en un principio estaban siendo ejecutados bajo el FONCODES, por lo que para su ejecución tomaron la figura de Núcleos Ejecutores Centrales – NEC, y que luego con el proceso de reforma del estado fueron parte del proceso de reorganización del estado y pasaron al Ministerio de Agricultura, específicamente a la Unidad Ejecutora MARENASS, que fue también un proyecto financiado por el FIDA, pero que contaba con una categoría mayor. Al ser incorporados estos proyectos al MINAGRI, pasaron con sus particularidades y entre ellas el hecho de seguir siendo NEC, lo que le da una autonomía para su ejecución. Los CLAR no son una práctica común de los NEC, sino que son una particularidad de los proyectos FIDA y que fue considerada en la formulación de estos proyectos (Loaiza, 2013, p. 47).

Tomando en cuenta lo abordado en el marco teórico, se pueden relacionar las características del presente proyecto con la mejora de la productividad a través de servicios como la asistencia técnica y el acceso a insumos por parte de los productores. Asimismo, se toman en cuenta conceptos como el de acceso a mercados, por medio de asociatividad y el de territorialidad, que están reflejados principalmente en el mecanismo de los Comités Locales de Asignación de Recursos (CLAR).

## **1.2. Proyecto de Desarrollo Territorial Sostenible (PDTS)**

### ***1.2.1. Organización***

La denominación de esta iniciativa es la siguiente: “Proyecto de Mejoramiento de los Servicios Públicos para el Desarrollo Territorial Sostenible en el Área de Influencia de los Ríos Apurímac, Ene y Mantaro”. Al igual que el Proyecto Sierra y Selva Alta, el programa responsable de esta iniciativa también es AGRORURAL.

Por otro lado, el FIDA también aporta en la inversión del presente proyecto, con aproximadamente el 38% del monto total. El Estado peruano aporta el 52% de la inversión,

mientras que los usuarios el 10%. Esta iniciativa entró en vigor en octubre del 2016 y su ámbito de influencia es la zona del Valle de los ríos Apurímac, Ene y Mantaro – VRAEM (MINAGRI, 2017).

### ***1.2.2. Objetivo del proyecto***

Se busca brindar mayores servicios públicos para la gestión local dirigidos a los beneficiarios, a través de un enfoque territorial sostenible a partir de sus actividades económicas rurales (MINAGRI, 2017).

### ***1.2.3. Actores involucrados***

El Ministerio de Agricultura, a través del Programa AGRORURAL. Los Gobiernos locales, productores agropecuarios del VRAEM, así como los proveedores de servicios.

### ***1.2.4. Metodología***

Está basada en cuatro componentes (MINAGRI, 2017):

- **Gobernanza e inversiones en recursos naturales del territorio:** Se basa en el apoyo para la realización de Planes de Desarrollo Económico Local, a través de un trabajo articulado con municipalidades distritales en el ámbito del proyecto.
- **Iniciativas económicas locales:** Se trata de llevar a cabo Comités Locales de Asignación de Recursos (CLAR) donde se seleccionen Planes de Gestión de Recursos Naturales (PGRN), así como, Planes de Inversión Asociativa – PIAs, que son los planes de negocios.
- **Conectividad e infraestructura rural:** Se trabaja mediante el mantenimiento de caminos vecinales y rehabilitación de tierras agrícolas con sistemas de riego.
- **Gestión del conocimiento y administración del proyecto:** Identificación de talentos locales, conjuntamente a la implementación de un sistema de monitoreo y evaluación para el proyecto.

Considerando lo realizado en el marco teórico, se puede destacar la relación del presente proyecto con conceptos como los de gobernanza e infraestructura rural bajo un enfoque de territorialidad.

## **1.3. Programa de Desarrollo Rural Sostenible y Proyecto Perú Biodiverso de GIZ**

### ***1.3.1. Organización***

La GIZ generó un programa que denominó Programa de Desarrollo Rural Sostenible (PDRS) durante el período 2003 - 2013 (PDRS, 2013). La estrategia de implementación se orientó

en gran medida hacia el fortalecimiento institucional de los respectivos gobiernos de cada región de influencia, debido al marco del proceso de descentralización en el Perú a través de un enfoque aplicado al campo territorial e intersectorial mediante una estrategia de trabajo que estuvo dirigida esencialmente al fortalecimiento a nivel regional (PDRS, 2013). Por otro lado, el proyecto Perú Biodiverso promovió el biocomercio en el país con la difusión de la transformación y comercialización de bienes y servicios derivados de la biodiversidad bajo criterios de sostenibilidad ambiental, social y económica a través del fortalecimiento y promoción de cadenas de valor de diversos productos y servicios relacionados con la biodiversidad nacional y el desarrollo rural de forma sostenible (Perú Biodiverso, 2014).

### ***1.3.2. Objetivos del Proyecto***

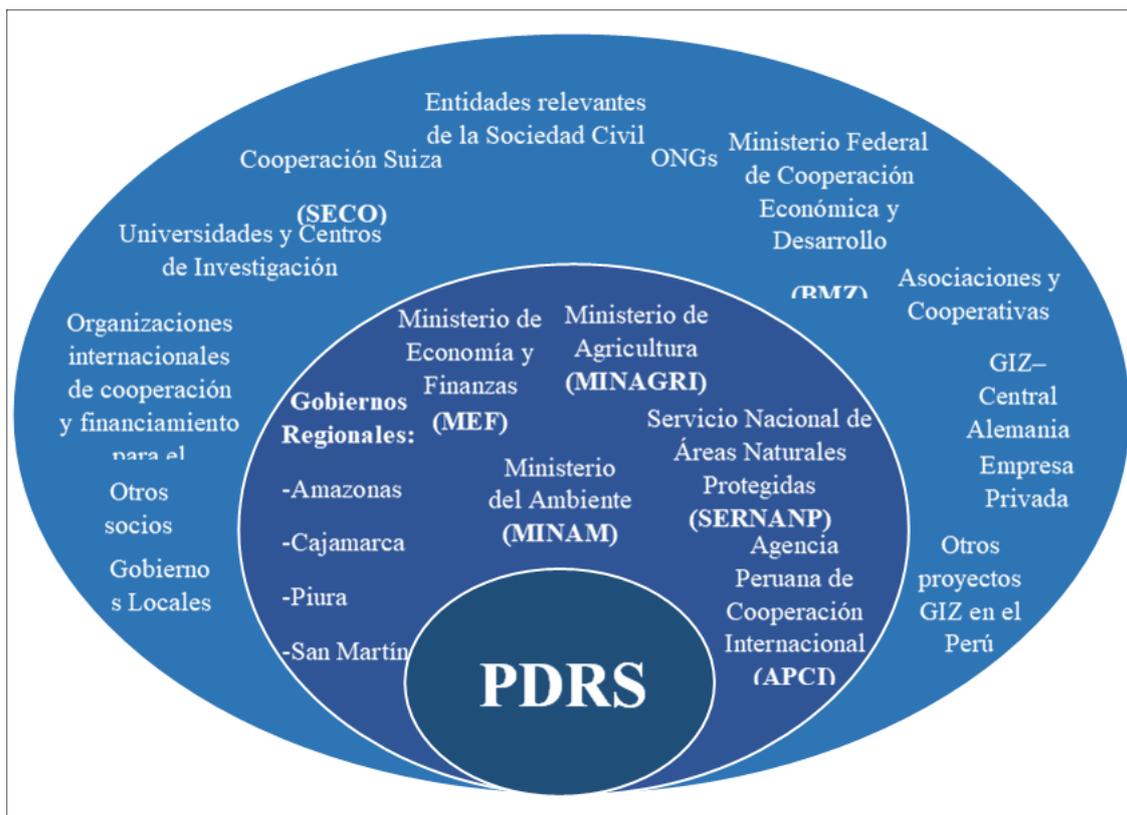
La Cooperación Alemana se centra en tres principales áreas, dentro de las cuales destaca la temática relacionada al “desarrollo rural sostenible, gestión de los recursos naturales y cambio climático” (GIZ, 2017). Así mismo, en cuanto a lo referente al Programa de Desarrollo Rural Sostenible, el objetivo principal fue que la población pobre de las áreas rurales seleccionadas para este programa mejore sus medios de vida a través del manejo sostenible de sus recursos naturales (PDRS, 2013). En cuanto al proyecto Perú Biodiverso, el objetivo fue la consolidación y el fomento de cadenas de valor de los productos y servicios correspondientes a la biodiversidad de nuestro país y el desarrollo rural sostenible para que la población rural pobre de las zonas de influencia del proyecto pudiera mejorar su participación económica con un enfoque de mercado en condiciones más justas (Perú Biodiverso, 2014).

### ***1.3.3. Actores Involucrados***

El PDRS, a nivel regional, tuvo las principales contrapartes a los Gobiernos Regionales de Amazonas, Cajamarca, Piura y San Martín. Con respecto al Proyecto Perú Biodiverso (PBD), tuvo como contraparte nacional al Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), además de socios estratégicos como el Ministerio del Ambiente (MINAM), la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PromPerú) y finalmente al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONCYTEC) (Perú Biodiverso, 2014).

En la siguiente imagen se pueden apreciar en su totalidad todos los actores vinculados al programa:

**Figura 4: Mapa de Actores del PDRS**



Fuente: PDRS (2013)

#### **1.3.4. Metodología**

El enfoque estratégico del PDRS motivó el fortalecimiento a nivel regional de actividades de interés nacional. Es por ello que brindó asesoría técnica a sus contrapartes en el marco del desarrollo económico rural, manejo de forma sostenible de los recursos naturales y la preservación de la biodiversidad. Además de sus recursos naturales para el avance productivo y social con el fin de buscar lograr la articulación de lo económico, lo social y lo ambiental (PDRS, 2013).

Con relación a la línea de trabajo vinculada al proyecto Perú Biodiverso, este buscó contribuir al incremento del volumen de negocios de las empresas y los productores que cumplieran conforme con los principios y criterios establecidos en el Biocomercio. Vale acotar que sobre este concepto se quiere dar a entender que es el conjunto de actividades de recolección, producción, transformación y comercialización de servicios o bienes que son derivados de la biodiversidad nativa en donde aplican diferentes criterios de sostenibilidad, tanto ambiental, social y económica. En base a ello, las cadenas de valor que se priorizaron eventualmente fueron las de aguaymanto, algarroba, cacao nativo, plantas medicinales, sachá inchi y tara (PDRS, 2013).

No obstante, se desarrollaron, de acuerdo a las características y necesidades de las regiones, algunos proyectos de cambio que atendieron a la demanda específica de cada región

contraparte en los distintos ámbitos del desarrollo territorial rural y también en torno a la conservación de la biodiversidad, con un claro énfasis en el fortalecimiento institucional en materia forestal, que pudo marcar la pauta para los avances posteriores en estos ámbitos (PDRS, 2013). En el siguiente cuadro se puede apreciar dichos proyectos de acuerdo a la zona.

**Tabla 4: Proyectos de Cambio del PDRS**

Región	Proyectos de Cambio
Amazonas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fortalecimiento de las capacidades del Gobierno Regional Amazonas y los gobiernos locales en el valle del Huallabamba y la cuenca del río Utcubamba, para implementar medidas de desarrollo rural sostenible.</li> </ul>
Cajamarca	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conservación y uso sostenible de la biodiversidad regional, con énfasis en el biocomercio.</li> <li>Planificación del territorio y adaptación al cambio climático.</li> </ul>
Piura	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fortalecimiento de las capacidades en el Gobierno Regional Piura para la promoción del desarrollo rural sostenible.</li> <li>Fortalecimiento de las capacidades en las Municipalidades Provinciales de Morropón y Huancabamba para la implementación de medidas efectivas para el desarrollo rural sostenible.</li> </ul>
San Martín	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planificación territorial para el manejo sostenible y la conservación de la biodiversidad.</li> <li>Desarrollo sostenible de la biodiversidad.</li> </ul>

Fuente: PDRS (2013)

El enfoque sobre la cadena de valor se vinculó fuertemente con este proyecto y con el PDRS en general. De acuerdo a ello, se aplicaron principios y criterios del biocomercio en las cadenas de valor, sirviendo de guía tanto para compradores, procesadores, productores y recolectores como para los demás actores vinculados. Este enfoque les permitió mejorar continuamente sus procesos e incorporar dentro de la cadena las mejores prácticas en cuanto a aspectos ambientales y sociales (Perú Biodiverso, 2013).

En base a ello, y desde el enfoque general del PDRS, surgió una metodología denominada ValueLink (que empezó a implementarse desde el 2006 en la GIZ, pero recién a mediados del 2008 en el programa) (PDRS, 2009), la cual, estableciéndose como componente de cadenas de valor sostenibles de la PDRS, se desarrolló a través de capacitaciones y asesoría técnica para la implementación de diversas plataformas de fomento en las cadenas de valor. De este modo, se pudo gestionar acuerdos entre los actores y la facilitación del acceso de los pequeños productores a los mercados, tanto de índole nacional como de exportación (PDRS, 2012). Esta metodología incorporó instrumentos y métodos para facilitar y además gestionar la mejora de la competitividad en las cadenas de valor, lo que generó un mayor vínculo entre los pequeños productores y los mercados (GTZ, 2009).

La relación de este proyecto con los conceptos desarrollados en el marco teórico se da debido a que el enfoque del GIZ está centrado bajo una perspectiva de territorialidad, la cual busca una mejor transferencia de conocimientos para así llegar a fortalecer las capacidades de los

productores y, de este modo, su inserción y participación competitiva en la cadena de valor, teniendo en cuenta un manejo responsable de los recursos ambientales para promover el desarrollo sostenible en las zonas de influencia del proyecto.

#### **1.4. Proyecto PRA**

Para el análisis de este antecesor del modelo de APPD que implementa ACP en Perú, se usó como fuentes principales los reportes hechos al finalizar la primera parte del programa y al finalizar la segunda etapa del mismo, estos fueron elaborados por la consultora Weidemann Associates, Inc. y Chemonics respectivamente.

##### ***1.4.1. Organización***

PRA comenzó en septiembre de 1998 con un acuerdo entre USAID<sup>2</sup> y la Confederación Nacional de Instituciones Empresariales (CONFIEP), entidad que representa a las empresas del sector privado. CONFIEP debía aplicar un enfoque empresarial privado para optimizar el uso de los recursos en corredores económicos seleccionados y así reducir la pobreza a través de la generación de empleo. El diseño esperaba que las empresas privadas implementaran mecanismos de mercado creativos para comprar insumos de los corredores económicos; estos serían apoyados por Centros de Servicio Económico establecidos en el proyecto que se encontraban en los corredores económicos. Se esperaba que los socios comerciales de CONFIEP se convirtieran en los compradores, pero la implementación del PRA por parte de la CONFIEP no cumplió con las expectativas.

Es así que aparece Chemonics, empresa estadounidense de promoción del desarrollo que trabaja, entre otras áreas técnicas, en la agricultura y seguridad alimentaria, con un enfoque de sistemas de mercado inclusivos para mejorar la productividad, los ingresos y la nutrición, y con presencia en países en vía de desarrollo en Latinoamérica y el Caribe, Europa, Eurasia, Medio Oriente y Norte de África (Chemonics, 2018). USAID pidió a Chemonics que se convirtiera en la institución implementadora pues ya estaba proveyendo asistencia técnica, consultoría internacional y los servicios de monitoreo y evaluación a este proyecto. Por otro lado, cabe resaltar que el proyecto se concibió para dos etapas, la primera entre 1998 al 2008 y la segunda entre el 2009 al 2013, con el propósito de darle continuidad a algunos buenos resultados logrados en la primera etapa (Weidemann Associates, 2008).

---

<sup>2</sup> USAID es la agencia internacional de desarrollo de los Estados Unidos que busca acabar con la pobreza extrema en otros países en desarrollo (USAID, 2017).

### ***1.4.2. Objetivos del Proyecto***

El PRA se estableció bajo el objetivo estratégico número II de USAID para el Perú, definido como el aumento del ingreso de los pobres, objetivo que a su vez se inscribía en su estrategia de seguridad alimentaria. Se determinó que la pobreza se concentraba en los corredores donde las personas tenían acceso limitado a los mercados y que la baja productividad del trabajo reflejaba inversiones inadecuadas en capital humano y material, así como políticas e instituciones públicas poco desarrolladas. (Weidemann Associates, 2008).

El objetivo del proyecto PRA fue el de "contribuir al alivio y reducción de la pobreza a partir de la generación sostenible de mayores ingresos y empleos en determinadas áreas pobres al interior del país, localizadas en Corredores económicos" (Proyecto de Reducción y Alivio a la Pobreza, 2001, p. 3); además de buscar la generación de competencias y habilidades, más no dependencia en los beneficiarios (Yamada & Pérez, 2005).

### ***1.4.3. Actores Involucrados***

En primer lugar, en cuanto a las empresas privadas, la mayoría eran mineras que funcionaron como aliados estratégicos; por otro lado, en un inicio la CONFIEP se encontraba como coordinadora, pero fue sustituida por Chemonics; asimismo jugaban un rol importante las consultoras como Weidemann encargadas de realizar la evaluación del proyecto.

Las empresas mineras se comprometieron con las áreas donde extraen minerales, motivo por el cual, las empresas, como la Cia. De Minas Buenaventura S.S.A. y Compañía Minera Antamina S.A. apoyaron a los CSEs (Centro de Servicios Económicos) en Huancavelica y Ancash respectivamente. Por ejemplo, en Huancavelica, Buenaventura proporcionó el 40% del costo del CSE, USAID 30% y el Gobierno del Perú 30%. En Ancash, Antamina proporcionó el 80% del costo de la ESC Ancash, mientras que USAID y el Gobierno Peruano (a través de Sierra Exportadora) proporcionaron 10% cada uno (Weidemann Associates, 2008).

Asimismo, también se involucraron los operadores de las CSE, los cuales son una mezcla de organizaciones con fines y sin fines de lucro, encargados de un determinado corredor económico. Para una mayor referencia de los corredores económicos, operadores y aliados estratégicos por región, se recomienda ir a la última parte de este documento (Ver Anexo B, Tabla B5).

De este modo, cabe destacar que participaron otros actores que formaron asociaciones entre ellas y el proyecto PRA, siendo la más resaltante la alianza con Supermercados Peruanos, cliente y participante activo del proyecto (Chemonics, 2013).

Por otro lado, en relación a las organizaciones públicas, el gobierno peruano se manifestó principalmente a través del programa Sierra Exportadora que busca integrar a la sierra en el proceso de exportación y que posteriormente (dado que su propósito era muy similar al del proyecto PRA) sería el que continuaría con el enfoque del proyecto y el que le daría sostenibilidad a largo plazo, una vez que el financiamiento de USAID terminara. Por otro lado, las autoridades municipales se hicieron presentes a través del apoyo que brindaron al desarrollo empresarial con fondos públicos a través de programas como PROCOMPITE (Chemonics, 2013).

#### ***1.4.4. Metodología***

El PRA proporcionaba asistencia cuando identificaba una situación de market pull (atracción de mercado). Como se ha indicado, este enfoque significa que un comprador identificado necesita un producto específico y tiene fondos para pagarlo. Normalmente, una empresa ubicada en el centro de una ciudad, ya sea dentro o fuera de un corredor económico, solicitaba al PRA que asista en la búsqueda de productos en los corredores económicos, aunque también se daba el caso de que el PRA asistía en la búsqueda de compradores para productos que se elaboraban en los corredores. Cuando una solicitud de asistencia cumplía con los estándares de factibilidad del PRA, se preparaba un plan de negocios que tanto la empresa como el PRA acordaban implementar. Este plan describía las actividades que el PRA y la empresa implementarían y los objetivos previstos para ventas, inversiones y empleo (Weidemann Associates, 2008).

Del mismo modo, gran parte del trabajo del PRA dentro de estos planes de negocios fue el de mejorar el suministro de productos a través de actividades de "empuje" de suministro u oferta. Sin embargo, el impulso de la oferta sólo se realizó después de verificarse la capacidad de "jalar" del mercado. Todos los servicios del PRA estuvieron relacionados con los corredores económicos y casi todos los servicios se prestaron a través de los CSEs que fueron montados por sus respectivos operadores y que se encontraban ubicados en los corredores, así como también con el apoyo de la oficina central del PRA en Lima. Por último, cabe destacar que el PRA tuvo como enfoque fundamental el mantener proyectos simples y enfocados en objetivos definidos, dejando de lado áreas donde se pudieran necesitar mejoras, pero que no estaban en condiciones de traducirse directa o inmediatamente en un aumento de ventas o inversiones pues los incentivos monetarios para el personal asociado al PRA y Chemonics se centraron en ventas e inversiones (Weidemann Associates, 2008).

Cabe destacar que el PRA centró su enfoque en generar una dinámica de crecimiento económico en zonas de pobreza del Perú, uniendo los esfuerzos de la inversión privada y propiciando su articulación con pequeños productores ubicados en distintas zonas estratégicas

definidas como Centros de Servicios Económicos (CSE), que tuvieron la función de prestar o canalizar distintos tipos de servicios no financieros dirigidos a empresas privadas, empresas de comercialización y pequeños productores urbanos o rurales de cualquier sector productivo o de servicios, individuales o asociados, ubicados dentro del Corredor económico. El proyecto estuvo interesado en que estos productores tengan un potencial de impacto sobre la dinámica regional, para lo cual el punto de partida vino a ser el mercado; es por este motivo que la estrategia implementada por el PRA se clasifica como orientada al mercado. Los CSE concentraron sus esfuerzos de servicios económicos en apoyar a empresarios o productores competitivos que pudieran satisfacer una necesidad ya identificada a nivel local, regional o internacional (Vílchez, 2012).

Por último, este proyecto está ligado a los conceptos del marco teórico en los que se busca reducir la pobreza en las zonas demarcadas bajo un enfoque de territorialidad, dado que se busca el desarrollo rural a través de los Corredores Económicos y de los Centros de Servicios Económicos, encargados de gestionarlos. Es en estos centros donde se desarrollaron conceptos relacionados a la asistencia técnica, mejora de la productividad y acceso al crédito, todo esto sumado a los esfuerzos de la organización por establecer el fomento de los negocios locales en zonas que presentaban condiciones favorables de demanda o “market pull” para la inserción de los productores al mercado.

Para una mayor referencia los principales resultados y enfoques de los proyectos más relevantes descritos en esta sección, se recomienda ir a la última parte de este documento (Ver Anexo C).

## **2. Aplicación de APPDs en el sector agrario de América Latina**

Por otro lado, continuando con los ejemplos de las APPDs en el mundo, se analizarán algunos proyectos llevados a cabo en América Latina para entender a profundidad la influencia de una APPD en la competitividad de las organizaciones de productores, empezando por la descripción de sus objetivos y resultados para luego determinar los factores de éxito.

Un caso relevante resultó ser el de la APPD Compañía Nacional de Chocolates (CNCH) y MADR FINAGRO en Colombia, alianza que desarrolló sus actividades desde el 2001 al 2011, involucrando a 14 asociaciones de productores de cacao (también participantes del sector privado), con la colaboración del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR) y FINAGRO (Fondo para el financiamiento del sector agropecuario) en el marco del proyecto AAP (Apoyo a Alianzas Productivas) de este ministerio. La CNCH colaboró con la compañía procesadora Luker, con quien compró y procesó más del 90 % del total del cacao de origen industrial en ese país en sus años de ejecución. En general, la situación es que el mercado de cacao

de Colombia aún presentaba déficits, lo que influyó en que la CNCH importe alrededor del 25% de la materia prima que se requiere para procesar el cacao a chocolate. (Argüello, 2013).

En cuanto a esta alianza, las dos innovaciones más importantes se vincularon a la implementación del sistema de alianzas per se y el cambio que este implicó en la manera de operar de la APPD, de las asociaciones de productores y al cambio en la tecnología de producción en el cultivo (Argüello, 2013).

Los objetivos de la APPD CNCH son los siguientes según Argüello (2013):

- Vincular a los productores de cacao a la cadena de abastecimiento de una de las empresas procesadoras de mayor jerarquía en el ámbito colombiano (Luker).
- Asistencia técnica hacia los productores para el cultivo, mantenimiento o renovación de las plantaciones, así como para el tratamiento poscosecha del fruto, ya que requerían conocimiento sobre técnicas nuevas de cultivo y beneficio del producto, así como sobre temas de organización y gestión empresarial, que han sido desarrollados por la CNCH y entidades públicas o privadas relacionadas con el soporte de la cooperación internacional.
- Garantizar el abastecimiento de materia prima con una calidad adecuada para las necesidades de procesamiento de la procesadora.

Otro caso a nivel latinoamericano fue el de FONDEPYME Transmar, por medio de la asociación entre la empresa ecuatoriana Transmar Commodity Group S.A. y PRONERI (Programa Nacional de Negocios Rurales Inclusivos), perteneciente al Ministerio de Agricultura y Ganadería, conformaron este tipo de alianza en Ecuador desde inicios del 2010 hasta el 2014, la cual ha potenciado la principal actividad de esta organización: la compraventa, procesamiento y comercialización del cacao y de subproductos derivados como el cacao fino y de aroma, entre otros, integrando comercialmente a 430 nuevos productores de las ciudades de La Concordia y Pedernales a la empresa privada Transmar. Además, otra entidad involucrada es la cooperación holandesa para el desarrollo (SNV) que aportó con el soporte en la realización del plan de negocios, entre otros (Chiriboga, Chehab y Salgado, 2013).

La empresa Transmar se vinculó al PRONERI en un contexto favorable para las instituciones públicas debido a la implementación de programas de promoción de alianzas productivas, lo que propició la presentación de propuestas de inversión mutua, público privada de diferentes agronegocios. A ello, se sumó la puesta en marcha de productores y/o emprendedores que vinieron ejecutando actividades productivas o comerciales, y que percibieron ante la oportunidad del programa, una excelente propuesta para mejorar sus organizaciones (Chiriboga et al., 2013).

Según Chiriboga et al. (2013), los objetivos que se desprendieron para la APP surgida entre Transmar y las demás entidades fueron los siguientes:

- Impulsar la articulación de la cadena productiva y fortalecimiento de la asociatividad: Esta APP incentivó las iniciativas de articulación, tanto de la cadena productiva como la comercial, principalmente entre pequeños productores y empresas agroindustriales, todo vinculado al esquema *win-win*.
- Aumentar la rentabilidad, los ingresos y la generación de mayor valor agregado: Se buscó garantizar el acceso a un mercado que sea seguro y remunerado en condiciones iguales, además de fortalecer las capacidades de los actores más débiles para negociar en su entorno.
- Conectar a los pequeños productores con el mercado: La APPD buscó romper con los procesos intermedios como la venta a acopiadoras de la cadena de valor que provocan un menor margen remunerativo debido a que no comercializan directamente con la empresa procesadora o comercializadora.
- Diversificar la producción, mejorar la calidad general y específica.

Los resultados de estos dos casos de alianzas público privadas se pueden apreciar en los anexos. Para mayor referencia, se recomienda ir a la última parte de este documento (Ver Anexo D).

### **3. El cacao como producto y su importancia.**

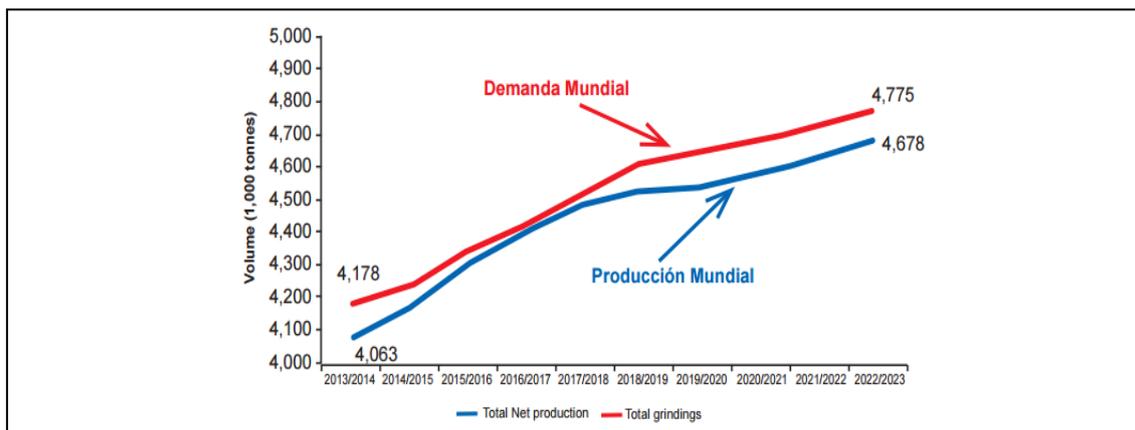
Para poder entender la dinámica del funcionamiento del cacao como producto se debe conocer el entorno en el que se desenvuelven sus principales actores a nivel de producción y de comercialización para luego pasar a conocer los factores involucrados en el negocio en sí.

#### **3.1. Mercado del cacao**

##### ***3.1.1. Entorno internacional***

El mercado de cacao a nivel mundial tendrá una tendencia creciente en la demanda, lo cual generará que se amplíe la brecha entre oferta y demanda.

**Figura 5: Evolución y proyección de la demanda y producción mundial de cacao 2013-2023 (en miles de Toneladas métricas TM)**



Fuente: ICCO (2014)

Según la Organización Internacional del Cacao (ICCO), en el año 2013 la oferta mundial de cacao llegó a los 3 900 miles de toneladas métricas de los cuales África contribuyó con el 72% (Costa de Marfil y Ghana representan más del 50% de la producción mundial), América con un 15% y Asia con un 13% (Morales et al., 2015).

En particular, el cacao fino de aroma (Ver Anexo E), representa aproximadamente entre el 5% al 8% de la producción mundial total de cacao, donde Ecuador, México, Perú, Colombia, Papua Nueva Guinea y Venezuela son los productores más resaltantes (MINAGRI, 2016).

Respecto a la producción de cacao tradicional en América latina y el Caribe, destacan Brasil, Ecuador, Perú, República Dominicana, Colombia y México (Morales et al., 2015). En cuanto a la producción de cacao fino y de aroma en este mismo entorno, según el Ministerio de Agricultura, resaltan Ecuador, México, Perú y Colombia.

**Tabla 5: Participación en la oferta mundial de cacao tradicional y cacao fino de aroma en miles de Toneladas Métricas (TM) 2013\***

Países productores	Participación en exportación de cacao tradicional	Participación en exportación de cacao fino
Ecuador	3.7%	23.7%
México	-	20.1%
Perú	2%	13.1%
Colombia	0.3%	10.9%
Papúa Nueva Guinea	0.5%	9.1%
Venezuela	-	7.7%

**Tabla 5: Participación en la oferta mundial de cacao tradicional y cacao fino de aroma en miles de Toneladas Métricas (TM) 2013\* (continuación)**

Países productores	Participación en exportación de cacao tradicional	Participación en exportación de cacao fino
República Dominicana	4.7%	6.7%
Madagascar	-	2.2%
Indonesia	87.9%	1.9%
Guatemala	0.7%	1.6%
Bolivia	-	1.2%
Otros	0.3%	1.8%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Adaptado de: MINAGRI (2016).

Nota (\*): Países productores de cacao fino de aroma reconocidos por la International Cocoa Organization (ICCO).

El constante crecimiento en la producción es, en parte, una respuesta al incremento global de la demanda de los compradores que desean que el producto sea sostenible (certificado y trazable) y con características especiales en cuanto a sabor y aroma. Teniendo en cuenta que la demanda de cacao en el mundo viene creciendo, a menos que se incremente la productividad y las áreas sembradas, la oferta no podrá satisfacer la demanda futura. A esto se le suma que la “producción de cacao es volátil debido al clima, las fluctuaciones en la producción, la amenaza de plagas y la especulación de precios” (Morales et al., 2015, p. 32).

En cuanto a la demanda, para el año 2013 se tuvo a los países industrializados como los más grandes demandantes, donde Europa participa con el 37.9% del consumo mundial, América del Norte (EEUU y Canadá) con 21.1%, Asia y Oceanía con 20.9% y África (Costa de Marfil, Ghana, etc.) con el 20.1% (MINAGRI, 2016). Además, en esas regiones el consumo de chocolate va creciendo y es allí donde se concentran las principales empresas procesadoras del grano en productos intermedios, como el licor y la manteca de cacao, al igual que las grandes empresas chocolateras como Hershey’s, Mars y Nestlé (Morales et al., 2015).

**Tabla 6: Demanda Mundial de cacao en miles de Toneladas Métricas (TM) 2013**

Países Demandantes	Participación en la demanda mundial
Europa (Alemania, Países Bajos, otros)	38.1%
África (Costa de Marfil, Ghana, otros)	19.2%
América (Brasil, Estados Unidos, otros)	21.5%
Asia y Oceanía (Indonesia, Malasia, otros)	21.2%

Adaptado de: MINAGRI (2016)

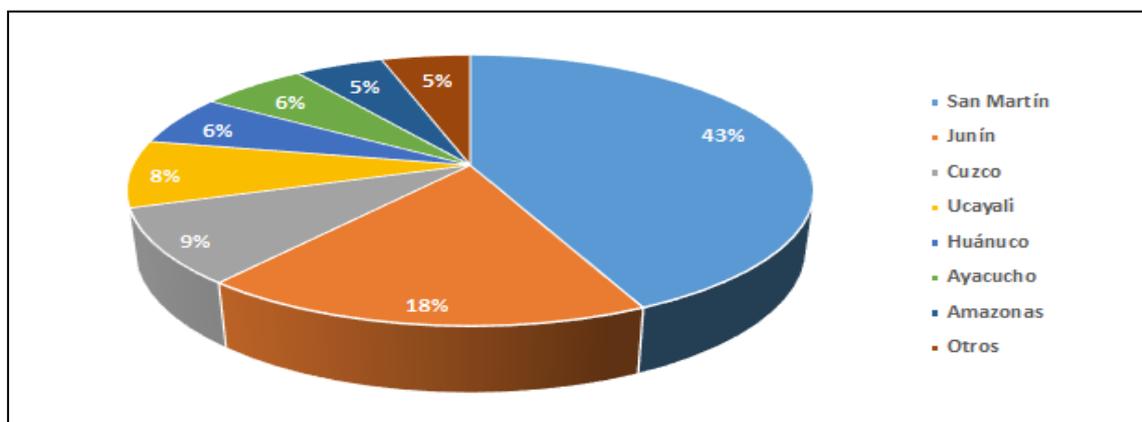
Como se aprecia, los países europeos son los mayores demandantes de cacao en el mundo. Esta situación es similar en el caso del cacao fino de aroma, del cual la demanda crece a un mayor ritmo que el tradicional, dada la preferencia de las grandes chocolateras por este tipo de cacao y dado también que el cacao fino de aroma representa el 8% de la producción total en el mundo (Loayza y Maldonado, 2015).

Si bien existen condiciones favorables para la producción y exportación del cacao fino y de aroma en América Latina, también se presentan dificultades que limitan o afectan su producción y expansión como, por ejemplo, “la inestabilidad financiera de sus productores y su limitado acceso al crédito formal, la falta de conocimientos sobre gestión administrativa y financiera, y los bajos niveles de productividad en las áreas de cultivo” (Morales et al., 2015, p. 35).

### **3.1.2. Entorno Nacional**

En el 2015, según cifras del MINAGRI (2016) la producción de cacao peruano ascendió a 87,3 miles de toneladas métricas, siendo los principales productores las regiones de San Martín (37,5 miles de TM), Junín (15,7 miles de TM) Cuzco (7,9 miles de TM) y Ucayali (6,9 miles de TM).

**Figura 6: Participación en la oferta nacional de cacao (%)**



Adaptado de: MINAGRI (2016)

Del mismo modo, el rendimiento por hectárea en el país, mejoró al pasar de 0.74 toneladas por hectárea en el 2013, a 0.77 toneladas por hectárea en el 2014. Es importante señalar que, tanto en el 2013 como en el 2016, la participación peruana en la oferta mundial de cacao en grano fue de apenas 2% (MINAGRI, 2016).

En cuanto al cacao fino de aroma, las exportaciones peruanas al 2013, llegaban a 53,4 miles de toneladas métricas de una producción total de 407, 2 miles de toneladas métricas en el mundo (ICCO, 2013). Teniendo en cuenta que la demanda del cacao fino y de aroma crece más rápido que la del cacao tradicional, el Perú podría posicionarse como el primer productor mundial, debido a su gran potencial y enorme diversidad de cacao en cuanto a sabores y granos (Salas, 2015).

En este panorama, la región San Martín destaca ampliamente, ya que es considerada como una de las regiones del mundo con la mayor productividad promedio de cacao por hectárea (aproximadamente 800 kg/Ha), muy superior al resto de regiones del país (Andina, 2016). En el 2013, el INEI (2014) mencionó que esta región tuvo una producción de 31'338 toneladas métricas según el compendio estadístico del Perú desarrollado por esta entidad.

#### *a. San Martín*

Este departamento, que está comprendido por diez provincias, tiene como principales actividades económicas a la agricultura, caza y silvicultura, y es una de las regiones que más ha crecido económicamente durante la última década (Dirección General Parlamentaria del Congreso de la República, 2016). San Martín ocupó, en el año 2016, el puesto 18 en el ranking de competitividad regional del Perú (CENTRUM, 2016). Pero para que San Martín alcance su actual potencial productivo tuvo que pasar por un proceso de transición de la coca hacia productos alternativos como lo es el cacao. El cultivo y expansión de la coca se remonta a la década de los setenta. Al tiempo que se extendía su presencia e influencia en la economía local, San Martín fue sacudida por dos grupos alzados en armas que se disputaron el control político del área rural, el denominado Movimiento Revolucionario Túpac Amaru - MRTA (Villarán. Dávila, Urdy, Sánchez y Vargas, 2015) y el Partido Comunista Sendero Luminoso (SL) (Manrique, 2015). En la década de los ochenta comienza el apoyo de los Estados Unidos en la lucha contra las drogas por medio del financiamiento e impulso de proyectos vinculados a la erradicación del cultivo de coca (USAID 1986 citado en Manrique, 2015). En los años noventa, los programas de erradicación de cultivos de coca tomaron mayor fuerza con la derrota de los grupos subversivos lo que permitió mejorar las estrategias de desarrollo alternativo. Allí intervinieron la cooperación internacional, el Estado y el sector privado peruano.

A fines de esa década, se llegaron a formar las primeras cooperativas comercializadoras y productoras de los cuatro principales productos de la región: cacao, café, palma aceitera y palmito. (Manrique, 2015). Por último, en la primera década de este siglo, las organizaciones asociativas de pequeños agricultores obtuvieron avances significativos en cuanto a valor agregado, productividad, calidad y competitividad, lo cual se sumó al desarrollo favorable de los productos regionales en los mercados internacionales. Asimismo, el desarrollo alternativo llega a convertirse en una propuesta de desarrollo integral al implementar estrategias coordinadas entre diferentes actores (Manrique, 2015).

Dado este contexto, empiezan a aparecer diferentes iniciativas que buscaron articular los esfuerzos de los distintos actores relacionados a los productos más representativos de la región (cacao, café, palma aceitera y palmito), dentro de los cuales se destaca la Mesa Técnica del Cacao.

La Mesa Técnica de Cacao fue creada el 6 de mayo del 2006 con tres organizaciones de productores: la Cooperativa Agraria Cacaotera - ACOPAGRO, la Cooperativa Agroindustrial Tocache Ltda. y la Cooperativa Oro Verde. Del mismo modo participaron cuatro organismos públicos: el Gobierno Regional de San Martín, el Proyecto Especial Alto Mayo - PEAM (que es un organismo autónomo del mismo gobierno), el Instituto Nacional de Investigación Agraria (INIA) y el Servicio Nacional de Sanidad Agraria (SENASA). Además de estos actores, también participaron dos entes de cooperación internacional: El programa de Desarrollo Alternativo (PDA), promovido por USAID, y el Programa de Desarrollo Rural Sostenible (PDRS), ejecutado por la Cooperación Alemana. Todos estos actores estuvieron bajo la coordinación de la gerencia de ACOPAGRO y la secretaría técnica estuvo a cargo de la representante de la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo del Gobierno Regional de San Martín (DIRCETUR) (Tumi, 2013).

El objetivo general de esta APPD fue la de “facilitar, promover y articular a los actores de la cadena de valor del cacao, para generar la oferta exportable diversificada y con valor agregado, que permita mejorar la calidad de vida de los actores involucrados en el proceso de desarrollo de la Región San Martín, con viabilidad económica, equidad de oportunidades y beneficios, en armonía con el medio ambiente” (Tumi, 2013).

**Tabla 7: Síntesis del caso Mesa Técnica de Cacao**

APPD	Objetivo Principal	Impacto principal	Factor de éxito
Caso Mesa técnica de cacao MTC	Propiciar el acceso de las asociaciones productoras de cacao a mercados nacionales e internacionales.	Realización del “Primer Festival del Cacao y Chocolate en Juanjui” el cual ha hecho que se realicen contactos de ventas con empresas grandes a nivel nacional e internacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conjugación de todas las variables como: inversión, innovación, RR. HH, Marco Institucional, etc y la participación en las ferias para promocionar el producto</li> <li>• Inversión colectiva de los actores.</li> </ul>

Fuente: Berríos (2016), Chiriboga et al. (2013) y Argüello (2013).

### 3.2. Negocio del cacao

Para empezar, los requisitos legales para la comercialización del cacao se diferencian según el mercado al que está orientado, ya sea para el mercado exterior o nacional.

En primer lugar, para el mercado internacional, la exportación del cacao necesita contar con requisitos oficiales que exigen, por un lado, las autoridades correspondientes en cada país exportador y, por el otro, los requisitos contemplados en el contrato de venta para la exportación.

El primer grupo de requisitos exigidos por las autoridades competentes en cada país exportador, así como el rigor con que se aplican, varían de un país a otro. Todos estos requisitos “se refieren al cacao antes del embarque o en el embarque, y en algunos casos determinan si la exportación puede realizarse y qué impuestos de exportación se aplican” (Centro de Comercio Internacional UNCTAD/OMC, 2001, p. 40). Un ejemplo relevante es el proceso realizado en Nicaragua donde el Centro de Trámites para las Exportaciones (CETREX) establece los siguientes requisitos (Lutheran World Relief, 2013):

- Formulario de declaración de mercancías de exportación.
- Factura de exportación.
- Constancia de certificación fitosanitaria emitida por los servicios regionales de los Ministerio Agropecuarios.
- Como complemento, contar con avales y obligaciones de diferentes instancias.

Es necesario cumplir con los requisitos del producto que solicite el comprador y los requisitos formales de entrada al país de destino.

El segundo conjunto de requisitos para exportación correspondiente al contrato de venta también se puede aplicar al momento del embarque, aunque hacen alusión comúnmente a la

llegada del cacao a su destino; por tal motivo, el exportador debe asegurarse de que ambos grupos de requisitos se cumplan (Centro de Comercio Internacional UNCTAD/OMC, 2001).

Uno de los factores más importantes para la comercialización del cacao es el negocio en sí. Para poder conocerlo mejor, a continuación, se presentan, en primer lugar, los costos y luego los precios.

### ***3.2.1. Costos asociados a la cadena de valor***

Para empezar, los costos relacionados a la cadena de valor no son precisos, ya que falta planificación y cálculos adecuados por parte de los actores vinculados a dicha cadena. Los comerciantes o intermediarios pagan el transporte, el empaquetado del producto y otros gastos que no se suelen considerar (Lutheran World Relief, 2013).

Mientras más larga y compleja sea la cadena de valor, el costo se elevará. El cálculo en cada uno de los eslabones es fundamental para precisar el costo real del producto. Es así que los siguientes costos deben considerarse para obtener un costo bastante real (Lutheran World Relief, 2013):

- Costos de producción
- Costos de acopio
- Costos de transporte

Son dos tipos principales de costos de producción de cacao: los costos de mano de obra y los de insumos. Se incurre en estos tipos de costos durante el desarrollo de las diversas actividades del proceso productivo. Dichas actividades comprenden los costos de las labores de cultivo, fertilización, control de malezas, plagas y enfermedades, cosecha y otras labores secundarias (Perfetti, 2012).

En el costo de acopio incurren principalmente las asociaciones de productores, cooperativas y empresas dedicadas específicamente a la intermediación del cacao en grano. Estos se vinculan con los costos de transporte, sean de los productores o de las asociaciones, cooperativas y otras entidades de la cadena de valor. Estos cubren el traslado de los granos de cacao hacia los centros de acopio de las cooperativas, empresas acopiadoras o centros públicos de acopio municipal y regional. Existen productores que cuentan con medios de transporte como botes o automóviles, por lo que sólo incurren en costos de mantenimiento y combustible. Sin embargo, para el caso de los demás agricultores, estos tienen que gastar en contratar transporte de terceros. Posteriormente, las organizaciones acopiadoras se encargan de transportar el cacao, a

través de los corredores logísticos hacia las ciudades desde donde se exportará el cacao al extranjero.

### ***3.2.2. Establecimiento de precios del cacao***

Debido a que el cacao es un commodity, los factores que influyen en el establecimiento de precios se determinan en las bolsas de valores mundiales. Los commodities se negocian a través de contratos de futuros (que varían según el commodity en cuestión), los cuales obligan al tenedor a comprar o vender una mercancía a un precio determinado en una fecha futura determinada. Los precios futuros de commodities están determinados por la oferta y demanda del producto en el mercado, donde por más que los precios del cacao están definidos por contratos a futuro, su precio también se ve afectado por sucesos que ocurran en el presente. Asimismo, el clima global juega un rol importante en el cambio de precios para algunos commodities como los cultivos agrícolas, pues este afecta la oferta mundial, la que puede ser excesiva o deficitaria (Dave, 2016).

En lo concerniente al establecimiento de precios para el cacao, esto depende de diversos factores que deben considerarse (Lutheran World Relief, 2013):

- Los objetivos propios de la empresa u organización
- La demanda e intereses de los clientes.
- Mercados de referencia
- Costos de producción

Con respecto al primero, es necesario determinar los objetivos desde un inicio sobre el volumen y la calidad del producto que se va a comercializar para que de esta manera se tenga una mejor precisión sobre el precio del producto. En lo concerniente a la demanda e intereses de los clientes, se deben realizar evaluaciones sobre los intereses y necesidades del cliente para el establecer los precios del producto (Lutheran World Relief, 2013).

En lo relacionado al mercado de referencia, a nivel internacional se encuentran mercados donde se perciben acuerdos de índole comercial, los cuales sirven como referencia para el establecimiento de precios de los productos como la Bolsa de Nueva York, de la cual los comerciantes deben mantenerse informados para establecer los precios (Lutheran World Relief, 2013). En este aspecto, es importante resaltar que el cacao orgánico tiene mayor nivel de precio a nivel internacional comparándolo con el que no es orgánico.

En cuanto al nivel de precios de cacao orgánico, estos tienen un premio respecto a los precios internacionales del cacao convencional. Sin embargo, al igual que los precios de los demás

productos agrícolas, los precios del cacao orgánico certificado están sujetos a variaciones ocasionadas por externalidades como fenómenos naturales y otros factores de índole económica que reducen o expanden la oferta y demanda, presionando los precios al alza o a la baja. Según estimaciones realizadas en el 2001, el precio puede variar entre 1300 y 1500 dólares por tonelada (Lastra, 2004, p. 20).

Finalmente, uno de los métodos principales para el establecimiento de precios de los productos es a partir de los costos de producción, para lo cual es necesario determinar el costo unitario de un producto que se obtiene luego de reconocer la suma de los costos fijos (alquiler de la tierra, compra de herramientas, vigilancia, gastos administrativos) y los costos variables (mano de obra, insumos y materiales de siembra), dividido entre la cantidad total producida; es decir, por ejemplo, cuánto cuesta producir la medida de cacao que se determine para producir, fermentar, secar y que esté listo para la venta (Lutheran World Relief, 2013).

#### **4. La cadena de valor del cacao en San Martín y los actores concretos**

##### **4.1. Etapas de la cadena de valor del cacao**

De manera general se tiene que la cadena de valor del cacao y del chocolate es similar a otras cadenas de productos agrarios. En el primer eslabón se tiene a los agricultores que producen el cacao, los acopiadores y procesadores en el medio y los consumidores como la parte final de esta cadena; asimismo, esta presenta una alta complejidad en el área de sostenibilidad, especialmente en la parte de producción (Syahrudin, 2011).

Para una mirada más detallada tenemos la siguiente descripción sobre cada etapa de la cadena de valor:

##### **4.1.1. *Provisión de insumos***

En esta etapa inicial se integran las actividades de los comercializadores de insumos y materias primas requeridas para el cultivo del cacao y para los diversos procesos de transformación. Los proveedores facilitan las herramientas como los materiales para llevar a cabo el injerto, la poda y la cosecha. De igual modo, proveen los insumos para la mejora del cultivo, como los fertilizantes, varas yemeras, plántones injertados y sin injertar; además de proveer insumos para la agroindustria (Saavedra, 2008). Por otro lado, también se pueden considerar otros proveedores de servicios como las entidades que brindan asistencia técnica, acceso a créditos y demás servicios como certificaciones, transporte o maquinaria (MINAGRI, 2007). Cabe precisar que, para esta investigación, se consideran aquí a los recursos destinados a la obtención de nuevos insumos físicos, mas no de conocimiento u otros, los cuales son considerados en la siguiente sección.

#### ***4.1.2. Producción***

Una vez que se han adquirido los implementos necesarios, se ejecutan estos aprendizajes y recursos en general en las actividades de siembra, injerto, poda, deshierbe, abonamiento, manejo de las sombras y cosecha. Estas actividades son propias de los productores primarios, los cuales pueden desarrollarlas de forma individual u organizada, donde el producto eventualmente es el cacao en grano cosechado (Saavedra, 2008). Cabe destacar que, para el presente estudio, se consideran aquí a aquellos recursos destinados a mejorar la producción y no en la sección anterior como insumos solamente.

#### ***4.1.3. Acopio***

En esta se recolectan los granos frescos, se secan, se seleccionan (proceso característico de la post cosecha) y se transportan. Esta actividad en ocasiones es realizada por la misma organización productora, o los granos son adquiridos por las empresas acopiadoras que posteriormente los venden hacia las empresas transformadoras o comercializadoras directamente (Saavedra, 2008). En medio de la selección, el control de calidad es exigente para pasar a la siguiente etapa de comercialización.

#### ***4.1.4. Transformación***

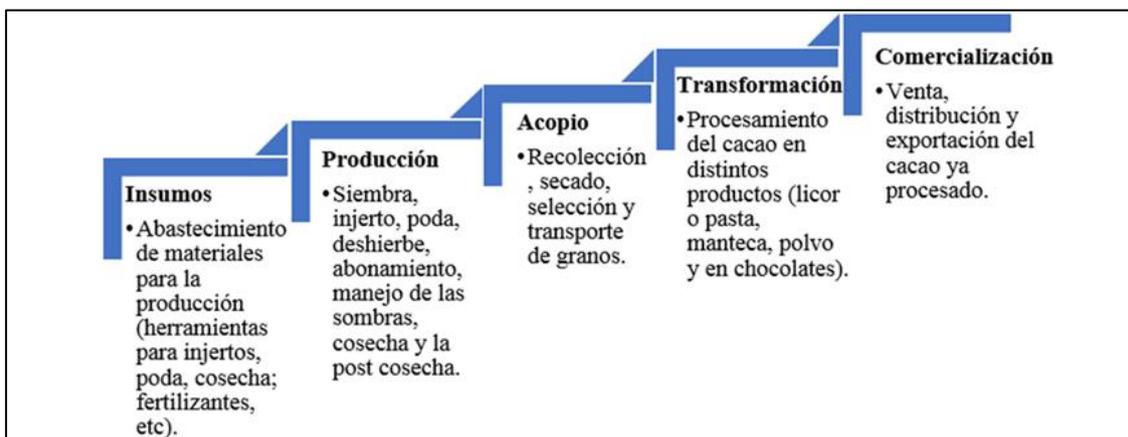
Esta etapa de la cadena se podría considerar la más dinámica, ya que tiene una naturaleza de alta concentración en pocas unidades de producción, con acceso tanto al mercado nacional como internacional (MINAGRI, 2007). En ese sentido, se llega a procesar el cacao en distintos productos como el licor o pasta de cacao, la manteca de cacao, polvo de cacao y en chocolates que luego serán comercializados (Saavedra, 2008). Básicamente, estas actividades de transformación e industrialización son llevadas a cabo por pequeñas y grandes empresas, principalmente procesadoras de productos para la industria alimenticia del chocolate (MINAGRI, 2007).

#### ***4.1.5. Comercialización***

En esta última etapa se da la venta, distribución y exportación del cacao ya procesado tanto al mercado nacional como internacional (Saavedra, 2008). Los métodos de transacción y las formas de comercializar que realizan los intermediarios pueden variar. Así mismo, no solo se comercializa el cacao en grano, sino también el cacao procesado como la manteca, cocoa o la pasta de cacao y los productos finales como el chocolate. Son las empresas privadas y cooperativas las que tienen acceso a la exportación a diferencia de los comercializadores locales o pequeños productores (MINAGRI, 2007).

En suma, cada etapa de la cadena tiene determinadas características que les permiten a los actores obtener un producto final de mayor calidad que ayudará a estos a afianzarse en el mercado del cacao.

**Figura 7: Cadena de valor del cacao y chocolate por eslabones**



Adaptado de: Saavedra (2008)

#### 4.2. La Alianza Cacao Perú

La Alianza Cacao Perú es una iniciativa público privada apoyada por USAID que tiene como meta la inserción de Perú como un jugador importante en el mercado mundial del cacao (con énfasis en la producción de cacao fino de aroma), impulsando la inversión y la producción de este producto desde el 2012, a través de diversos servicios para los agricultores de los departamentos de San Martín, Ucayali y Huánuco. Es necesario precisar que la parte pública la ejerce USAID en coordinación con el gobierno peruano a nivel nacional, regional y local, y la contraparte privada, el conjunto de organizaciones de índole empresarial y social con quienes comparten esfuerzos para desarrollar sus iniciativas.

Los objetivos de esta alianza en cuanto a la primera fase eran los siguientes (Morales et al., 2015):

- Sembrar 28000 nuevas hectáreas de cacao fino y de aroma.
- Integrar a 23000 familias a la cadena de valor del cacao fino y de aroma.
- Permitir el acceso de 10000 familias a servicios financieros.
- Facilitar créditos por US\$ 60 millones de parte de instituciones financieras.
- Generar 18000 puestos de trabajo.

Es así que, a su vez, pudo lograr cumplir sus expectativas en cuanto a los siguientes puntos durante esta primera etapa (ACP, 2017):

- 29,089 Ha de cacao instalado.
- 17,770 familias con cacao instalado.
- 22,662 Ha injertadas de con cacao fino y de aroma (2,800 de parte del FONDAM<sup>3</sup>).
- 14,098 familias con cacao injertado.
- 21,877 Ha georreferenciadas.
- 15,699 Ha con árboles forestales

La ACP trabaja con productores de los departamentos mencionados que cuentan con experiencia en el cultivo de cacao. Los principales servicios que brinda al productor son: acceso al mercado, al vincular a los productores con los compradores nacionales e internacionales de cacao y otros cultivos asociados; transferencia tecnológica, a través del otorgamiento de asistencia técnica y capacitación a los productores para la mejora del cultivo de cacao bajo el Sistema Agroforestal (SAF) (Ver Anexo F); y acceso al crédito, al hacer que los agricultores se contacten con entidades financieras para que accedan a líneas de crédito para sus cultivos (Morales et al., 2015).

El plan de negocios ofrecido por la ACP al productor se basa en SAF adecuados de acuerdo con las condiciones de la zona y las necesidades del agricultor:

El SAF incluye, junto al cacao, cultivos de corto plazo como plátano, frijol y ají, cuya finalidad es la generación de ingresos al productor y ofrecer sombra al cacao durante su periodo de crecimiento de tres años; y cultivos de largo plazo, como árboles maderables de capirona y bolaina, de rápido crecimiento, que generen ingresos por la venta de madera en un periodo de 7 u 8 años (Morales et al., 2015, p. 67).

La Alianza Cacao Perú está conformada por diversos actores de los sectores público y privado. Para mayor referencia de los actores de esta alianza, ver la última parte de este documento (Ver Anexo G):

En marzo del año pasado se dio inicio a la segunda etapa del proyecto de la Alianza Cacao Perú. Esta nueva etapa se propone ampliar las acciones desarrolladas en su primera fase (2012-2016), y cuyo logro más importante de acuerdo a la información proporcionada por el proyecto, fue la instalación de más de 28,000 hectáreas de cacao, en asociación con 17,000 agricultores de las regiones de San Martín, Huánuco y Ucayali (USAID, 2016). La segunda fase de la Alianza

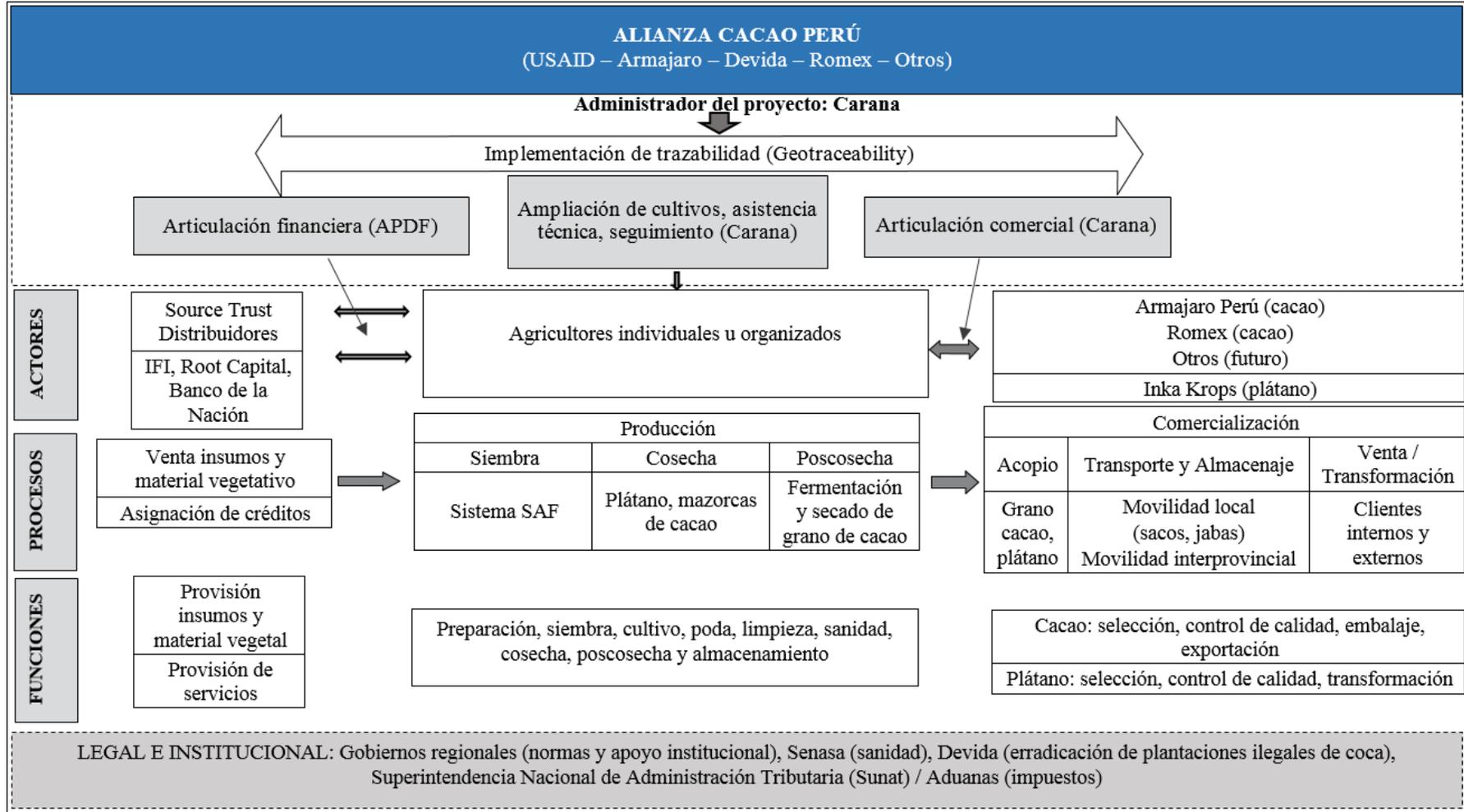
---

<sup>3</sup> El Fondo de las Américas (FONDAM) aprobó en el 2014 el “Proyecto Fortalecimiento de la Cadena de Valor de Cacao Fino de Aroma con Sistemas de Producción Agroforestal en Parcelas de Pequeños Agricultores de la CAI Naranjillo, Provincia de Leoncio Prado, Región Huánuco” (FONDAM, 2014).

Cacao Perú (2016-2021) representaría una inversión de US\$ 75 millones, en el que Estados Unidos aportaría US\$ 25 millones, mientras que 16 empresas privadas nacionales e internacionales ligadas a la cadena de valor del cacao y del chocolate, contribuirían con US\$ 50 millones. Cabe resaltar que la primera etapa del proyecto demandó una inversión total de US\$ 87 millones, de los cuales USAID aportó US\$ 36 millones, el sector privado US\$ 48 millones y el Estado peruano US\$ 2,5 millones (USAID, 2016).

En el siguiente gráfico de Morales et al. (2015) se resume la cadena de valor y los distintos actores que participan en ella.

**Figura 8: Cadena de valor del cacao según la Alianza Cacao Perú**



Fuente: Morales et al. (2015)

#### ***4.2.1. Modelo de APPD de la Alianza Cacao Perú***

La Alianza Cacao Perú cuenta con una metodología incorporada de uno de los principales modelos ejecutados por USAID, denominado Global Development Alliance (GDA). El GDA es el principal modelo que emplea esta agencia de cooperación para asociaciones público privadas desde el año 2001. De este modo, los GDAs involucran a USAID con corporaciones, empresas locales, instituciones de financiamiento y otros socios, quienes crean alianzas para aprovechar experiencias, activos, tecnología, redes y recursos en general, con el objetivo de impulsar el crecimiento económico, reducir la pobreza y que ello se vea representado en resultados comerciales en países en desarrollo (USAID, 2018).

Las principales características del GDA permiten que USAID y sus socios puedan articular esfuerzos para aprovechar, por un lado, la experiencia empresarial y, por otro, impulsar los avances que estos intereses puedan procurar un impacto verdaderamente transformador en el desarrollo. De esta forma, las características del GDA se concentran en los siguientes cuatro puntos (USAID, 2018):

- **Enfoque basado en intereses y objetivos complementarios:** Los GDAs se construyen en los intereses comunes existentes entre los objetivos de desarrollo de USAID y los intereses de índole comercial, los cuales permiten que se abra la oportunidad para que tanto el sector privado como USAID exploren cómo se pueden complementar sus respectivos recursos y conocimientos, fomentando y acelerando el impacto de desarrollo de modo sostenible y transformacional.
- **Enfoques basados en el mercado y soluciones:** El criterio de este enfoque propicia la promoción de resultados continuos, sostenibles y en constante expansión, incluyendo principalmente el enfoque de valor compartido entre la empresa y los pobladores, conformados principalmente por productores, con el fin de promover resultados de desarrollo sostenible.
- **Amplia co-creación y responsabilidad compartida:** Los GDAs se crean, desarrollan e implementan de forma conjunta, lo que genera una fuerte y amplia colaboración entre USAID y el sector privado. De forma inicial, USAID y las empresas relacionadas identificarán y definirán conjuntamente cuáles son aquellos desafíos en torno al sector empresarial y de desarrollo para ir estableciendo la estrategia, con el fin de lograr un mayor grado de impacto transformacional y sostenible a través de la movilización, apalancamiento, y aplicación de manera efectiva de los, activos, recursos y experiencia con que se cuenta.

- Contribuciones del sector privado para un mayor impacto: La consigna en torno a esta característica es que los GDA deben aprovechar de forma eficiente y efectiva los significativos recursos que pueda brindar el sector privado. De este modo, se establece que generalmente este apoyo debe exceder al valor de los recursos propuestos por el gobierno de los Estados Unidos, con lo cual se busca que estas contribuciones deban proporcionar resultados relevantes en torno al impacto en el desarrollo que difícilmente podría lograr USAID sin la participación del sector privado.

Es necesario señalar que la Alianza Cacao Perú y el proyecto antecesor, PRA, han sido desarrollados bajo un enfoque de modelo GDA, ya que ambos involucran a los tres sectores, dado que desarrollan e implementan de forma conjunta.

En base a este esquema general es que la Alianza Cacao Perú ha determinado tres componentes, además de otros complementarios, que funcionan como ejes de la estrategia planteada por USAID y sus socios para adaptarse a las necesidades encontradas en las zonas de influencia de la alianza.

#### *a. Componente de Acceso al Crédito*

Mediante este componente la ACP facilita el vínculo entre el productor con las organizaciones del sector para incrementar y mejorar su producción por medio de la Asociación Perú Desarrollo Financiero (APDF), la cual articuló el servicio, basándose en tres premisas (Morales et al., 2015).

- Inversiones: APDF realizó un servicio que implicó la recepción de fondos de inversionistas y también de bancos internacionales (como el CAF, BIF, entre otros) para que puedan ser utilizados por las organizaciones privadas dentro de la alianza con el objetivo de ejecutar proyectos de inversión con préstamos a largo plazo.
- Servicios de apoyo: APDF ayudó a las Instituciones del Sistema Financiero (IFI), empresas y organizaciones a acercarse a productores independientes de cacao. Este apoyo se percibió a través de la identificación de necesidades de financiamiento por parte de productores u organizaciones (aspectos como el capital de trabajo, ampliaciones de áreas de cultivo, infraestructura, entre otros), así como la identificación de obstáculos en torno al acceso al crédito y la propuesta de soluciones para estas, además de asesorar y dar soporte a organizaciones de productores, empresas privadas y productores individuales en la presentación de propuestas de inversión antes las IFI al establecer un primer contacto mediante la orientación por parte de analistas de crédito. Por último, también gestionó ante el Fondo de Garantías del Tesoro Americano el apoyo a las IFI en cuanto al acceso

al seguro de cobertura y, además, el respaldo líquido de un máximo de 50% ante deudas impagas, reduciendo el riesgo y la provisión que tendrían que realizar las IFI.

- Cultura financiera: buscó reforzar, por medio de capacitaciones, el conocimiento del productor respecto del manejo de su dinero de modo inteligente y eficaz en sus actividades habituales para conseguir beneficios, disminuir costos, infundir responsabilidades y minimizar los riesgos financieros que les permitan mejorar su calidad de vida.

#### *b. Componente de Transferencia Tecnológica*

Este componente estuvo inicialmente a cargo de la empresa colombiana Casa Luker<sup>4</sup> durante el primer año del proyecto, la que proveyó el paquete tecnológico con un Sistema Agroforestal Cacao (SAF) y un estudio sobre la compatibilidad e incompatibilidad de los clones de cacao que, sin embargo, por cuestiones operativas, esta labor fue asumida por Source Trust<sup>5</sup> desde el segundo año (Morales et al., 2015) durante la primera fase del proyecto.

Por medio de la transferencia tecnológica se brinda al productor insumos con un subsidio de forma parcial que le permite implementar el SAF en sus parcelas de cacao. Estos insumos se otorgan con base en la solicitud del componente productivo del proyecto, que en la primera etapa estuvo liderado por el área de Agronegocios de Carana<sup>6</sup>, a través del análisis y acciones que realiza con cada productor (Morales et al., 2015). A partir de la segunda fase, el cargo para dirigir el proyecto estuvo ligado a Palladium<sup>7</sup>.

Entre los insumos subsidiados se encuentran los hijuelos de plátano, la totalidad de las varas yemeras de cacao, semillas de cacao, plantones de maderables y bolsas para los plantones. Las fuentes para la recolección de insumos son los jardines clonales que suministran el material genético que se requiere para el área de Agronegocios. Source Trust contó con este tipo de plantaciones madre en las 3 regiones donde operó la ACP con unas 20 hectáreas

---

<sup>4</sup> Casa Luker es una empresa colombiana de nivel internacional que cuenta con una amplia variedad de productos en la línea de alimentos y de aseo. A su vez, ha desarrollado la Granja Luker, uno de los pocos centros de investigación de cacao en el mundo, donde se trabaja para modernizar la tecnología enfocada en la producción y de conservación de la calidad de esta variedad de cacao (Casa Luker, 2018).

<sup>5</sup> Source Trust es una organización sin fines de lucro que tiene como objetivo la vinculación de fabricantes y procesadores de chocolate con agricultores en su cadena de suministro (Source Trust, 2018).

<sup>6</sup> Carana Corporation diseña y dirige a su vez estrategias relacionadas al crecimiento económico para países, empresas y donantes, fomentando enfoques prácticos en torno a la competitividad a nivel global, la reducción de la pobreza y el aumento de la calidad de vida (Carana, 2018).

<sup>7</sup> Palladium es un líder mundial en el diseño, desarrollo y entrega de lo que ellos denominan “Impacto positivo”, el cual es la creación intencional de un valor social y económico sostenible por medio de una labor conjunta con corporaciones, gobiernos, fundaciones, inversores, comunidades y organizaciones de la sociedad civil (Palladium, 2018).

aproximadamente, en las que se siembra cacao y plátano en campos con una densidad alta (Morales et al., 2015).

Las combinaciones de clones con un mayor poder de polinización que otras, mayores a 70%, son las mezclas con las que trabaja la alianza que a su vez trabaja con siete clones finos (ICS1, ICS6, ICS39, ICS95, TSH565, IMC67 y UF 667), además de contar con aproximadamente 40,000 árboles, de los cuales se obtienen las varas yemeras de cacao, las que los técnicos del área de Agronegocios entregan directamente a los productores con la finalidad de que ellos puedan injertarlos en los árboles madre de cacao (Morales et al., 2015).

### *c. Componente de Acceso al Mercado*

Este componente buscaba contactar mercados y clientes para sus productos para así insertar a los agricultores en la cadena comercial, por medio de capacitaciones y asistencia técnica para fortalecer sus cultivos. Es así que el área de Agronegocios articula al productor con el mercado de forma comercial, identificando, inicialmente, a los compradores de cacao (como Romex o ECOM Trading) y cultivos relacionados (como Inka Crops) para, posteriormente, establecer que los productores de cacao cuenten con áreas nuevas disponibles en sus terrenos y con el interés por cultivar cacao fino y de aroma bajo el sistema agroforestal (Morales et al., 2015).

Así mismo, durante la primera etapa, se identificó a productores que contaban con experiencia en el cultivo de cacao y tuvieran áreas disponibles (por lo menos una hectárea) para dar inicio al cultivo de cacao fino y de aroma. Estas actividades se llevaron a cabo con la consigna de incrementar las áreas de sembríos para llegar a la meta de 28,000 hectáreas de nuevos cultivos de cacao fino y de aroma con el sistema agroforestal (Morales et al., 2015).

A esta función, se suma otra actividad, la cual es fortalecer la infraestructura enfocada en la poscosecha con módulos centralizados de fermentado, además de secado, con el fin de estandarizar la calidad del cacao que se haya recolectado, optimizando los recursos y evitando que cada productor realice de forma inadecuada la poscosecha o en una infraestructura que no fuese propicia. Asimismo, este componente debe fortalecer a las organizaciones de productores mediante el asesoramiento y la capacitación, priorizando el fin comercial. Por medio de estas capacitaciones se revisan temas técnicos orientados a los arreglos clonales, injertos, podas, abono, cosecha, acopio y poscosecha, y, finalmente, también en relación al manejo de la contabilidad (Morales et al., 2015).

Finalmente, es en este componente donde se gestiona y coordina las relaciones que vinculan a los actores participantes del modelo ACP y los actores externos como los proveedores

de insumos, gobiernos locales, regionales y central, MINAGRI, DEVIDA, entre otras instituciones (Morales et al.,2015).

#### *d. Componentes Complementarios*

Para llevar a cabo las funciones de los tres componentes estructurados e implementados por la ACP se consideró necesario complementarlos con otros componentes. Estos refieren a la trazabilidad y el soporte logístico-comercial.

- **Trazabilidad:** Con respecto a este componente, Geotraceability, empresa contratada por ACP, fue encargada de la georreferenciación de cultivos recientes de cacao fino y de aroma, utilizando la trazabilidad para conocer el historial de un producto, empezando por el agricultor y terminando en el cliente. Esta empresa se encargó de realizar la recolección de datos y el mapeo de los productores para que los socios del proyecto continúen posteriormente con este y adopten la trazabilidad. Asimismo, su labor busca determinar datos del productor como perfiles socioeconómicos y el de sus familias, datos en torno a factores medioambientales, detalles sobre la distribución de insumos y la verdadera área de las fincas. Una vez identificadas se mapean con GPS y los datos son procesados con un sistema denominado Sistema de Trazabilidad y Mapeo (TMS) por medio de tecnología del Sistema de Información Geográfica (SIG) (Morales et al., 2015).
- **Logístico-comercial:** Este se encuentra a cargo de los socios comerciales de la alianza (ECOM Trading y Exportadora Romex), aunque el productor tiene la libertad de vender su cacao al que considere conveniente, de forma independiente a con quien trabaje (Morales et al., 2015).

En primer lugar, el componente logístico del cacao es el llamado a llevar a cabo el acopio, almacenamiento y transporte con destino a los almacenes de Lima para su posterior exportación o procesamiento. En ese sentido, cada socio de la Alianza Cacao Perú posee una infraestructura adecuada habilitada, así como con un equipo de nivel profesional y, sobre todo, confiable para desempeñarse en un entorno de carácter muchas veces informal de la producción de cacao. Del mismo modo, cada socio comercial de ACP opera y determina sus políticas particulares y procesos para el acopio, comercialización y, finalmente, el pago al agricultor. En segundo lugar, el componente comercial está enfocado en contactar con las empresas chocolateras de Europa principalmente para la venta final, además de realizar el trámite administrativo correspondiente sobre la exportación del pedido. Por último, esta venta de cacao a Europa se realiza con precios cotizados en la Bolsa de Valores de Nueva York en el mercado de futuros (Morales et al., 2015).

### **4.3. Actores de la cadena de cacao**

A continuación, se presentan los actores que se han logrado identificar en la cadena de valor del cacao, considerando que en la tabla 8 ya se muestran los actores pertenecientes a la Alianza Cacao Perú. A partir del concepto de cadena de valor se pueden ordenar a los participantes y establecer cómo se relacionan entre ellos. De este modo, a partir del cuadro de Radi (2005) descrito al final de esta sección, encontramos a los siguientes actores:

#### **4.3.1. Proveedores**

Estos actores, públicos o privados, son los encargados de entregar herramientas, materiales y conocimientos para llevar a cabo el cultivo del cacao y mejorar su productividad. Por un lado, en cuanto a las herramientas y materiales, proveen material de siembra mejorado, fertilizantes, plántones y varas yemeras. Por otro lado, transmiten conocimientos a través de capacitaciones y asistencia técnica para la protección y buen manejo de los cultivos que aumenten la productividad (MINAGRI, 2007). Por último, también proveen créditos para invertir en recursos para la mejora del cultivo.

#### **4.3.2. Productores**

Son las personas encargadas de realizar las distintas funciones relacionadas con la siembra y cosecha de cacao en grano. Estos actores se pueden dividir entre productores independientes y productores organizados. Estos se diferencian en cuanto a la pertenencia o no a una organización tal como una cooperativa o asociación. Luego de realizada la cosecha, estos actores entregan su producto a los acopiadores, asociación, cooperativas o empresas procesadoras directamente (Morales et al., 2015). En la región San Martín, según el Ing. René Bartra (comunicación personal, 17 de noviembre de 2017), Director de Desarrollo y Competitividad Agraria de la DRASAM, apenas el 35% de productores está organizado, ya sea a través de pertenecer a una cooperativa o a una asociación.

#### **4.3.3. Acopiadores**

Son las organizaciones encargadas de la recolección de los granos de cacao de los productores y de entregar el grano a las cooperativas o asociaciones. Esta función es normalmente realizada por la organización o el productor, siendo este último el que lo realiza la mayor cantidad de veces. Por otro lado, existen empresas privadas que hacen el papel de acopiadores, los cuales venden el grano a exportadores extranjeros en forma directa (Morales et al., 2015) como Romex, principal exponente de esta actividad en la región. Como se menciona, generalmente, esta labor es ejecutada por las organizaciones formales, pero también la realizan acopiadores informales a quienes llegan productores independientes y algunos socios de organizaciones, a los cuales no les han aceptado su grano por su baja calidad.

#### ***4.3.4. Asociaciones y Cooperativas***

Estas organizaciones compiten con los acopiadores privados en recibir el grano de los productores para así entregarlo a un exportador, importador o a una empresa chocolatera directamente. Con respecto a los servicios que brindan estas organizaciones a sus socios, entre los cuales se destacan la asistencia técnica, financiamiento y otros de índole comercial, y social (pasantías, becas, salud, educación, entre otros). Cabe indicar que, de acuerdo a la Asociación Peruana de Productores de Cacao, en el país se cuenta con 25 asociaciones y cooperativas en el sector del cacao (APPCACAO, 2017).

#### ***4.3.5. Empresas exportadoras***

Además de las cooperativas exportadoras de cacao, existen organizaciones dedicadas exclusivamente a la actividad exportadora de este producto, las cuales son las encargadas de vender y asegurar el traslado del cacao proveniente de organizaciones de agricultores o empresas acopiadoras hacia el país de la empresa procesadora o de manera directa a la empresa chocolatera. Cabe resaltar que estas empresas pueden llegar a constituir ser una competencia directa de las cooperativas y asociaciones, ya que generalmente tienen mayores recursos para obtener granos de cacao en gran volumen y en un menor plazo para exportarlo hacia otros mercados.

#### ***4.3.6. Empresas importadoras***

Son aquellas organizaciones, generalmente, del exterior del país, las cuales se encargan de recibir y asegurar el traslado del cacao proveniente de las organizaciones de productores (como las asociaciones y cooperativas) o de una empresa acopiadora, al país en donde realizan sus operaciones para así entregar el producto a empresas transformadoras de cacao y a los fabricantes de chocolate.

#### ***4.3.7. Empresas procesadoras***

Se encargan de transformar el cacao en grano de las organizaciones de productores, empresas exportadoras o importadoras, en productos derivados como licor, manteca, polvo, *nibs* o trozos de grano tostado, entre otros, que sirvan de materia prima a las empresas chocolateras (Morales et al., 2015).

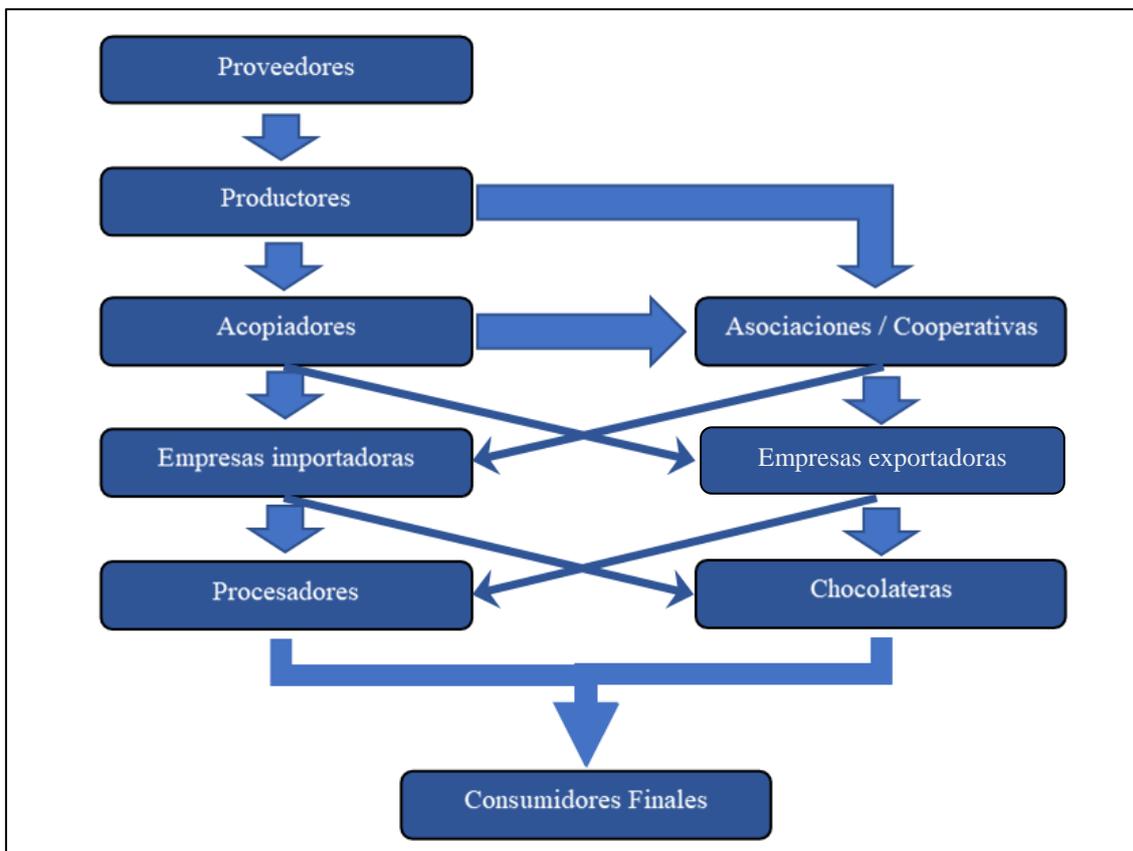
#### ***4.3.8. Empresas chocolateras***

Son las empresas encargadas de transformar los granos de cacao o insumos para la fabricación de chocolates a base de cacao que fueron recibidos de importadores, exportadores, procesadoras o inclusive de organizaciones de productores de chocolate listo para la venta. Cabe destacar que en el ámbito nacional ya se está aperturando una mayor cantidad de emprendimientos relacionados a la elaboración de chocolates, particularmente de la variedad orgánica.

#### 4.3.9. Consumidores finales

Este actor es el que recibe el cacao transformado en forma de chocolate o algún derivado y representa la culminación de la cadena de valor del cacao. La tendencia ha ido reflejando una mayor preferencia por los productos derivados del cacao en su versión orgánica, dado que actualmente existe un mayor interés por consumir estos tipos de productos con altos estándares de calidad e inocuos para la salud. Cabe resaltar que esta tendencia normalmente se da en países principalmente europeos y de Norteamérica, mientras que el consumidor nacional aún está adaptándose a los porcentajes de sabor más fuertes.

**Figura 9: Actores que participan en la cadena de valor del cacao**



Adaptado de: Radi (2005)

#### 4.4. La Cooperativa Agraria Cacaotera ACOPAGRO

A continuación, se desarrollará a la cooperativa ACOPAGRO, ya que es una de las principales organizaciones con las que trabaja la ACP, siendo esta experiencia colaborativa de gran aprendizaje para la alianza debido al *expertise* con que cuenta la cooperativa de más de 20 años en el sector cacaotero.

ACOPAGRO es una de las cooperativas del sector cacaotero más importante del Perú (ACOPAGRO, 2015b), “primer exportador de cacao orgánico del país” (Lavaggi, Mori y Rozas,

2016, p. 44). Esta cooperativa es una organización de pequeños productores de cacao de calidades especiales, pertenecientes al Valle del Huallaga Central, ubicado en la región San Martín; además, cuenta con más de 2500 asociados, distribuidos en las provincias de Mariscal Cáceres, Huallaga, Bellavista y Picota (ACOPAGRO, 2015b). Su actividad principal radica en la promoción del cultivo del cacao en cada una de sus fases (siembra, mantenimiento, cosecha y exportación de dicho producto en grano orgánico). Cabe aclarar que el 90% de la producción de cacao de ACOPAGRO es orgánica, entendiéndose por esta como un cacao que no utiliza ningún componente químico como fertilizantes, herbicidas y fungicidas, entre otros (APROCACI, s.f). Dentro de esta clasificación es que se encuentran tanto el cacao tradicional como el cacao fino y de aroma.

ACOPAGRO nace en el año 1992, primero bajo la forma de asociación que tenía por nombre Asociación de Productores de Cacao del Huallaga Central, cuyo comité central se encontraba en Tingo de Saposoa. En ese momento las plantaciones de coca dominaban en la región y se daba inicio a los esfuerzos de la cooperación internacional, a través de Naciones Unidas, para promover la siembra de cultivos alternativos como el cacao. Es en el año 1997, con solamente 27 del total de aproximadamente 600 socios de la asociación, que ACOPAGRO se convierte en cooperativa con 2700 soles de capital social. Del mismo modo, ya en el año 2004, la cooperativa empieza a realizar exportaciones a España luego de contar con la certificación de producto orgánico y de comercio justo (I. Hidalgo, comunicación personal, 26 de octubre de 2017).

Entre los principales objetivos de ACOPAGRO, de acuerdo a su Manual de Organización y Funciones, se tiene los siguientes (ACOPAGRO, 2015a):

- Incentivar el cultivo de cacao mejorado, el incremento de la producción y la productividad mediante labores de asistencia técnica.
- Asegurar canales de comercialización que resulten óptimos, en relación a la calidad y al precio, así como acopiar el cacao en beneficio de los socios.
- Contribuir al mejoramiento de la calidad del cacao, a través de la transferencia de tecnologías.
- Realizar operaciones de financiamiento, de comercialización e industrialización del cacao y otros productos de sus socios, propiciando la movilización de recursos.
- Fortalecer la integración, asociándose a organismos cooperativos de grado superior y sosteniendo relaciones fraternas con todas las organizaciones cooperativas con la finalidad de lograr la paz, el bienestar y la justicia social.

- Desarrollar la cadena de producción del cacao y demás cultivos bajo un enfoque agroforestal y preservación del medio ambiente.

En la actualidad, según el gerente técnico de ACOPAGRO, Ing. Iván Hidalgo, la totalidad de sus exportaciones suman 2500 toneladas métricas por año, donde sus principales clientes son los siguientes (I. Hidalgo, comunicación personal, 26 de octubre de 201):

**Tabla 8: Clientes de ACOPAGRO de acuerdo al país de origen**

Cliente	País de Origen
PRONATEC AG	Suiza
ICAM	Italia
ALTER ECO	Francia
MINKA SCS	Suiza
TCHO	Estados Unidos
TRADIN ORGANIC	Holanda
ARMAJARO	Inglaterra
TRANSMAR GROUP	Estados Unidos
Machu Picchu Foods S.A.C	Perú
Kuma	Perú
Shattell	Perú
Amazona	Perú
Elizza	Perú

Fuente: Hidalgo (comunicación personal, 26 de octubre de 201)

ACOPAGRO viene ejecutando proyectos, mediante fondos concursables con AGROIDEAS, PNIA, INNÓVATE, entre otros. Por ejemplo, con AGROIDEAS se han instalado módulos de beneficio centralizado, que estandarizan la calidad de los granos. Con INNÓVATE, también se ha podido uniformizar la calidad de los granos y aplicar sistemas semi-mecanizados para fermentación. Con PNIA, han iniciado proyectos de riego. Además, recientemente ACOPAGRO ha establecido negociaciones con el BID/FOMIN para que sus productores puedan acceder a créditos que apunten a la inversión productiva. Por último, con AGRITERRA también se establecieron importantes convenios, sobre todo para dar soporte a los socios con el tema de gestión financiera (I. Hidalgo, comunicación personal, 26 de octubre de 201).

#### ***4.4.1. Funcionamiento de ACOPAGRO en relación a los eslabones de la cadena de valor del cacao***

##### *a. Eslabón de provisión de insumos*

Según los productores que participaron en el *focus group*, ACOPAGRO provee de insumos como abonos en calidad de préstamo con facilidades de pago. Asimismo, los asociados pueden adquirir estos insumos de terceros y no de un proveedor en específico, para lo cual pueden pedir dinero de la cooperativa en calidad de préstamo; ACOPAGRO obtiene este dinero para

préstamos de distintas fuentes como, por ejemplo, en el año 2016 la cooperativa logró obtener un crédito del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) a través del Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) por un monto de un millón de dólares; este monto lo destinó para brindar préstamos a sus socios para que así estos puedan comprar herramientas, equipos, sistemas de riego, abono, entre otros insumos, y así obtener una mayor productividad y por ende mayores ingresos. Del mismo modo ACOPAGRO, para conseguir fondos de préstamo, trabaja con organizaciones nacionales, siendo las más representativas AGROBANCO y la Alianza Cacao Perú. (I. Hidalgo, comunicación personal, 26 de octubre de 201).

En cuanto a la política de ACOPAGRO para los créditos, esta los brinda en función de la producción de un socio; la cantidad en un inicio fue de tres mil nuevos soles como tope, pero en el 2017 se llegó a tener un tope de veinte mil nuevos soles (I. Hidalgo, comunicación personal, 26 de octubre de 201). Según los productores que participaron en el grupo focal, estos préstamos normalmente se dan con una tasa de 1.7% anual y con un periodo de gracia de seis meses en donde no se paga intereses. Esto con el propósito de que el socio tenga una mayor probabilidad de pagar el préstamo durante la época de campaña (I. Hidalgo, comunicación personal, 26 de octubre de 201).

De igualo manera, según los mismos asociados asistentes al grupo focal, para poder conocer cuáles son las necesidades que cada uno de sus productores, la cooperativa envía a un técnico por solicitud de una base, o por lo menos una vez al mes para conocer la condición de sus parcelas y así poder “recetar” aquellos insumos para poder contrarrestar las enfermedades o mejorar la producción, así como calcular la cantidad necesaria por hectárea para que el productor pueda tener idea de cuánto llegará a ser su inversión.

#### *b. Eslabón de Producción*

En cuanto a los esfuerzos realizados por ACOPAGRO para con el eslabón productivo, tenemos que la cooperativa brinda apoyo a través de métodos que mejoran las capacidades productivas de sus asociados, siendo los métodos más comunes las capacitaciones y talleres. Este aspecto es bastante importante debido a que temas productivos como la fertilización y abonamiento no eran primordiales para los productores antes de ser socios de la cooperativa dado que se centraban en esperar que llueva para realizar la cosecha.

Los temas principales desarrollados en las capacitaciones vienen a ser el manejo del cultivo, producción, fertilización, control de plagas y enfermedades (I. Hidalgo, comunicación personal, 26 de octubre de 201). La frecuencia de estas capacitaciones depende de los productores que hacen saber sus necesidades a través de su comité zonal; así como del calendario fenológico del cultivo. Se tiene que destacar también el hecho de que ACOPAGRO también ofrece

capacitaciones mediante pasantías en otros países para sus asociados más destacados. Estas capacitaciones también vienen a realizarse en las propias chacras de los productores donde luego de recibir la teoría, los productores en conjunto con el técnico pueden aplicar los conocimientos en su propia parcela (I. Hidalgo, comunicación personal, 26 de octubre de 201).

Por otro lado, se encuentran los talleres o campañas técnicas, que es el nombre dado por ACOPAGRO; estos talleres teórico-prácticos se desarrollan a través de las Escuelas de Campo y se busca que el socio no solo adopte el conocimiento, sino que también lo expanda con todos los integrantes del comité (I. Hidalgo, comunicación personal, 26 de octubre de 201).

Asimismo, con el fin de mejorar el aspecto productivo de sus asociados, la organización trabaja desde el año 2017 en el fomento del cultivo a través de un sistema agroforestal en conjunto con un sistema de riego y fertilización que no solo beneficie al cacao, sino también a otros cultivos producidos por los agricultores (I. Hidalgo, comunicación personal, 26 de octubre de 201).

#### *c. Eslabón de Acopiamiento*

ACOPAGRO juega el rol de centro de acopio para sus asociados, dado que es el que recibe toda la producción de estos y realiza distintos procesos dentro del mismo para luego entregar la producción a un cliente en específico.

Si bien la competencia de ACOPAGRO puede pagar en ciertos casos un precio mayor por el cacao, dado que tienen menores costos de funcionamiento, esto no afecta a la cooperativa debido a la gran cantidad de grano que llega a acopiar y por la fidelidad de sus asociados dado los beneficios que reciben; los principales beneficios que se les brinda van desde préstamos para la educación de los hijos de asociados hasta el pago extra por la producción (60 céntimos más por saco que son reintegrados en diciembre y marzo) (G. Ríos, comunicación personal, 14 de noviembre de 2017).

Según los productores de ACOPAGRO que participaron del grupo focal, la cooperativa designa un centro de acopio de cada comité zonal para un cliente en exclusivo; por ejemplo, el comité de Tingo de Saposoa (Comité en donde se pudo realizar el *focus group*) acopia el cacao para un cliente italiano, el cual requiere características específicas de calidad como, por ejemplo, tener un grado de fermentación de 80% a 90%.

Del mismo modo, cabe destacar, según los participantes del grupo focal, que los procesos que se realizan luego de acopiar el grano, como el escurrido, tendido y secado, luego del cual se completa la fermentación, se dan dentro de las instalaciones de la cooperativa.

#### *d. Eslabón de comercialización*

Una de las principales funciones de ACOPAGRO y de cualquier cooperativa productiva es la de poder vender aquello que pudo ser acopiado, donde la calidad del producto juega un rol importante; es decir, es aquí en donde se resumen los esfuerzos realizados en los demás eslabones de la cadena.

Según los asociados participantes del grupo focal, ACOPAGRO participa de ferias nacionales e internacionales a través de la apertura de un stand (el cual tiene un costo de aproximadamente 3000 dólares en promedio en una feria internacional), al cual llevan granos de cacao para hacer degustar a los catadores de empresas compradoras. Luego de este primer encuentro y si el comprador muestra interés, se reúne con el gerente de ACOPAGRO en otro ambiente donde se acuerdan los pormenores y se elabora un informe; es necesario mencionar que parte del proceso es buscar que la empresa compradora pueda solventar el precio de los pasajes de los representantes de la cooperativa. La organización asiste a 5 o 6 ferias al año, siendo BIOFACH en Alemania y el salón del chocolate en París, las principales a nivel internacional, mientras que la Expoalimentaria y Mistura son las principales a nivel nacional. Debido a esta participación constante de ACOPAGRO en las ferias y el prestigio ganado en estas, festivales de chocolate internacionales invitan a ACOPAGRO para compartir la “Experiencia ACOPAGRO” con los demás participantes de estos eventos (I. Hidalgo, comunicación personal, 26 de octubre de 201). Se tiene que, según el gerente general de la organización, si bien las ferias ayudan en la comercialización, es el marketing boca a boca el principal medio para generar comercialización (G. Ríos, comunicación personal, 14 de noviembre de 2017).

Por otro lado, para ACOPAGRO, poder exportar requiere tres requisitos: Cantidad (volumen), Calidad y Continuidad de producción; es decir, para vender cacao fino y de aroma, se necesita una gran cantidad de cacao (de buena calidad), brindándole al comprador la seguridad de que se podrá cumplir con su número de pedidos. Asimismo, para ACOPAGRO un buen producto es un cacao fresco, limpio, maduro, que no tenga plagas ni enfermedades, es de aquí de donde parte para desarrollar la trazabilidad y calidad de sus productos que son centrales para hacerse más atractiva en el mercado internacional (I. Hidalgo, comunicación personal, 26 de octubre de 201).

La cooperativa se enfoca en la calidad del grano orgánico de cacao y en cuidar el medio ambiente a través de la reforestación, por lo que consiguió la certificación de comercio justo y orgánico para así brindar un valor agregado al producto y así poder cumplir el requisito para vender a clientes internacionales (I. Hidalgo, comunicación personal, 26 de octubre de 201) Es así que, según los participantes de nuestro grupo focal, debido a esta certificación, la organización ha podido participar en varios concursos en donde ha ido ganando premios y a su vez el precio de

su grano fue subiendo gracias a estos; asimismo estas certificaciones hacen que venga personal que controla la calidad del grano motivo, por el que cada centro de acopio de la cooperativa tiene un cuidado extra con el grano.

Por otro lado, ACOPAGRO trabaja los temas de trazabilidad e historia del grano de cacao, donde se da a conocer en qué condiciones fue plantada, cómo creció y el cuidado que se le dio pues esto es necesario para ser vendido como cacao fino y son aspectos que los clientes aprecian conocer. Justamente para ser considerado como cacao fino y de aroma este grano tiene que ser criollo antiguo y no de clones mejorados que surgieron para ser más productivos, pero no aromáticos; es decir, debe tener características de sabor, olor y aroma que sean agradables para que sean considerados como de calidad y estén aptos para la exportación (G. Ríos, comunicación personal, 14 de noviembre de 2017) Del mismo modo, para que sea considerado cacao fino, los granos deben pasar por un proceso de fermentación que dura siete días y el secado que dura cinco días aproximadamente, esto con el propósito de tener un grano con parámetros mayores al 80% de fermentación y una humedad menor al 7% (I. Hidalgo, comunicación personal, 26 de octubre de 201).

#### ***4.4.2. Aspectos complementarios que aporta la ACP a ACOPAGRO en relación a los eslabones de la cadena de valor del cacao***

Según el gerente nación de la ACP, para ver el valor que la ACP agrega a ACOPAGRO, tenemos que empezar por conocer que la ACP vincula proveedores de insumos, de tecnología y de financiamiento que trabajan conjuntamente para mejorar la cadena de valor del cacao y hacerla más competitiva (J. Iturrios, comunicación personal, 01 de setiembre de 2017).

##### ***a. Eslabón de Insumos***

De acuerdo a los participantes de nuestro grupo focal. Para los insumos, la cooperativa ACOPAGRO, también trabaja con AGROBANCO y la ACP a través de préstamos para que así sus productores puedan comprar sus insumos.

En cuanto a su trabajo con la ACP, una de estas maneras es obtener insumos a través de los talleres que ellos mismos organizan y que si bien estos sirven para la capacitación, es justamente en estos en donde la ACP presenta a sus aliados estratégicos, a las cooperativas para que así estos aliados presenten sus productos y servicios tales como insumos, financiamiento y herramientas que son vitales para la producción; luego de esta presentación, son los socios productores de las cooperativas los que deciden si es que quieren trabajar o no con estos proveedores aliados de la ACP (I. Hidalgo, comunicación personal, 26 de octubre de 201). Lo que la ACP quiere lograr en el caso de los proveedores de tecnología, es que estos vean a los

productores de la cooperativa como un mercado potencial (J. Iturrios, comunicación personal, 01 de setiembre de 2017).

Por ejemplo, el año 2017, la empresa Huqsvarna (que es aliado de la ACP) visitó productores para mapear la posible demanda de sus productos (H. Macedo, comunicación personal, 27 de octubre de 2017). Cabe mencionar que, según los miembros participantes de nuestro grupo focal, esta presentación de aliados también se da a socios individuales, pero siempre con el permiso de la gerencia de la cooperativa.

#### *b. Eslabón de Producción*

La principal propuesta de la ACP para este eslabón, es de hacer sostenible al pequeño productor ya que el cacao típicamente es de ellos y la única manera de construir una industria cacaoera sostenible es teniendo al productor en el centro; es por este motivo que la ACP ha logrado alinear a distintos actores para lograr este objetivo. Es decir, la ACP es un facilitador para el encuentro de todos los actores participantes para así mejorar la productividad del sector, basándose en la sostenibilidad y prosperidad del productor (J. Iturrios, comunicación personal, 01 de setiembre de 2017).

Si bien la ACP en sus inicios contribuyó con la instalación de 1500 Ha de cacao fino en ACOPAGRO, (A. Andrade, comunicación personal, 18 de noviembre de 2017), está ya no cuenta con gran cantidad de recursos, por lo que ahora se enfoca más en brindar charlas, capacitaciones y asesoramiento técnico para así promover el cacao de fino y de aroma; motivo por el cual el gerente de la cooperativa cree que ya no es tan relevante como en un inicio (G. Ríos, comunicación personal, 14 de noviembre de 2017). Asimismo, el gerente técnico cree que el apoyo brindado por ACP es básico, dado que se enfoca en el asesoramiento técnico y ya no brinda financiamiento a ACOPAGRO (I. Hidalgo, comunicación personal, 26 de octubre de 201).

La relación entre estas dos organizaciones en este eslabón es recíproca pues ACOPAGRO tiene varios años de experiencia con este producto; es por este motivo que, para la ACP, ACOPAGRO es más que un beneficiario, es un aliado. La ACP brinda algunos técnicos a ACOPAGRO para brindar capacitaciones y este en retorno colabora con el *know how* (G. Ríos, comunicación personal, 14 de noviembre de 2017). Para que las capacitaciones de la ACP se realicen, ACOPAGRO entrega una lista con todos sus comités y la ACP escoge con quienes trabajar (G. Ríos, comunicación personal, 14 de noviembre de 2017).

Para brindar las capacitaciones, el grupo técnico de la ACP y ACOPAGRO se reúnen para planificar los temas a enseñar en base al calendario agrícola; luego estos se imparten, durando aproximadamente cuatro horas cada una (I. Hidalgo, comunicación personal, 26 de octubre de 201). Estas capacitaciones normalmente se dan a través de agentes tecnológicos (Personal de la

cooperativa que han sido capacitados anteriormente por algún aliado de la ACP) en el campo con aproximadamente 50 a 100 productores donde los temas van desde capacitación técnico-productiva hasta temas relacionados con la gestión y el liderazgo (A. Andrade, comunicación personal, 18 de noviembre de 2017).

*c. Eslabón de Acopiamiento*

No existe trabajo realizado en este eslabón por la ACP en la cooperativa ACOPAGRO.

*d. Eslabón de Comercialización*

Según el gerente de la cooperativa, la ACP no ha brindado ayuda comercial a ACOPAGRO, aunque destaca que si lo hizo con cooperativas más pequeñas. En un inicio, la alianza sí llevó clientes a ACOPAGRO, pero no se pudieron concretar contratos pues el producto no coincidía con lo requerido por el cliente o por que el pago iba a ser muy bajo; aun así, el gerente cree que la alianza ha cumplido su labor de contactar posibles clientes en los inicios del funcionamiento de esta alianza (G. Ríos, comunicación personal, 14 de noviembre de 2017).

Lo más resaltante que la ACP ha desarrollado para mejorar la comercialización del cacao a nivel internacional es que ha promovido el grano de cacao fino y de aroma peruano en el mundo a través de mostrar una buena imagen de este producto, lo cual ha mejorado su visibilidad (G. Ríos, comunicación personal, 14 de noviembre de 2017).

Se tiene que mencionar que la ACP en su primera etapa buscó promocionar el cultivo. En esta nueva etapa (que empezó a mediados del 2017) se busca consolidar tanto su productividad como su posicionamiento comercial (H. Macedo, comunicación personal, 27 de octubre de 2017) Asimismo se tiene que resaltar que la ACP cree que el protagonismo en el tema de promoción comercial debe recaer en la imagen de la empresa, pues según la gerente regional, no tiene mucho sentido que en las ferias internacionales se promueva el nombre de la ACP como protagonista más no la marca de la cooperativa. (A. Andrade, comunicación personal, 18 de noviembre de 2017) Por otro lado en cuanto a la búsqueda de clientes, la ACP realiza un acercamiento inicial entre la cooperativa y el cliente, pero no llega a acompañarlo en todo el proceso de la firma del contrato (H. Macedo, comunicación personal, 27 de octubre de 2017).

#### **4.5. La Cooperativa Agraria ALLIMA CACAO**

En el siguiente capítulo, se detalla la labor de la cooperativa ALLIMA CACAO, dado que es una de las cooperativas más recientes en vincularse con la ACP, cuyo principal interés radica en el aspecto comercial, representado en la asistencia técnica, acceso al crédito y búsqueda de mercados. Contrastando con la experiencia de ACOPAGRO, ALLIMA es, en este caso, la que

recibe muchos de los servicios propuestos por la alianza, permitiéndole así desarrollarse productivamente y conseguir una mayor cantidad de clientes.

La cooperativa ALLIMA se fundó como una asociación de productores a inicios del 2002 bajo el nombre de “Asociación Central de Productores Agropecuarios de la Microcuenca del Valle de Bajo Huallaga” en un contexto donde se iniciaba el proceso de erradicación de plantaciones de coca a través del programa PDA financiado por USAID (R. Yalta, comunicación personal, 28 de octubre de 2017). Estos temas de tecnificación son tratados en varias jornadas para que los productores vayan tomando conciencia

En sus años como asociación, el número de socios tendió a la baja, pasando de ser aproximadamente 1000 a 325, causado por el mal manejo de sus dirigentes y el abandono por parte de sus presidentes de junta directiva, debido al sobre endeudamiento de la organización. Es en este contexto que Carlos Angulo asume el puesto de la asociación que cambia de nombre a "Asociación de Productores Agropecuarios ALLIMA CACAO"; pese a esto el número de asociados aún siguió disminuyendo hasta llegar a 100, donde solamente 35 eran los miembros activos, los únicos que participaban en las reuniones. Finalmente, Carlos Angulo llega a mejorar la situación financiera de la cooperativa y la asociación decide convertirse en cooperativa el año 2016 con 35 asociados; a partir de este cambio, el número de asociados empieza a subir, llegando a tener actualmente 125 productores asociados de un total aproximado de 1000 productores del Valle del Bajo Huallaga (R. Yalta, comunicación personal, 28 de octubre de 2017).

Las certificaciones con las que cuenta actualmente la cooperativa son: la certificación Orgánica para la Unión Europea y USA, así como la certificación de Comercio Justo (C. Angulo, comunicación personal, 18 de noviembre de 2017).

El ámbito de acción de ALLIMA corresponde a las localidades de Chazuta y Bajo Huallaga, donde se encuentran ubicados los distritos de Chazuta, Aguano Muyuna, Ramón Castilla, Siambal, Chazuta, Banda de Chazuta, Tununtunumba, Santa Rosa, Llucanayacu, Canayo, Shilcayo, Tupac Amaru, Curiyacu y Callanaycu, zonas de donde provienen los productores de la organización. Además, es importante considerar que las condiciones naturales en las que se desenvuelve el ámbito de la cooperativa están influenciadas por su ubicación geográfica, pues está situada entre dos áreas naturales protegidas: el Área de Conservación Regional “Cordillera Escalera” y el Parque Nacional Cordillera Azul (ALLIMA, 2017).

De acuerdo a Carlos Angulo, Gerente General de ALLIMA CACAO, la cooperativa participa en diversos proyectos. En primer lugar, el Proyecto Mancomunidad, que es financiado por DEVIDA. En segundo lugar, el Proyecto AGRITERRA, que busca el fortalecimiento organizacional, productivo y comercial de la cooperativa. AGRITERRA, ONG francesa, junto a

la Asociación Verde Amazónico (AVA), apoyan a la cooperativa capacitando en motivación y calidad. En tercer lugar, se tiene al Proyecto “Aprovechamiento Eficiente del Mucílago de cacao para la industria alimenticia”, perteneciente al fondo Innóvate Perú - PITEI, que busca el desarrollo de nuevos negocios. En cuarto lugar, se encuentra Agroideas, concerniente a fertilización. Finalmente, respecto a infraestructura para secado, está el Proyecto “Validación de la fermentación controlada del Cacao para determinar los rangos y puntos óptimos de tiempo mediante un sistema de monitoreo y control electrónico con redes de sensores para mejorar la calidad organoléptica del grano en la Cooperativa ALLIMA”, el cual pertenece al fondo del Programa Nacional de Innovación Agraria - PNIA (C. Angulo, comunicación personal, 18 de noviembre de 2017).

Actualmente, de acuerdo a lo conversado con el Gerente Carlos Angulo (comunicación personal, 18 de noviembre de 2017), ALLIMA ha expandido su mercado, llegando a tener vínculos comerciales con una de las empresas chocolateras de mayor renombre a nivel mundial, la firma italiana ICAM, con la cual se comprometió a producir sus primeros dos contenedores de cacao fino y de aroma para la exportación en el 2017, haciendo un total de 50 TM. Cabe destacar que esta relación se originó debido a que APROCAM (Asociación de Productores de Amazonas) tuvo insuficiente producción para alcanzar a cerrar el pedido con ICAM, por lo que resolvieron comprarle a ALLIMA y es ahí donde esta empresa toma en cuenta ello, negocia directamente, y se establece el nexo con la cooperativa (R. Yalta, comunicación personal, 28 de octubre de 2017).

Este logro confirmó la labor que ha venido realizando la cooperativa, no solo por su buena producción en términos de calidad, sino también por su transparencia como organización, dando lugar a la consolidación de ALLIMA con sus clientes a nivel nacional como CPX Perú SAC, además de los clientes regionales, conformados principalmente por medianas chocolateras con creciente prestigio como Orquídea y Maqao, e incorporando también a empresas agroindustriales como Grano del Oriente (C. Angulo, comunicación personal, 18 de noviembre de 2017).

**Tabla 9: Clientes de ALLIMA de acuerdo al país de origen**

Cliente	País de Origen
ICAM	Italia
CPX	Perú
La orquídea	Perú
Macao	Perú
Granos del Oriente	Perú

Fuente: Angulo (comunicación personal, 18 de noviembre de 2017)

De este modo, ALLIMA es una cooperativa cuyo trabajo está orientado a establecer y mantener vínculos a largo plazo, generar mayor calidad y dar buena imagen del cacao de la

localidad de Chazuta (R. Yalta, comunicación personal, 28 de octubre de 2017), es por ello que en su misión establece que conforma una “empresa social de productores de cacao que trabaja para los socios, sus familias y la comunidad, brindando servicios y productos de calidad para satisfacer a sus clientes con una base social y centros de producción con procesos estandarizados de calidad” (ALLIMA, 2017). En ese sentido, esta organización se proyecta a dar un gran impulso a todo nivel, principalmente en la consolidación organizacional y regional, para lo cual estableció una visión que está definida en los siguientes términos: ”Al 2022 la Cooperativa Agraria ALLIMA CACAO es, sostenible, competitiva y líder en el Bajo Huallaga, logrando incrementar la productividad del cultivo de cacao, con manejo de tecnologías agrícolas y poscosecha, contando con clientes a nivel local, nacional e internacional para mejorar las condiciones de vida de sus asociados y colaboradores” (ALLIMA, 2017). En virtud de lograr estas metas, ALLIMA ha generado algunos ejes que le permiten manejar temáticamente sus esfuerzos en relación al desarrollo de sus actividades y a los que ha distribuido de la siguiente manera: desarrollo organizativo, productivo, comercial, social y ambiental (ALLIMA, 2017).

#### ***4.5.1. Funcionamiento de ALLIMA en relación a los eslabones de la cadena de valor del cacao***

##### ***a. Eslabón de Provisión de Insumos***

En cuanto a la provisión de insumos, la cooperativa ALLIMA brinda créditos a sus agricultores más destacados, aunque a una escala pequeña aún, ya que no existe un área de créditos como tal (C. Angulo, comunicación personal, 18 de noviembre de 2017). Además, los productores que participaron en el *focus group* sostuvieron que estos créditos se gestionan en base a una cuota que los socios proporcionan de S/.5 mensuales, a lo que la cooperativa devuelve el 30% de reintegro o a través de la capitalización del 10% de cada venta/entrega que hace el productor. Por otro lado, ellos también mencionaron que, para otro tipo de insumos como abonos, la inversión requiere de otras instituciones como AGROBANCO. De esta forma, pueden comprar estos requerimientos en Tarapoto de la empresa Parmer.

##### ***b. Eslabón de producción***

En torno a esta etapa de la cadena, los socios presentes en el focus group en la cooperativa comentaron que ALLIMA refuerza en sus productores temas de tecnificación durante las jornadas de capacitaciones periódicas, que también ha realizado AGRITERRA, lo que le permite a la gerencia técnica la verificación del desempeño de estos en cuanto a la proporción de aquellos quienes sí han podado o en cuanto a la productividad de sus parcelas (R. Yalta, comunicación personal, 28 de octubre de 2017).

Por otro lado, los productores participantes del *focus group* también comentaron que, antes de ser cooperativa, no había análisis de suelo, solo se abonaba de forma simple. Ahora, con el crédito y la garantía del trabajo de la cooperativa, se puede realizar este análisis, además que el plan de abonamiento es esencial como carta de presentación frente a los clientes. Asimismo, para generar un mayor conocimiento en torno al tema productivo, también se han llevado a cabo pasantías para algunos productores con la finalidad de adquirir nuevos conceptos en otros países (R. Yalta, comunicación personal, 28 de octubre de 2017).

#### *c. Eslabón de Acopiamiento*

ALLIMA cuenta con dos centros de acopiamiento, uno ubicada en el puerto de Chazuta a 500 m de la oficina principal con una extensión de 5000 m<sup>2</sup> y otro en esta, donde también acopian; ambas infraestructuras las han edificado con mano de obra propia. Vale destacar que el centro más cercano al puerto se considera como zona estratégica por la facilidad de llegada para los productores de las zonas aledañas (C. Angulo, comunicación personal, 18 de noviembre de 2017).

ALLIMA pone también énfasis en la poscosecha para lograr un buen producto, la cual se lleva a cabo en esta fase de la cadena. La labor del socio es cosechar, llevar los baldes de baba al centro de acopio para vender su producto a la cooperativa. Es aquí donde empieza el proceso poscosecha, el cual consiste, principalmente, en las actividades de fermentación y secado. Con respecto al primero, dura 7 días y utilizan el método tradicional, donde se desplazan los granos a unas cajas donde se tapan, se mueven regularmente y se cambian a otro cajón cada 48 horas. Luego del fermentado se hace la prueba de corte en el grano, que debe estar de color marrón. Posteriormente, se realiza el secado, el cual dura aproximadamente cuatro días, ya sea en las áreas de secado comunes o en las bandejas corredizas, las cuales se obtuvieron mediante un concurso realizado por el PNIA, a lo que se suma que el año pasado también ganaron un proyecto de este programa con el que han implementado un sistema automático para conocer a detalle la fermentación de los granos, permitiendo dar el paso del método tradicional y empírico al científico (R. Yalta, comunicación personal, 28 de octubre de 2017).

#### *d. Eslabón de Comercialización*

Gracias a la calidad del producto de ALLIMA es que ha logrado atraer a sus clientes, quienes tienen parámetros de calidad en torno al grano, la fermentación, la humedad o certificación orgánica cada vez más exigentes (R. Yalta, comunicación personal, 28 de octubre de 2017). De esta forma, aspectos como la trazabilidad, la cooperativa afronta este proceso para conocer de quién es el cacao desde que llega hasta que va al almacén (Yalta, 2017). Además, ALLIMA cuenta con certificación orgánica de la Unión Europea y Estados Unidos, incluyendo

Comercio Justo (R. Yalta, comunicación personal, 28 de octubre de 2017), lo cual no solo genera un beneficio en el margen favorable por bolsa de \$200 por orgánico y \$300 por *Fairtrade*, sino que también facilita la confianza y transparencia con sus clientes, pues estos granos serán evaluados químicamente previo a la venta (R. Yalta, comunicación personal, 28 de octubre de 2017).

Asimismo, ALLIMA establece el contacto con dichos clientes a través de su participación en las ferias, en donde el gerente general, Carlos Angulo, establece contactos y puede cerrar negocios. De este modo, inclusive algún agente de estos clientes puede ir a ver las instalaciones y presenciar el proceso realizado por la cooperativa para llegar a desarrollar su grano (C. Angulo, comunicación personal, 18 de noviembre de 2017). Además, ALLIMA suele participar en ferias locales, principalmente el Salón del Chocolate en Lima (R. Yalta, comunicación personal, 28 de octubre de 2017).

Es así que todo este proceso le da al cacao de ALLIMA ciertos atributos que son bien recibidos por los clientes y motivo por lo cual la cooperativa quiere mantener una relación de largo plazo, generar mayor calidad y dar buena imagen del cacao de su localidad: Chazuta (R. Yalta, comunicación personal, 28 de octubre de 2017).

#### ***4.5.2. Aspectos complementarios que aporta la ACP a ALLIMA en relación a los eslabones de la cadena de valor del cacao***

##### ***a. Eslabón de Provisión de Insumos***

En cuanto a este primer eslabón, el gerente general, Carlos Angulo (comunicación personal, 18 de noviembre de 2017), destaca que esta fase es una de los más relevantes para su organización y en el marco de su relación con ACP, dado que dependen bastante de la adquisición de insumos y herramientas proporcionados por los proveedores de la alianza para la posterior producción de sus agricultores.

Por otro lado, de acuerdo a los participantes del *focus group*, no solo ha obtenido préstamos de AGROBANCO, sino también de la ACP para que así pueda acceder a comprarlos. ACP también promueve el vínculo de las cooperativas con entidades financieras internacionales a través de las tasas de promoción: 9% anual, como es el caso de ALLIMA, interés que ninguna entidad financiera nacional brinda (H. Macedo, comunicación personal, 27 de octubre de 2017).

##### ***b. Eslabón de Producción***

La ACP en ALLIMA ha brindado asistencia técnica en temas de productividad, comprendiendo la poda, el abonamiento, entre otros (R. Yalta, comunicación personal, 28 de octubre de 2017), enfocándose el año pasado en fertilización particularmente. Los productores

que formaron parte del *focus group* también mencionaron que ALLIMA desarrolla sus temas específicos con los agricultores y ACP no debe ir con otro tipo de temas, por lo que estas capacitaciones son consensuadas.

Asimismo, estos mismos agricultores participantes del *focus group*, comentaron que mediante la alianza se han desarrollado las Escuelas de Excelencia para que así los socios ya no tengan que ir a alguna universidad o instituto para adquirir conocimientos, sino que pueden capacitarse de este modo. Quienes resultan ser agricultores destacados son destinados a ser agentes tecnológicos que brindan asesorías en campo con un rango de 50 a 100 productores cercanos. Mediante estas escuelas se desarrollan módulos de capacitación técnico productiva, de gestión y liderazgo (A. Andrade, comunicación personal, 18 de noviembre de 2017). Esta actividad se complementa con la presencia frecuente de dos técnicos y un especialista que la ACP destina a la cooperativa, quienes orientan y rondan las fincas de los productores para asistirlos ante cualquier eventualidad productiva (R. Yalta, comunicación personal, 28 de octubre de 2017).

Otros aspectos en los que la ACP ha apoyado en ALLIMA consiste en la promoción del ingreso de más socios en la localidad, mayor producción (en términos de calidad y cantidad), además de generar una relación más directa con DRASAM, con quienes comparten temas productivos (J. Iturrios, comunicación personal, 01 de setiembre de 2017).

Se prevé que para la segunda fase de la alianza se pueda desarrollar la siembra de cacao fino de aroma bajo sistemas agroforestales, el cual viene implementando la ACP en sus zonas de influencia, para hacer que esas fincas de cacao fino lleguen a establecerse como tales (R. Yalta, comunicación personal, 28 de octubre de 2017).

#### *c. Eslabón de Acopiamiento*

La ACP prioriza el tema productivo, aunque en palabras del Ing. Rivelinho Yalta (comunicación personal, 28 de octubre de 2017), la ACP observa qué necesidades tiene la organización y también puede aportar en temas logísticos como la solicitud de una furgoneta para traslado de los granos de los productores hacia los centros de acopio.

#### *d. Eslabón de Comercialización*

En lo que respecta a la comercialización, ACP interviene, principalmente, estableciendo nexos con los clientes. De este modo, ACP genera acercamientos con importadores y les da a conocer las organizaciones pertenecientes a la plataforma de la alianza con las que puede realizar negocios, siendo la forma cómo se realizó el primer contacto con ICAM, empresa chocolatera con sede en Italia, y ALLIMA (H. Macedo, comunicación personal, 27 de octubre de 2017).

Además, de acuerdo a los agricultores que fueron parte del focus group, a través de establecer convenios con ALLIMA, contribuyó con el plan de negocios para la exportación a Italia, siendo esta la primera experiencia de exportación de ALLIMA, a través de la formulación de análisis, subvencionando el pasaje del gerente general y orientando sobre qué tramites se hacen en la Aduana y en el puerto Callao. Asimismo, ACP proveyó financiamiento para pactar reuniones de negocios como el pago del pasaje a César Gordon, representante de ICAM Perú para que pueda ir a firmar el contrato con ellos (R. Yalta, comunicación personal, 28 de octubre de 2017) o, nuevamente, la subvención de otro viaje del gerente general de la cooperativa, Carlos Angulo, a París con el fin de participar en el Salón del Chocolate del último año (C. Angulo, comunicación personal, 18 de noviembre de 2017).

Otro modo en que interviene, proporcionando recursos, es la preparación del Ing. Angulo para afrontar el nivel de negociación con representantes de las primeras chocolateras del mundo, ya sea en cuestión de dar soporte en torno a mantener una conversación alturada, preparación de su agenda ejecutiva con puntos clave, entre otros (H. Macedo, comunicación personal, 27 de octubre de 2017). De esta manera, también le proporcionó al Ing. Angulo una capacitación en tema de mercados de futuros en Lima con el fin de saber cómo negociar y vender en bolsa, aunque este no se aplica fuertemente en el cacao (C. Angulo, comunicación personal, 18 de noviembre de 2017).

A través de esta forma de abordar el aspecto comercial, según Ana María Andrade (2017), directora regional de ACP, se logró el nexos con ICAM para pactar un contrato que envolvió la cantidad de 50 Tn de cacao, equivalente a dos contenedores, para lo cual también ACP contribuyó a financiar estos últimos a través de garantizar a ALLIMA para que obtenga préstamos de AGROBANCO, Root Capital y Shared Interest (J. Iturrios, comunicación personal, 01 de setiembre de 2017), por un monto total de \$100'000.

Por otro lado, ACP ha ayudado a posicionar la imagen y difusión de los aspectos positivos de la cooperativa como la calidad de su grano (C. Angulo, comunicación personal, 18 de noviembre de 2017), dando a conocer su labor para obtener este producto con diversos actores del sector público y privado, convirtiéndose en garante por si a estos actores les interesa negociar con ALLIMA (J. Iturrios, comunicación personal, 01 de setiembre de 2017). Esto permite que, por ejemplo, las empresas chocolateras que acuden a ACP, quienes solicitan ciertos perfiles de grano de cacao, puedan ser dirigidos a la localidad de Chazuta, el cual presenta ciertas características de la zona y trabajan exclusivamente con ALLIMA (J. Iturrios, comunicación personal, 01 de setiembre de 2017).

## **CAPÍTULO 5: MARCO ANALÍTICO**

### **1. El modelo de alianza público privada para el desarrollo impulsado por Alianza Cacao Perú a partir de experiencias anteriores**

En esta primera parte del marco analítico se desarrollará la comparación de aquello que la Alianza Cacao pudo tomar en cuenta de anteriores experiencias para el desarrollo de sus actividades; esto a través de la comparación de aquellos componentes primordiales que usaron de cada uno de estos antecedentes con aquellos componentes fundamentales para la ACP.

#### **1.1. Proyecto Sierra y Selva Alta de Agrorural**

El proyecto Sierra y Selva Alta de Agrorural tiene como un enfoque relevante de desarrollo rural a la mejora de la productividad, principalmente a través del acceso a servicios de asistencia técnica - extensión.

Considerando que Lascano (2002) define a la productividad como la capacidad para lograr mayor volumen de producción con la calidad exigida por el mercado, a un costo menor, se asume uno de los principales factores que contribuyen a la mejora de la productividad es la asistencia técnica dirigida a los productores.

Este proyecto a través de fondos concursales, promueve la ejecución de planes de negocio y planes de gestión territorial donde se incluye el aspecto de asistencia técnica y capacitación. Para la implementación de este proyecto, se combina la asistencia directa mediante personal técnico y administrativo de las agencias zonales de Agrorural, con los servicios privados de extensión y capacitación contratados por las organizaciones de los productores beneficiarios del proyecto. Respecto al mecanismo para la transferencia tecnológica, entendida esta como transmisión de conocimiento, el Proyecto Sierra y Selva Alta usa la metodología “campesino a campesino”, la cual consiste en la utilización de talentos locales que faciliten la comunicación y el aprendizaje de la población objetivo. Cabe señalar, que la contratación de “talentos locales” también responde a la limitación de oferta de asistencia técnica especializada y/o generalista en los ámbitos de acción del proyecto como a las limitantes que impone muchas veces, el abismo cultural entre los ingenieros y técnicos, y los campesinos (FIDA, 2016).

Cabe recordar que, de acuerdo a Calivá (2013), existen tres metodologías para la transferencia de conocimiento: individual, de atención grupal y masiva. En el caso de la metodología individual, la transferencia de conocimientos se hace a través de las visitas en campo y consultas del productor. Con respecto a la segunda, esta responde al alto costo que puede tener el traslado o a la falta de extensionistas para realizar la primera, fomentando el trabajo en equipo e intercambio de experiencias como en charlas grupales, talleres, cursos o escuelas de campo.

Finalmente, la metodología masiva usa medios impresos, programas de radio, y otros medios masivos, debido al bajo costo unitario.

Ahora bien, la Alianza Cacao Perú tiene como uno de sus componentes clave para la mejora de la productividad, a la transferencia tecnológica, ya sea a través de asistencia técnica o insumos. ACP trabaja mediante las Escuelas de Excelencia en productividad, las cuales apuntan a desarrollar capacidades en los productores para que ellos, por su propia iniciativa, conduzcan y dirijan sus tierras, generando así una mayor sostenibilidad de sus actividades. El concepto es generar redes de transferencia de saberes entre los productores locales, empezando por una previa capacitación y visitas a determinados productores líderes (“talentos”), los cuales después transfieren su conocimiento a los demás productores.

ACP promueve estas Escuelas de Excelencia dirigidas a productores líderes con una metodología teórico-práctica, con enfoque de género, gestión empresarial y toma de decisiones (A. Andrade, comunicación personal, 18 de noviembre de 2017). Ello guarda relación con la metodología “campesino a campesino” del Proyecto Sierra y Selva Alta debido al énfasis en la mejora de capacidades y aprendizajes de los productores para el incremento de la productividad. En consecuencia, la ACP no solo emplea una metodología de atención grupal, sino también individual, pues, por un lado, se llevan a cabo visitas en campo y, por otro, se emplean escuelas de campo siguiendo el modelo FAO, con el fin de lograr una mayor efectividad de la intervención. Tal como señala la especialista Gladys Castillo (comunicación personal, 25 de mayo de 2018), este tipo de metodologías para transferencia tecnológica resultan muy pertinentes como un mecanismo de capacitación con mejores resultados que otras, ya que el agricultor toma un papel más activo (asume un rol de liderazgo) y existe una relación más horizontal entre el proveedor del servicio y el agricultor.

Ahora bien, no solo se trata de capacitar técnicamente a los productores, sino también esto está enmarcado en el desarrollo de capacidades locales, involucrando a otros actores como empresas proveedoras, cooperativas, comercializadoras y entidades públicas locales. Mecanismos como los Comités Locales de Asignación de Recursos (CLAR), promovidos por los proyectos de AGRO RURAL, precisamente representan mecanismos, no solo de participación, sino también de gobernanza y colaboración entre los actores que participan en estos espacios. La gobernanza es clave para la sostenibilidad de este tipo de iniciativa pues ello consolidaría la cohesión y la búsqueda de objetivos comunes entre los miembros del proyecto.

## **1.2. Proyecto de Desarrollo Territorial Sostenible (PDTS) de AGRORURAL**

El PDTS igualmente se enfoca en la mejora de la productividad, pero se propone apoyarla principalmente a través del impulso al desarrollo de infraestructura y conexión vial en conjunto a la infraestructura productiva.

Se asume que el incremento de productividad está positivamente correlacionado con el acceso por parte de productores a infraestructura básica, entendida esta como acceso a servicios de agua potable, electricidad y carreteras.

En ese sentido, este proyecto prioriza la rehabilitación y mejora de redes viales vecinales en los distritos de su ámbito de acción, mejorando de esa manera la interconexión entre las comunidades. Asimismo, respecto a infraestructura productiva, el PDTS apoya a los productores mediante sistemas de riego e infraestructura para cosecha de agua, buscando elevar los rendimientos de producción (FIDA, 2015). Esta oferta conjunta se propone contribuir a reducir las condiciones de aislamiento de ciertas comunidades y así permitirles a estas acercarse con mayor facilidad a los mercados de bienes y servicios.

En segundo lugar, es necesario tomar en cuenta el argumento de Gannon y Liu (1997), quienes afirman que la infraestructura rural permite la reducción de costos de producción y costos de transacción, lo que tiene un efecto positivo en la promoción del comercio y da pie a la división del trabajo y a la especialización.

La Alianza Cacao Perú busca que sus socios y actores con los cuales trabaja, cuenten con infraestructura adecuada para llevar a cabo sus componentes complementarios enfocados en el aspecto logístico-comercial. La infraestructura productiva es un aspecto al cual la ACP debería brindar mayor énfasis, pues el trabajo es aún incipiente. En palabras del Gerente General de la cooperativa ALLIMA, si la ACP apoyara en dicho aspecto, su cooperativa podría diseñar algún proyecto vinculado a infraestructura, pero teniendo como complemento la ayuda para la búsqueda de financiamiento y, de esa manera, la cooperativa estaría dispuesta a firmar mayores contratos que contribuirían a su crecimiento (C. Angulo, comunicación personal, 18 de noviembre de 2017).

Complementariamente, la infraestructura agraria es un elemento promovido principalmente por el Proyecto de Desarrollo Territorial Sostenible. Aunque si bien la ACP no tenía como componente a dicho aspecto, es importante mencionar que busca que sus socios consoliden su infraestructura y que el sector público genere las condiciones habilitantes para que los productores y sus organizaciones accedan a mercados y puedan ser más competitivos.

Para culminar con el análisis de este proyecto, aunque el trabajo de ACP en infraestructura para la mejora de productividad aún no se desarrolla, sí se ha buscado que existan las condiciones,

no solo para elevar el rendimiento productivo, sino también para la mejor inserción de los productores al mercado.

Como conclusión, de los dos proyectos de Agrorural, el Proyecto Sierra y Selva Alta (PSSA) junto al Proyecto de Desarrollo Territorial Sostenible (PDTS) de AGRORURAL, se han enfocado no solo en la inserción a mercado de los productores, sino también en la promoción del desarrollo productivo, mediante labores de asistencia técnica y extensión agraria. Principalmente, el PSSA ha promovido la transferencia de conocimientos tomando el mecanismo de “campesino a campesino”, logrando la construcción de “talentos locales” capaces de sostener los efectos positivos de la asistencia técnica. Además, el aporte de AGRORURAL está vinculado principalmente, al componente de acceso a mercado y de forma complementaria al componente logístico que, si bien es secundario, es necesario para asegurar los medios que permitan, de forma transversal, desarrollar mercados y la competitividad de la cadena de valor.

### **1.3. Programa de Desarrollo Rural Sostenible y Proyecto Perú Biodiverso de GIZ**

La metodología de GIZ a través del Programa de Desarrollo Rural Sostenible y el proyecto Perú Biodiverso aborda tres enfoques presentes en la investigación: inserción al mercado, asociatividad y cadena de valor, los cuales han proporcionado experiencias y lecciones para las organizaciones que prosiguieron con las actividades de fomento en la región San Martín. En ese sentido, vale destacar el aporte que durante décadas la Cooperación Alemana ha brindado en nuestro país, así como su gran labor en materias de cuidado del ecosistema, siendo nuestro territorio y, sobre todo el de la selva, uno muy propenso a los malestares que pudieran surgir en torno al medio ambiente.

#### ***1.3.1. Inserción al mercado***

En el presente estudio se consideran tres factores relevantes con relación a la inserción al mercado: calidad, trazabilidad y la forma de la comercialización. Con respecto al primero, las normas ISO señalan que la calidad del producto es entendida como las características requeridas en el mercado que consideran desde las propiedades organolépticas hasta la inocuidad y la otra sobre la calidad del sistema de gestión de la organización. En torno a la segunda, es definida como la posibilidad de encontrar y seguir el rastro a través de todas las etapas de la cadena de valor de un producto destinado a ser incorporado en el rubro de alimentos (Diario Oficial de las Comunidades Europeas 2002 citado en Morales et al., 2015). Finalmente, sobre comercialización, se toma la definición propuesta por McCarthy y Perreault (2014) llamada micro comercialización que busca encaminar los recursos de la organización para satisfacer las necesidades de sus clientes con el fin de generar ganancias.

Con respecto a este punto, el componente de “Desarrollo Rural Sostenible” del PDRS y de “acceso al mercado” del proyecto Perú Biodiverso, se orientan al fortalecimiento de manera eficiente y equitativa, de los mercados locales, regionales y de exportación por medio de la integración de los diferentes actores como partes de cadenas de valor más relevantes y con una mirada medioambiental en las diferentes zonas de influencia. A esto se suma el asesoramiento técnico productivo y de gestión, con la finalidad de mejorar su capacidad comercial, ajustándose a las exigencias del mercado internacional. De este modo, asocia la calidad de la producción con los requisitos del mercado y aunque no se percibe el enfoque hacia la trazabilidad, se enfatiza en las certificaciones de buenas prácticas con relación al cuidado del medio ambiente y los recursos naturales, aunque corresponden a otros dos componentes del programa (“Gestión de los recursos naturales” y “Cambio climático”).

En cuanto a la comercialización, la articulación entre los diferentes actores de la cadena para potenciarla describe el proceso necesario para responder a las exigencias del mercado anteriormente tratados.

En ese sentido, la ACP, en cuanto a su componente de “acceso al mercado”, el enfoque se asemejó al utilizado por PDRS al también buscar la inserción de los agricultores en la cadena como consecuencia de brindar capacitaciones y asistencia técnica para consolidar la calidad de su producción, aunque con parte de ellos, los más destacados y con áreas disponibles, se instaló plantaciones de cacao fino y de aroma, lo que también potenciaría su oferta frente al mercado internacional.

De igual forma, si bien es cierto que PDRS potencia a los agricultores, ACP busca contactar nuevos mercados y clientes para los productos que impulsó, aunque el enfoque en su primera fase fue principalmente el soporte en el tema productivo. De esta manera, la ACP con su cacao de certificación orgánica y de perfil fino de aroma reúne características valiosas para la comercialización, a lo que se le suma su componente complementario de trazabilidad, actividad que realiza Geotraceability, recolectando datos precisos sobre las áreas de los agricultores, así como algunos datos pertinentes como sus perfiles socioeconómicos.

### ***1.3.2. Asociatividad***

En este apartado, se hace referencia al concepto propuesto por Maldonado (2015) donde define a esta como un sistema de organización que se estructura con base en las acciones que puede tomar un conjunto, permitiendo la mejora de la competitividad de los pequeños productores o actores en general con el objetivo de afrontar oportunidades en común que podría ser el acceso a mercados especiales.

El enfoque en torno a la asociatividad para el PDRS se ve principalmente reflejado nuevamente en su componente de “Desarrollo Rural Sostenible” donde esta se orienta al fortalecimiento institucional a través de su soporte con relación a la gestión, por ejemplo, de mesas técnicas, y la articulación de alianzas y vínculos propios de los actores de las cadenas de valor en torno a sus productos y actividades para con los otros participantes. De este modo se promueve alianzas público privadas en su ejercicio, lo cual refleja aún más su vínculo al concepto de asociatividad utilizado por este estudio.

La ACP, por su parte, facilita la conexión entre los diferentes actores de su plataforma, ya que vincula, por ejemplo, en su componente de “Acceso al Crédito” a los proveedores de financiamiento con los productores, o también en su asesoramiento con relación al posicionamiento de la región mediante el producto del cacao en la Mesa Técnica del Cacao (H. Macedo, comunicación personal, 27 de octubre de 2017) o cediendo técnicos para proyectos en conjunto con el gobierno regional para aplacar eventuales plagas (R. Llata, comunicación personal, 19 de noviembre de 2017); es decir, promoviendo la articulación entre los actores privados, públicos y del tercer sector para generar mayor competitividad.

### ***1.3.3. Cadena de Valor***

Para este concepto, se optó por la definición propuesta por Piñones et al. (2016), que la denomina agrocadena de valor debido a que se relaciona a un conjunto de diversos actores en torno a un producto agrario en particular que incrementa su valor a lo largo de cada etapa. Es aquí donde, además, se generan un entorno favorable de servicios institucionales y también de índole privada que son capaces de aportar al funcionamiento y competitividad de la cadena de valor.

Con respecto a este aspecto, es bastante útil la metodología utilizada por GIZ a través del PDRS y el proyecto Perú Biodiverso, denominada *ValueLink*, la cual gestiona acuerdos entre los actores y facilitaba la articulación comercial de pequeños productores al mercado, incluso internacional, por medio de capacitaciones y diversas plataformas de fomento de la cadena y la elaboración de estrategias en conjunto mediante la conformación de cuadros calificados, constituyendo alianzas entre actores públicos y privados. Todas estas acciones deben precisarse, bajo el enfoque del favorecimiento económico hacia los productores pobres de las zonas de influencia. Justamente esta metodología integró a otras instituciones, aunque de un modo más activo que lo propuesto en el concepto de cadena, ya que propuso capacitaciones para los productores, por ejemplo, pero sin perder el enfoque de articulación característico que le permitió potenciar las cadenas de valor de determinados productos.

Por otro lado, la ACP contribuye, según sus componentes de “Acceso al crédito”, “Transferencia Tecnológica” y “Acceso al mercado”, principalmente a los eslabones de Provisión

de Insumos, Producción y Comercialización respectivamente. Asimismo, el enfoque hacia los sectores más vulnerables de los productores de cacao precisados por GIZ a través del *ValueLink* de alguna forma se perciben en el objetivo de ACP de mejorar la calidad de vida de los productores al obtener mejores márgenes de ganancia, ya sea por el precio mayor por el cacao fino de aroma que se les ha provisto, la facilidad para acceder a financiamiento o el ahorro del mantenimiento a través de las mejoras de las técnicas propuestas en sus talleres. En ese sentido, si bien es cierto que no se potencia toda la cadena, ha habido un mayor énfasis en el tema productivo, que finalmente resultó ser el punto más relevante en la primera fase de la alianza.

Para finalizar, los proyectos promovidos por la Agencia de Cooperación Alemana han tenido relevancia en la inserción de productores al mercado y en la mejora de la calidad. Como se conoce, ACP impulsa la calidad a través de la trazabilidad, como herramienta o propiedad clave para que los productores mejoren sus cultivos finos y de aroma.

Si bien la GIZ mediante su metodología *ValueLink* no había desarrollado el tema de trazabilidad, se podría decir que un aporte relevante hacia la construcción de dicha propiedad fue el énfasis en las certificaciones de buenas prácticas vinculadas al cuidado del medio ambiente y los recursos naturales, los que fueron a través de su Programa de Desarrollo Rural Sostenible en sus componentes de “gestión de recursos naturales” y “cambio climático”.

Siguiendo en esa línea, la ACP vincula el aspecto de calidad junto al de sostenibilidad ambiental. Para ello, ejecuta su componente de transferencia tecnológica, teniendo como soporte la capacitación hacia los productores en sistemas agroforestales. Estos presentan diversas ventajas, destacando entre ellas las siguientes (Mendieta y Rocha, 2007):

- Incremento del rendimiento productivo de un área mediante la configuración espacial asociando árboles y otras especies.
- Diversificación de cultivos producidos en un área determinada, con el fin de: a) lograr mayor autosuficiencia; b) reducir riesgos climáticos y biológicos adversos, y ante variaciones en mercados de productos agrícolas.
- Minimización del efecto negativo de las necesidades máximas de insumos en un momento determinado, extendiéndose con mayor estacionalidad.

El enfoque en sistemas agroforestales ha tenido resultados positivos en cuanto a la publicitación del cacao fino y de aroma por parte de ACP, lo cual ha generado mayor demanda por parte de compradores internacionales atraídos por la calidad de este producto. En síntesis, el acierto de la metodología de GIZ se enmarcaría en lo que vienen a ser los componentes de acceso a mercados y transferencia tecnológica de la Alianza Cacao Perú.

#### **1.4. The Poverty Reduction and Alleviation (PRA) Project de USAID**

Este Proyecto fue el antecesor directo de la actual ACP del cual pudo recoger varias lecciones y enfoques de desarrollo.

##### ***1.4.1. Centros de servicios Económicos (CSE) y Corredores Económicos (CE)***

Según la definición de Centros de Servicios Económicos por parte de Mateu y Vilca (2003) mencionada anteriormente, se puede resumir este concepto como aquella unidad que apoya a empresarios y productores de un corredor económico a acceder a mercados y tener una mejor rentabilidad económica a través de la mejora de su competitividad. Del mismo modo, el concepto de corredor económico, también mencionado previamente, puede resumirse de acuerdo con estos autores que lo definen como unidades económicas ubicadas entre áreas rurales y ciudades intermedias las cuales tienen un gran flujo comercial y se encuentran bajo un esquema de articulación regional.

La ACP llega a tomar en cuenta el aspecto de los CSE y CE en su componente de acceso al mercado, en el cual busca que, mediante este componente, los productores puedan acceder al mercado a través de un producto (cacao) de calidad el cual pueda ser trazable; esta calidad es alcanzada por medio de capacitaciones y asistencia técnica para el fortalecimiento de los cultivos en cuanto a la pre cosecha y el fortalecimiento de infraestructura necesaria en la poscosecha como módulos centralizados de fermentado y de secado para así estandarizar la calidad y mejorar la competitividad. Todo esto realizado bajo una gestión y coordinación por parte de ACP de los distintos actores de los tres sectores que participan en ella, los cuales están articulados local y regionalmente.

##### ***1.4.2. Territorialidad***

Otro concepto usado por el PRA y tomado por la ACP viene a ser la territorialidad, la cual puede ser entendida a través de la conceptualización de Rojas y Sepúlveda (1999) que fue desarrollado anteriormente y el cual se resume en que la territorialidad puede ser vista como diferentes elementos característicos de una zona geográfica, incluidos los recursos naturales, que pueden brindar una ventaja competitiva a su cadena agroalimentaria, la cual está condicionada a este espacio geográfico.

Al comparar este concepto de territorialidad con lo desarrollado por la ACP, se aprecia que la ACP escogió a San Martín, Huánuco y Ucayali, debido a que son las principales zonas productoras de cacao fino y de aroma de nuestro país. Estas presentan condiciones políticas y económicas, así como condiciones ecológicas que son ideales para la producción del cultivo de cacao (Morales et al., 2015) Estas características hacen que estos lugares puedan tener una alta productividad, así como una ventaja competitiva no solo nacional, sino a nivel mundial.

### **1.4.3. Market Pull**

Por último, el proyecto PRA, también utilizó este concepto debido a que proporcionaba asistencia cuando identificaba una situación de Market Pull, que puede ser definido, según Corniani (2008) como el estudio que realiza una organización de las necesidades específicas de los consumidores para pedir que se produzca ese producto con esas características en específico; es decir, es un mecanismo que busca generar demanda en los compradores para que así estos puedan “jalar” el producto del vendedor.

Este concepto es también replicado por la ACP pues según Ana María Andrade (directora regional de la Alianza Cacao Perú en San Martín), la alianza además de promover la instalación de cacao fino y de aroma también lo promocionó en el mercado internacional, posicionando al Perú como productor de este tipo de cacao, esto con el propósito de generar una demanda donde los clientes busquen un cacao con las características del cacao fino y de aroma del Perú (A. Andrade, comunicación personal, 18 de noviembre de 2017).

Finalmente, el Proyecto de Reducción y Alivio a la Pobreza (PRA) de USAID, mediante los Corredores Económicos y los Centros de Servicios Económicos (CSE), ha buscado una mejor inserción al mercado de los productores en sus zonas de influencia. El éxito de esta metodología radica en el enfoque de calidad principalmente mediante capacitaciones y servicios de asistencia técnica que contribuyan al fortalecimiento de los cultivos en cuanto a la pre-cosecha y el fortalecimiento de infraestructura necesaria en la postcosecha.

El aporte de la metodología empleada por el PRA radica en la eficacia de los centros de servicios económicos para insertar a los productores en el mercado, pero también para generar redes de coordinación e integrar a la zona rural, consolidando de esa manera diversidad de cultivos y productos agrarios. Esto se relaciona a la estrategia de market pull, la cual prioriza la generación de condiciones y factores que conlleven al desarrollo de mercados y aseguren clientes para los productores.

En consecuencia, el enfoque de desarrollo productivo y de demanda priorizada por el PRA constituye un elemento crítico para la formación de los componentes de transferencia tecnológica y acceso a mercados para los productores priorizados por la ACP.

A modo de resumen, se sugiere revisar la última parte de este documento (Ver Anexo C, Tabla C1).

## **2. Análisis del modelo de ACP a partir de la teoría sobre APPD**

Para empezar, tomando en cuenta la conceptualización teórica sobre APPD, se resalta la generación de sinergias para contribuir a la sociedad por parte de este tipo de iniciativas, en las

cuales además se incorporan múltiples actores para llevar a cabo sus objetivos. Para el presente estudio, una APPD se aborda desde el concepto definido por la STDF y el BID (2012), donde se señala que una APPD se desarrolla bajo acuerdos en los que intervienen simultáneamente, organismos regionales, nacionales e internacionales, pertenecientes al sector público, privado y de organizaciones de la sociedad civil; con el fin de aportar y participar en conjunto sobre intereses en común. De este modo, cabe señalar que en ocasiones se puede definir a la organización de la sociedad civil organizada (SCO) como aquella de tipo privada debido a sus fines particulares según Cardona y Sariego (2010).

Así mismo, se considera que una APPD reúne ciertas características que la hacen particular, como su sistema de rendición de cuentas que son menos formales y horizontales en su ejecución que en una APP, el marco legal más flexible en el que participan los socios de la alianza o el involucramiento de los actores sociales en la toma de decisiones (Cardona y Sariego, 2010). Es bajo estas características donde se pueden integrar ciertamente las dimensiones de un GDA, las cuales destacan los objetivos en conjunto en torno a los intereses propios de cada sector, la co-creación y la responsabilidad compartida y el aporte necesario del sector privado, el cual debería ser mayor en cuanto a inversión, que el del público, debido, principalmente, a la visión de sostenibilidad del proyecto. De esta forma, el carácter flexible de una APPD puede corresponderse a este esquema en donde, además, se puede reflejar la horizontalidad al momento de componer los objetivos y compartir las exigencias que vayan surgiendo en el proceso.

Por otro lado, en esta investigación se precisa que una APPD, en términos de la STDF y el BID (2012), no solo proporciona un aporte económico, que resulta evidente, sino que estas alianzas, además pueden ser plataformas que brinden conocimientos, asistencia técnica y formación, incluso estableciendo contacto entre los pequeños productores y otros actores que muestren intereses de unirse y que pertenecen a las cadenas locales de suministro.

De esta manera, la ACP se vincula también a través de la propuesta de sus tres componentes principales, pues, en cuanto al acceso al mercado, buscan relacionar a los productores con clientes, tanto internacionales como nacionales; con respecto al acceso al crédito, básicamente es la mediación en torno a una garantía que la ACP posibilita para que los productores obtengan nuevas fuentes de inversión para la producción; Y finalmente, en cuanto a transferencia tecnológica, no solo se otorgan las herramientas necesarias en torno a la mejora de la productividad, sino que se capacita y se orienta al socio con respecto a los conocimientos necesarios para desarrollar cada vez mejores cultivos. De acuerdo a ello, la ACP reúne estos aspectos a través de los que inicialmente consideró como ejes principales.

Ahora bien, para entender más aún el concepto de una APPD es necesario incorporar el concepto de gobernanza, particularmente el tercer enfoque propuesto por Hufty (2009), denominado gobernanza moderna, el cual se entiende como el conjunto de sistemas de coordinaciones horizontales y, además, auto-organizadas que relacionan diferentes actores, involucrando así a la naturaleza de las alianzas público privadas para el desarrollo que posibilitan la acción de la gobernanza al vincular al Estado y demás actores para mejorar el desarrollo de la sociedad por parte del sector público.

A través de una propuesta de gobernanza, la ACP establece una estructura flexible y dinámica que le permite llevar a cabo sus actividades, pues, como se percibe en el gráfico de la cadena de valor del cacao según ACP (Ver Figura 8), existe un operador (Palladium) quien es el encargado de dirigir el proyecto y que maneja a través de sus tres ejes, teniendo como elementos transversales los temas de trazabilidad y de logística. Los actores principales de la alianza como Source Trust, Root Capital, ECOM Trading o Romex, que son empresas importantes en sus rubros, están distribuidos según su especialización y si bien es cierto que las funciones están bien delimitadas para los agricultores independientes y organizados, su articulación se da con los financiadores y comercializadores por medio de la ACP, todos envueltos en un marco institucional que justamente proporciona un entorno favorable para que la organización pueda generarse, permitiendo una auto-regulación y horizontalidad en el ejercicio de las actividades de la alianza.

Abordando otro aspecto relevante para entender el funcionamiento de una APPD, se encuentra el tema de los actores vinculados a ella, ya que, como se mencionó anteriormente, este tipo de alianza está integrada por los tres sectores: público, privado y las OSC. En ese sentido, cada uno de estos sectores proporciona experiencias y conocimientos para así generar mayores beneficios para todos los participantes de la alianza. Por eso, se toma como referencia lo propuesto por Cardona y Sariago (2010), quienes mencionaron que, por el lado del sector público, esta contribuye principalmente a facilitar el acceso a través de contactos e información primaria, además de legitimar e institucionalizar las iniciativas y la facilidad de integración de agentes, sin dejar de lado el enfoque de desarrollo sostenible.

De este modo, si bien es cierto que USAID es quien aporta primordialmente la parte pública de la iniciativa, la ACP realiza gestiones a través de las entidades de los gobiernos a nivel local, regional y nacional. Con respecto al financiamiento desde el lado público, AGROBANCO lo proporciona a través de créditos dirigidos a los productores para que de esta manera puedan adquirir insumos, principalmente abonos y fertilizantes orgánicos, que se gestionan por medio de la alianza (Focus Group Allima, 2017); esto a través de productores que son, a su vez, promotores

de estos préstamos, los cuales de esta forma reciben una pequeña comisión por capacitar y promover el producto o servicio a otros socios de las cooperativas (J. Iturrios, comunicación personal, 01 de setiembre de 2017).

Asimismo, se debe tomar en cuenta que USAID, que ha sido uno de los principales inversores para el desarrollo normal de las funciones de la ACP, en un corto-mediano plazo no continuará aportando al proyecto como adelantó el gerente general de la alianza, José Iturrios (comunicación personal, 01 de setiembre de 2017), motivo por el cual también se mencionó que se busca que este proyecto se vuelva sostenible mediante un trabajo más cercano con el sector privado para así hacer atractiva la inversión hacia este sector. Este es el caso de la colaboración con Husqvarna, con la cual no solo ganan los productores al recibir capacitaciones, sino también la empresa, que genera ingresos a través de la venta de sus herramientas de trabajo forestal.

Con relación al ámbito de la transferencia tecnológica, no solo involucran a la DRASAM regional, con quienes trabajaron de forma articulada para tener un solo paquete tecnológico en el cultivo del cacao, dado que ambas organizaciones tienen sus cuerpos técnicos y se fortalecen entre ellos (J. Reátegui, comunicación personal, 27 de octubre de 2017); así también con DEVIDA, institución con la que trabajaron inicialmente para desarrollar acciones en relación al cultivo alternativo y de seguimiento ambiental a la ACP y de sus operadores encargados de su correcto funcionamiento (A. Reyes, comunicación personal, 27 de octubre de 2017). También participa de entornos comunes como la Mesa Técnica de Cacao donde se adoptan orientaciones y acciones que repercuten a niveles de gobierno, dándole soporte al gremio (R. Yalta, comunicación personal, 28 de octubre de 2017). A través de este vínculo con estas organizaciones se ha logrado legitimar varias acciones de la ACP facilitando la relación con quienes aún no habían sustituido el cultivo de la hoja de coca para presentarles la propuesta del cacao, generando y amplificando los esfuerzos de parte del Estado por reducir la producción de drogas.

En cuanto al acceso a nuevos mercados, se puede evidenciar en la ACP a través de su relación con DIRCETUR, su representante Robin Llata mencionó que, si bien no existe un vínculo directo entre esta y la ACP, debe destacarse su participación en espacios públicos de concertación como la Asociación Verde Amazónico, la que preside actualmente la Mesa Técnica del Cacao, donde también están presentes la ACP y diversas cooperativas (R. Llata, comunicación personal, 19 de noviembre de 2017). De igual manera, el nexos con los municipios a través de la creación de ferias o eventos, ha promovido un vínculo mayor con los demás actores de sus localidades de influencia, como se pudo presentar en la municipalidad de Moyobamba a fines de noviembre del año pasado a través de un Festival del Cacao y el Chocolate. Cabe destacar que el hecho de hacer participar a las organizaciones de productores no es suficiente, dado que estos eventos no deberían

ser exclusivos de los dirigentes ni equipos técnicos, sino también del agricultor, lo que les permitiría conocer a sus clientes, y esto sirve como un incentivo para mejorar la calidad de su grano (G. Castillo, comunicación personal, 25 de mayo de 2018).

Por otro lado, también se toma en cuenta el aporte del sector privado, los cuales posibilitan una escalabilidad tangible en la cadena de valor o la diversificación de recursos de toda índole, ya sea como conocimiento, productos financieros o tecnológicos, la especialización en cuanto a temas de innovación y el reforzamiento en temas de recursos humanos (Cardona y Sariego, 2010). La ACP tiene socios privados y cooperativos en cada una de las regiones, con los cuales despliega los tres componentes del proyecto: acceso a financiamiento, transferencia tecnológica y acceso al mercado (J. Iturrios, comunicación personal, 01 de setiembre de 2017).

En cuanto al componente de acceso al crédito; instituciones financieras como el Banco Interamericano de Finanzas (BIF) o el Banco de Desarrollo de América Latina (CAF) a nivel internacional, o el BCP a nivel nacional, son ejemplos de algunos actores pertenecientes a la alianza, quienes brindan no solo préstamos a las cooperativas o agricultores a tasas promocionales, sino que proporcionan soluciones en torno a los obstáculos que podrían surgir en cuanto al préstamo. De este modo, la ACP promueve el vínculo de las cooperativas con entidades financieras a través de las tasas de promoción: 9% anual. Estas entidades internacionales promueven eso con las organizaciones pequeñas hasta que generan su propio desarrollo y se enganchen con la banca nacional (H. Macedo, comunicación personal, 27 de octubre de 2017). Cabe destacar que estos préstamos impulsados por el sector privado no se han orientado del todo a las necesidades y realidad del productor cacaotero, derivándose a otras actividades (G. Castillo, comunicación personal, 25 de mayo de 2018).

De igual modo, también generan capacitaciones como en ACOPAGRO, donde, como mencionó el Ing. Hidalgo, se desarrollan temas de cultura financiera que no solo abarcaron a los productores, sino también al personal de la cooperativa (2017). De esta forma, no solo aportan sus recursos económicos, sino también su *expertise*.

Continuando con estos actores, en lo concerniente a la transferencia tecnológica, en palabras de José Iturrios (comunicación personal, 01 de setiembre de 2017), los actores privados están trabajando junto con el proyecto para inyectar tecnología en el campo, buscando beneficiar tanto a los productores como al actor privado, generando un esquema *win-win* para ambos. Además, el gerente general de la cooperativa ALLIMA, Carlos Angulo (comunicación personal, 18 de noviembre de 2017), señaló, que la ACP representa un fondo público privado donde se destacan dos elementos en torno a este componente: las capacitaciones para conocimiento del

perfil de calidad y la creación de un equipo de élite con productores concientizados en fertilización y manejo responsable de recursos ambientales.

Asimismo, la ACP también pudo incorporar a otros privados para establecer la estandarización de su paquete tecnológico. De este modo, durante la primera etapa de la alianza, la Casa Luker, por medio de su centro de investigación, proporcionó el paquete tecnológico con el sistema agroforestal utilizado actualmente y que sirve de modelo para la ejecución de las actividades de la ACP, además de estudios en relación a la compatibilidad de los clones de cacao, haciendo incidencia en las zonas agroforestales donde se desarrollan diversos insumos que serán utilizados en las parcelas de los productores eventualmente. Otro actor que colaboró en el desarrollo del paquete tecnológico inicialmente fue el ICT y ya más recientemente ACOPAGRO, quien ayudó a homogenizar este paquete a través de las “Escuelas de Excelencia” bajo el marco de la estrategia de la segunda etapa del proyecto, incluyendo también a proveedores privados que son parte de la alianza como YARA, Mallki, entre otros (A. Andrade, comunicación personal, 18 de noviembre de 2017). Esto con el fin de dar a conocer a estos actores que los productores representan un mercado potencial y atractivo para sus inversiones (J. Iturrios, comunicación personal, 01 de setiembre de 2017). De esta forma, también se brindan recursos físicos e intangibles como el conocimiento asociado al cultivo, aunque se desarrolló muy fuertemente el tema tecnológico en torno a la compatibilidad de los clones.

Finalmente, con relación al otro eje, el componente de acceso al mercado, el sector privado ha aportado a través de la colaboración directa de Palladium, específicamente su área de Agronegocios, consiguiendo compradores para la producción de los agricultores en un esquema de *market pull*. De este modo, esta organización aporta sus recursos en torno a la captación de nuevos clientes y ampliación de mercado a disposición de la plataforma de la alianza. Asimismo, en relación a la trazabilidad, elemento indirecto para poder acceder al mercado internacional del cacao, se llevó a cabo por medio de la empresa Geotraceability, la cual realiza la recolección de datos y el mapeo de los productores.

En lo relacionado al sector privado sin fines de lucro, ligado a las organizaciones de la sociedad civil, se encontraba principalmente a la Asociación Perú Desarrollo Financiero (APDF), que articuló créditos con las diferentes entidades financieras a nivel nacional e internacional en el componente de acceso al crédito. De igual forma, se encuentra a Source Trust, la que le tomó la posta desde el segundo año a la Casa Luker, en el componente de transferencia tecnológica, contribuye con la noción sobre el sistema agroforestal y la obtención de insumos.

Como último punto, están las asociaciones y cooperativas, las que no solamente aportan los socios que contribuirán a la calidad, cantidad y sostenibilidad del proyecto según su forma de

trabajo, sino que han desarrollado un conocimiento propio y que se ha ido perfeccionando en cuanto al tema productivo. Es necesario precisar que, si bien se resaltan sus capacidades en torno a este aspecto, también se pueden precisar falencias señaladas por diversos actores en cuanto a la fertilización, abonamiento y algunas dificultades en relación a la gestión. De esta forma, ellos juegan un papel importante, pues también son los actores que definitivamente representan a su localidad y son cara visible de la actividad económica y productiva de San Martín, medio que también ACP aprovecha para desarrollar su posicionamiento en relación a variedades locales de cacao finos y de origen.

Del mismo modo, en cuanto a los beneficios obtenidos por las cooperativas, estos se pueden resumir según los componentes de la alianza. En relación al acceso al crédito, se tiene que mencionar que estas afirmaron que, si bien la alianza propone tasas de préstamos menores al promedio del mercado, estas no logran mejorar las propuestas por las cooperativas, como sucede en ACOPAGRO, la cual brinda una tasa de 1.7% mensual y da abono de 6 meses con período de gracia según lo mencionado en el *focus group* realizado en esta cooperativa. Por otro lado, en cuanto a los préstamos de las cooperativas como organización, se tiene el caso de ALLIMA, la cual tenía una gran cantidad de granos de cacao de alta calidad, pero no sabía cómo financiar los contenedores, ya que necesitaba \$ 100,000, para lo cual la ACP los contactó con AGROBANCO, Root Capital y Shared Interest para obtener dicho préstamo (J. Iturrios, comunicación personal, 01 de setiembre de 2017).

Con respecto al ámbito de la transferencia tecnológica, se tienen muchos casos, siendo los más resaltantes las capacitaciones que se brindaron en cuanto al cultivo y mantenimiento de cacao orgánico principalmente. Asimismo, tanto en ACOPAGRO como en ALLIMA, se han realizado campañas técnicas, bajo la metodología de enseñanza por medio de la metodología de talleres teórico-prácticos denominada “Escuelas de Campo” con la finalidad de buscar que el socio adopte la tecnología y la expanda (I. Hidalgo, comunicación personal, 26 de octubre de 2017). A estos socios se les llama “agentes tecnológicos” de quienes se espera que transmitan conocimiento y generen la sostenibilidad de los efectos de la intervención (H. Macedo, comunicación personal, 27 de octubre de 2017).

Por otro lado, con relación al aspecto de mercado, la experiencia de ICAM y la cooperativa ALLIMA se dio por factores ajenos al trabajo realizado por la ACP inicialmente, puesto que APROCAM vendía directamente a ICAM y debido a la necesidad de contar con mayor oferta para cumplir con el requerimiento de esta chocolatera, es APROCAM quien la contacta y es así que ALLIMA aporta el diferencial de producción requerido (R. Yalta, comunicación personal, 28 de octubre de 2017). Luego de esto, ICAM se contacta directamente con los

representantes de ALLIMA y a partir de allí empieza su relación comercial bajo el convenio nacional que relaciona a ICAM y la ACP, lo cual sirvió de garantía para afianzar el vínculo entre ALLIMA e ICAM (A. Andrade, comunicación personal, 18 de noviembre de 2017).

De igual forma, una vez realizado el contacto, la ACP asesoró a ALLIMA para la elaboración de un plan de negocios para la pronta exportación de su producción a Italia. Asimismo, llevaron al gerente general, Carlos Angulo, y lo orientaron sobre los distintos trámites propios de la exportación. En ese sentido, el rol comercial que ejecutó ACP estuvo relacionado más a lo que son las muestras. Es decir, la ACP apoyó en el análisis de los lotes de exportación para descartar si había presencia de químicos, así como en el tema logístico para el transporte de ciertos actores como Shared Interest (C. Angulo, comunicación personal, 18 de noviembre de 2017).

Asimismo, la ACP recomendó a ALLIMA a otros clientes o actores de la cadena para obtener una buena imagen (C. Angulo, comunicación personal, 18 de noviembre de 2017), lo que se ajusta a la propuesta de esta cooperativa de dar a conocer al cacao de Chazuta por su calidad (R. Yalta, comunicación personal, 28 de octubre de 2017). Vale señalar que, en el aspecto comercial, ACOPAGRO no recibió mucho aporte de la ACP, ya que esta cooperativa ya contaba con un posicionamiento comercial destacado en el mercado, reconocido inclusive por la directora regional de ACP en San Martín, Ana María Andrade (comunicación personal, 18 de noviembre de 2017).

Finalmente, ACP promovió la participación de las mejores cooperativas y empresas que tienen un respaldo propio que puedan responder si les solicitan determinado volumen de respuesta financiera, comercial y técnica a través de su participación en ferias especializadas como el Salón del Chocolate en Francia o la BIOFACH en Alemania (A. Andrade, comunicación personal, 18 de noviembre de 2017).

Uno de los beneficios de que las cooperativas participen de las ferias es la posibilidad de conocer la dinámica de mercado y los actores que participan. También les permite saber en qué nivel de conocimiento, calidad y gestión están. En este tipo de eventos, las cooperativas pueden aprender nuevos métodos y mecanismo creativos para ser más competitivos (G. Castillo, comunicación personal, 25 de mayo de 2018).

### **3. Aporte de ACP en la cadena de valor del cacao en San Martín**

Una vez entendido el funcionamiento del modelo impulsado por la Alianza Cacao Perú, se puede continuar el análisis del aporte de esta en la cadena de valor de cacao se centra en su labor con respecto a dos importantes cooperativas, una de ellas es la Cooperativa ACOPAGRO, la más grande del sector en el país y que participa de la ACP; la otra es la Cooperativa ALLIMA

CACAO, la cual pudo exportar su primer container gracias al soporte de la alianza (J. Iturríos, comunicación personal, 01 de setiembre de 2017). De este modo, se pudo englobar a un par de casos, una cooperativa ya consolidada, como ACOPAGRO, y una emergente con gran proyección, como ALLIMA, lo que enriquece el análisis de esta sección.

La influencia de la ACP sobre estas cooperativas se analizará a través de los eslabones más importantes de la cadena como se verá a continuación.

### **3.1. Eslabón de Provisión de Insumos**

Para este eslabón se cuenta con la definición teórica que señala que en esta etapa inicial se integran las actividades de los comercializadores de insumos para brindar los materiales necesarios para llevar a cabo el injerto, la poda y el cultivo en general (Saavedra, 2008). Del mismo modo, en esta etapa también se considera a los proveedores de servicios como asistencia técnica y acceso al crédito, así como demás servicios como certificaciones, transporte y maquinaria (MINAGRI, 2007).

En cuanto a la influencia de la ACP se tiene, por un lado, el otorgamiento de préstamos a productores y cooperativas en asociación con entidades financieras internacionales a mejores tasas que el mercado local. Por otro lado, conecta a posibles proveedores de insumos que son sus aliados con centros de acopio y productores individuales, esto siempre con autorización de la gerencia general.

Como se puede ver, la ACP cumple con el marco teórico presentado, dado que brinda los materiales necesarios para llevar a cabo el cultivo del producto a través de medios como el préstamo y el contacto con posibles proveedores. Se debe tomar en cuenta que la provisión de servicios de asistencia técnica se desarrollará en la etapa de producción.

### **3.2. Eslabón de Producción**

Para este eslabón, se cuenta con el concepto de Saavedra que afirma que una vez que se han adquirido los implementos necesarios se llega a hacer uso de todos estos recursos en las actividades de cultivo propias de los productores primarios como lo son la siembra, injerto, poda, deshierbe, abonamiento, manejo de las sombras y cosecha (Saavedra, 2008).

En cuanto al trabajo realizado por la ACP en este eslabón se puede señalar que existe una reciprocidad entre los actores en cuanto a capacitaciones, dado que estas son acordadas por consenso entre las cooperativas y la ACP. Estas capacitaciones realizadas por ACP se dan a través de las Escuelas de Excelencia en las cuales los productores se capacitan en temas relacionados a la poda, abonamiento, fertilización, gestión y liderazgo y demás temas que permitan mejorar la producción de sus parcelas. Los productores más destacados toman un rol de mayor

responsabilidad y se encargan de brindar las asesorías a otros socios cercanos para así garantizar que las capacitaciones lleguen a la mayor cantidad de productores posible y de esta manera también promocionar el ingreso de más socios a las cooperativas de su localidad.

Tal como se ve, la ACP llega a aportar al eslabón de producción pues hace que los productores busquen mejorar su productividad a través de los conocimientos adquiridos. Se tiene que tomar en cuenta que los esfuerzos realizados por la ACP en cuanto a las capacitaciones y asesoramiento técnico no habrían tenido la relevancia esperada en la cooperativa ACOPAGRO dado que esta tiene varios años de consolidación, aspecto que de alguna forma se refleja al ser el mismo gerente general de la ACP, José Iturrios (comunicación personal, 01 de setiembre de 2017), quien mencionó que la ACP recibe más de lo que brinda por parte de ACOPAGRO en torno a este tema.

### **3.3. Eslabón de Acopiamiento**

La teoría sobre lo que se realiza en este eslabón indica que en esta se recolectan los granos frescos, se secan, se seleccionan y se transportan, función que es realizada en ocasiones por la organización productora o por la organización que adquiere el cacao; dentro de este eslabón, el control de calidad es exigente dado que se necesita un alto estándar para pasar a la siguiente etapa de comercialización (Saavedra, 2008).

La ACP prioriza la parte productiva, motivo por el cual no hay un desempeño concreto de este en esta fase; aunque en el caso de la cooperativa ALLIMA la ACP dejó sentada la posibilidad de poder entregarle una furgoneta, dado que la cooperativa realizó una solicitud para solucionar sus problemas logísticos en cuanto al traslado de los granos del producto.

En este caso, se puede ver que la ACP no enfoca sus esfuerzos en esta etapa, pero puede realizar actividades para la mejora de esta a base de la solicitud de las cooperativas y siempre y cuando este dentro de sus posibilidades. Cabe resaltar que, dentro del acopio, existen procesos en la poscosecha, donde se resalta la fermentación, que es un procedimiento que agrega valor al grano de cacao a través de varias etapas de fermentado, los cuales son adaptadas al pedido de los clientes, quien a su vez puede conocer el origen del producto a través de la trazabilidad. Este proceso generalmente es realizado después de la recolección de los granos por parte de la cooperativa. Normalmente, en el centro de acopio, los agricultores pueden conocer cómo se desarrolla este proceso y ellos eventualmente pueden realizar parte de este, pero con supervisión de los técnicos de la organización.

Por último, el apoyo en infraestructura es muy importante para la pos.cosecha, dado que está relacionada al uso de las bandejas de fermentación en los centros de acopio. Es necesario señalar que el proceso de fermentación conlleva una gran rigurosidad, ya que de este depende en

un gran porcentaje de la calidad que exigen los clientes para concretar la exportación. Además, otro aspecto en el que se refleja la importancia de la infraestructura es que permite al productor saber dónde va a dejar su producto, lo que le es beneficioso para negociar por un volumen determinado (G. Castillo, comunicación personal, 25 de mayo de 2018).

### **3.4. Eslabón de Comercialización**

La parte teórica para este eslabón dice que en esta etapa final se realiza la venta, distribución y exportación del cacao tanto al mercado nacional e internacional (Saavedra, 2008). En este eslabón, los métodos de transacción pueden variar según transacción y de la misma forma no solo se comercializa el cacao en grano sino también procesado (MINAGRI, 2007).

El aporte más relevante para con este eslabón es la de promocionar el cacao fino y de aroma del Perú en los mercados internacionales; asimismo la ACP llega a aportar a esta etapa de la cadena la conexión de las cooperativas con potenciales clientes, trayendo al cliente al lugar donde se encuentra la cooperativa o solventando los pasajes de los representantes para visitar el lugar donde el posible comprador realiza sus funciones. De igual forma, la ACP también asesora a las cooperativas en cuanto al plan de negocios para la exportación y en los pormenores de los trámites aduaneros.

Como se puede ver, para este eslabón la ACP realiza principalmente un trabajo de promoción del cacao peruano de manera general (pues no promociona cooperativas individuales) para así poder conectar la demanda con la oferta y ayudar a las cooperativas a realizar de mejor manera sus contratos de exportación, aunque se tiene que resaltar que los detalles de los contratos quedan en mano de las cooperativas.

Finalmente, una forma relevante de fortalecer la cadena de valor en el eslabón de comercialización es a través de la asesoría y disponibilidad de información de mercado hacia el productor y a sus principales referentes (líderes), ya que, al conocer estos datos, ellos estarán mejor motivados para brindar una oferta comerciable, de calidad y que esté en mejores condiciones. Asimismo, otra estrategia propuesta realizada por el MINAGRI anteriormente, fue la de proporcionar información semanal a través de medios de comunicación locales y masivos como las emisoras de radio. De este modo, el productor se mantenía atento a los precios, quiénes eran los compradores y qué volúmenes requerían (G. Castillo, comunicación personal, 25 de mayo de 2018).

#### **4. Influencia del modelo de ACP en el desempeño de ACOPAGRO y ALLIMA CACAO.**

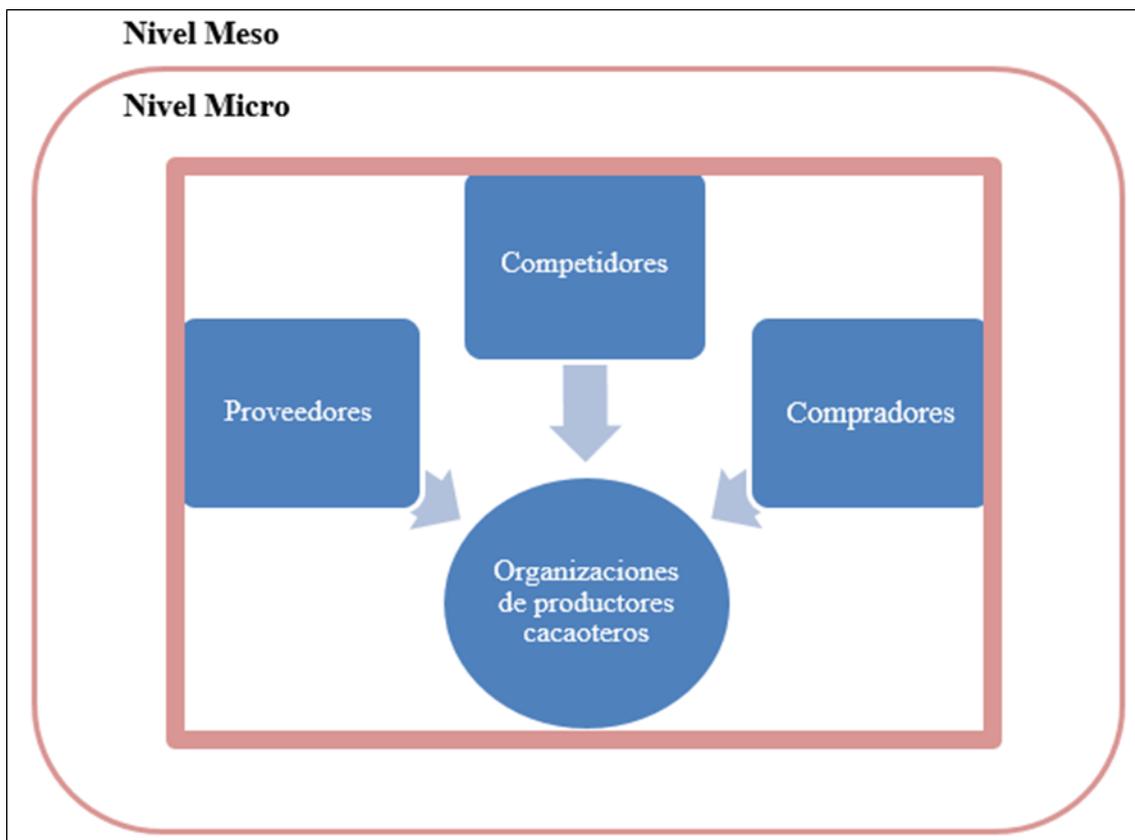
Luego de haber analizado el aporte de la ACP en la cadena de valor del cacao, se pasará a estudiar la influencia de su modelo en la competitividad de las dos cooperativas que son objetos secundarios de estudio de la presente investigación, a través del análisis de estas basado en el modelo las cinco fuerzas competitivas propuesto por Michael Porter. De este modo, se busca conocer la interacción de los compradores, proveedores y competidores (grado de rivalidad), resaltando su poder de negociación respecto a las cooperativas ACOPAGRO y ALLIMA CACAO en el marco de la Alianza Cacao Perú.

##### **4.1. Análisis de factores que determinan la competitividad en organizaciones de productores cacaoteros**

Para identificar los factores que determinan la competitividad de productores, Rojas y Sepúlveda (1999) argumentan que existen diferentes niveles de análisis: macro, meso y micro. Los productores cacaoteros y sus organizaciones están influidos por diversos factores del entorno (exógenos), agrupados principalmente en el nivel macro, no obstante, la presente investigación está enfocada en los niveles meso y micro, donde predominan los factores endógenos. Esto debido a que el proyecto y sus distintos componentes apuntan a modificar aquellos factores en que puedan tener capacidad para controlar e influir de manera directa y capacidad para minimizar los riesgos para el logro de sus metas. Los esfuerzos de las iniciativas antecedentes a la ACP evidencian que se han centrado en aquellas variables de los niveles meso y micro, en las cuales es más posible influir.

Ahora bien, para conocer con mayor claridad los ámbitos donde dichos factores son relevantes, se ha propuesto asociarlos de acuerdo a las distintas interacciones que se llevan a cabo en la cadena de valor, a partir del modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter (2008); no obstante, para el presente caso sólo se aplica el análisis en la interacción entre competidores (también se estudia su rivalidad) y de estos con los proveedores y compradores. Se eligen solamente estos actores debido a que la cantidad de productos alternativos al cacao como insumo directo para la elaboración de un chocolate fino y de aroma es prácticamente nula. Asimismo, para el presente estudio se consideran las siguientes interacciones.

**Figura 10: Niveles y Ámbitos de interacción competitiva de las organizaciones de productores en el sector del cacao**



Adaptado de: Porter (2008) y Rojas y Sepúlveda (1999)

#### ***4.1.1. Interacción con proveedores***

En este ámbito, los factores más relevantes para que las organizaciones de productores sean competitivas son las condiciones agroecológicas, la infraestructura de soporte a la producción y de índole social. Estos factores tienden a ser exógenos, no obstante, las cooperativas y asociaciones también pueden coadyuvar a que se desarrolle infraestructura para la producción y el beneficio de sus socios. Esto puede ser a través de fondos concursables o iniciativas propias de la organización. Tal como señala el ingeniero Rivelinho Yalta (comunicación personal, 28 de octubre de 2017), gerente técnico de ALLIMA CACAO, dicha cooperativa postuló y ganó un fondo del PNIA para el financiamiento de infraestructura para el proceso de fermentación y, con ello, le permite alcanzar mayor productividad. El factor del recurso humano representado en los productores es clave también, pues estos determinan la correcta aplicación de los procedimientos aprendidos en las capacitaciones y asistencia técnica, pero también son ellos quienes emplearán los insumos brindados por los proveedores.

En cuanto al poder de los proveedores, tenemos las siguientes variables propuestas por Porter (2008):

- Mayor concentración de proveedores a comparación del sector al cual le vende: La labor que realiza la ACP en torno a este factor es la de facilitar el vínculo de estos proveedores con los productores, generando ciertas ventajas como la de recibir insumos con facilidades de pago y promociones.
- Poca dependencia del sector para los ingresos de los proveedores: Los proveedores no dependen del sector de producción de cacao para vender sus productos, ya que existe una diversidad de cultivos en la región, a los cuales los proveedores pueden apuntar para brindar sus productos o servicios.
- Los actores del sector asumen costos por cambiar de proveedor: En este caso, no se asumen costos, dado que no hay proveedores exclusivos, ya que, ya sea el productor individual o el asociado a una cooperativa, no tiene alguna dificultad para escoger otro proveedor. Si bien la ACP facilita la conexión de sus proveedores privados y las cooperativas que son parte de la alianza, los productores pertenecientes a estas cooperativas no están condicionados bajo alguna penalidad a adquirir a estos proveedores exclusivos.
- Productos diferenciados ofrecidos por los proveedores: Los productos ofrecidos por los proveedores no tienen gran nivel de diferenciación, ya que normalmente estos tienen calidades similares y los compradores no demandan mucha diferenciación debido a que los productores cuentan con un gran conocimiento de los tipos de productos que requieren para su proceso productivo. Asimismo, la inversión en este tipo de recursos es otro factor por el cual estos productores no utilizan, por ejemplo, cierta clase de abonos o fertilizantes, ya que resulta ser un monto por encima de sus expectativas (A. Andrade, comunicación personal, 18 de noviembre de 2017).
- Lo ofertado por el proveedor no tiene sustituto: Si bien existen diferentes marcas y empresas que proveen un mismo producto o servicio, no es posible hallar sustitutos para el caso de lo ofertado por dichas empresas.
- Amenaza por parte de los proveedores con integrarse al sector más fuertemente: No existe amenaza por parte de los proveedores, ya que estos ya se encuentran consolidados y cuentan con un expertise en el giro de sus negocios, por lo cual no les atrae ingresar a negocios nuevos en los cuales podrían no tener el mismo nivel de posicionamiento. La ACP impulsa el fortalecimiento de la cadena de valor en cada uno de sus eslabones, orientando así los esfuerzos de cada uno de ellos a desarrollar y consolidar su propia

organización y minimizando la probabilidad de que estos ingresen a eslabones en los cuales no estaban operando.

En conclusión, el poder de negociación de los proveedores se encuentra en un nivel bajo debido a que, principalmente, existe una homogenización en su cartera de productos o servicios, y a la vez existen pocos incentivos para que estos ingresen al eslabón de la producción en el sector cacaoero. Finalmente, la ACP procura crear vínculos de colaboración entre las distintas fases de la cadena de valor, donde destaca el trabajo en conjunto entre empresas proveedoras y productores que demandan sus insumos. Esto concuerda con la opinión de la experta Gladys Castillo (comunicación personal, 25 de mayo de 2018), de acuerdo con la cual los proveedores cuentan con la seguridad de que las organizaciones de productores acudirán donde ellos para comprar los insumos y herramientas que necesiten; por lo tanto, existe baja probabilidad de que los proveedores ingresen a competir en el lado de las cooperativas. De igual forma, los productores pueden encontrar otros mecanismos de abastecimiento de insumos eventualmente. Esto se ve reforzado por la tendencia a producir de forma orgánica, por lo que los productores podrían elaborar su propio abono con estas características, incluyendo, de ser necesario, algún otro complemento de nutriente que sea necesario comprar.

#### ***4.1.2. Interacción con compradores***

En este ámbito, los factores más importantes son el control de calidad, la tecnología, la conciencia ambiental y la capacidad de gestión empresarial de la cooperativa. El control de calidad va de la mano con la tecnología empleada. ACOPAGRO, una de las cooperativas más representativas del sector, desde el año 2017 trabajó bajo el sistema agroforestal desde el área de reforestación en coordinación con la gerencia técnica; se elaboró un plan de trabajo de acuerdo a la distancia entre el cacao y los otros cultivos, motivando de esa manera a los socios y concientizándolos en el aspecto ambiental. De esa manera, se genera una buena imagen y reputación ante los compradores, pues la tendencia indica que estos fijan su atención en las organizaciones donde se implementan sistemas agroforestales que no solo incidan en la calidad del producto, sino también en el cuidado del medio ambiente. De acuerdo a Iván Hidalgo, gerente técnico de ACOPAGRO, entre los requerimientos de los clientes está el tema de fermentación, secado, grado de Ph, buen sabor y aroma, cacao certificado, orgánico y comercio justo y, además, el grano debe estar libre de impurezas. En efecto, la tecnología y el control de calidad permiten atender y satisfacer esos requerimientos de los clientes.

Finalmente, el mismo gerente técnico de ACOPAGRO, señala que la gestión empresarial es crucial, no solo para la mejora de los servicios dirigido a los socios; sino sobre todo para una administración eficiente y transparente de los recursos en la organización. Una buena gestión

empresarial permite que la cooperativa pueda consolidarse, pues para exportar, la cooperativa debe contar con tres requisitos: cantidad (volumen), calidad y continuidad. Precisamente, es imprescindible contar con una gestión empresarial sólida para cumplir con dichos requisitos y establecer relaciones de largo plazo con los clientes que refuercen la sostenibilidad de la organización.

En cuanto al poder de negociación de los compradores, tenemos, siguiendo a Porter (2008), las siguientes variables:

- Pocos compradores o cada uno compra en cantidades elevadas en relación a la capacidad de un proveedor: Si bien existen distintos compradores pertenecientes al mercado europeo y estadounidense, estos normalmente requieren grandes cantidades de producción para poder así satisfacer sus necesidades de procesamiento para la elaboración de un chocolate fino, exigiendo una capacidad constante de producción. En relación a la labor de la ACP con respecto a esta variable, la alianza ha influido en la mejora de la capacidad productiva y de calidad del grano a través de sus capacitaciones técnicas para que de este modo estas puedan tener una mayor capacidad de producción y sean capaces de asumir los grandes volúmenes exigidos por los compradores. Por otro lado, también se ha enfocado en el lado de captación de nuevos compradores, dado que promociona el cacao de San Martín en otros países, para que estas cooperativas no sean dependientes de un solo comprador.
- Productos del sector estandarizados: En este caso, el producto es el grano de cacao fino y de aroma, el cual es estandarizado, ya que se deben seguir ciertos procesos específicos para poder obtener este producto con el grado de calidad para ser denominado como tal. Los esfuerzos de la ACP en este ámbito han estado orientados a desarrollar, junto con otras organizaciones, un único paquete tecnológico con el fin de estandarizar el cultivo del cacao y la fermentación para obtener un grano de cacao homogéneo en cada una de las cooperativas pertenecientes a la alianza.
- Compradores asumen pocos costos al cambiar de proveedor: En cuanto a costos económicos, normalmente los compradores no incurren en costos significativos al momento de cambiar de proveedor, pero en el caso de los costos en torno a la calidad, son pocas las cooperativas que pueden producir un gran volumen del producto con altos estándares de calidad, por lo que resultaría más costoso adquirir un grano con características menores, dado que no satisfaría las necesidades de los compradores. En esta variable, la ACP está trabajando para que puedan aumentar su productividad sin bajar su calidad a través de las capacitaciones a los distintos productores.

- Amenaza creíble de los compradores por integrarse hacia atrás en la cadena de valor del sector, así como al producir por ellos mismos: En este caso, la probabilidad de que vayan a producir por ellos mismos es muy baja, debido a que hay una gran fidelidad de los productores hacia las cooperativas, motivo por el cual una empresa no podría integrar directamente a estos a la cadena productiva de los compradores. Por otro lado, las características tropicales de la región hacen muy difícil y altamente costoso que el cultivo y la calidad del cacao pueda ser replicada en los países de origen de los compradores. Aquí, la labor de la ACP consiste en la integración de nuevos productores para que se unan a las cooperativas, generando que los compradores no contacten y compren directamente a los productores individuales con gran capacidad de producción.

Como conclusión del grado del poder de negociación de los compradores, se puede apreciar que está en un mediano nivel, ya que existen varios compradores en el sector que requieran grandes volúmenes y suelen tener proveedores localizados, pero estas al no proveer cantidades considerables, obliga a los compradores a tranzar con diferentes cooperativas para cumplir con sus volúmenes requeridos, aunque sin afectar de modo significativo sus costos. Sin embargo, se puede apreciar que puede haber algún margen monetario si se busca alguna calidad particular, ya que, si bien la calidad del grano en la región es homogénea, las características de fermentación, entre otras, pueden variar según la cooperativa. Finalmente, la ACP genera que haya un mayor número de compradores, posibilitando que, en el caso de que un comprador decida dejar de comprar a una cooperativa, esta pueda tener otras alternativas de venta y pueda seguir realizando sus funciones con normalidad.

#### ***4.1.3. Interacción con competidores***

Como se mencionó en el marco teórico, Porter propone distintos factores que permiten analizar el grado de rivalidad existente en el mercado. En este caso, compararemos la rivalidad entre ACOPAGRO y ALLIMA, respecto a otras organizaciones de productores o empresas competidoras. Para esto, se toman como referencia las siguientes variables (2008):

- Existen muchos competidores y su capacidad es similar: En este caso, se puede ver que si bien existen muchos competidores (otras cooperativas productoras o empresas privadas como el grupo Romero), estas tienen capacidades distintas y mercados establecidos. La ACP promueve la inserción de productores a cooperativas ya existentes y la creación de un mayor número de estas (A. Andrade, comunicación personal, 18 de noviembre de 2017).
- Crecimiento lento del sector: Aquí, se puede percibir que el sector del cacao fino y de aroma tiene un alto dinamismo, el cual se refleja en una gran demanda de distintos

compradores de este producto. Cabe destacar que cierto porcentaje corresponde a las acciones de la ACP a través de la promoción del cacao de la región.

- Existen altas barreras de salida: Particularmente, en este caso, no existe una barrera alta de salida para cualquier cooperativa que requiera salir debido a dificultades organizacionales o económicas, lo cual hará que no haya una necesidad extrema por querer pertenecer al mercado.
- Cada uno de los rivales tiene un alto compromiso por liderar el mercado: Se debe tener en cuenta que una de las cooperativas líderes es ACOPAGRO, la cual pretende mantener su posición de liderazgo en cantidad de exportación (5000 Tn) a comparación de las demás cooperativas que solamente logran producir cantidades muy ínfimas (100 Tn) (R. Yalta, comunicación personal, 28 de octubre de 2017).
- Poco entendimiento entre las empresas, debido a enfoques y metas distintas: En relación a este punto, dado que la región busca resaltar la marca “San Martín”, las cooperativas orientan sus esfuerzos a un trabajo colaborativo para que todas se beneficien a través de pasantías, intercambio de conocimientos y planificación estratégica por medio de la Mesa Técnica del Cacao. Asimismo, todos tienen un enfoque de calidad, ya que es un requisito mínimo para poder exportar. Cabe resaltar que justamente ACP ha fomentado el fortalecimiento de esta marca por medio de desarrollar la imagen del cacao en el Perú y el mundo a través de la incursión en ferias internacionales en las que invitaba a participar a las cooperativas y empresas mejor posicionados de este mercado en el país (G. Ríos, comunicación personal, 14 de noviembre de 2017).

En definitiva, se puede apreciar que existe una rivalidad débil debido a que, principalmente, el mercado del cacao está creciendo fuertemente, generando mayores oportunidades para la creación de nuevas organizaciones de productores, así como los competidores actuales se encuentran en distinto nivel de desarrollo y tamaño organizacional. Asimismo, existe un potencial enorme en torno a la asociatividad de más productores que aún no se han integrado a una organización, siendo un gran porcentaje del total, ya que solamente un 30% aproximadamente se encuentra asociado (E. Arévalo, comunicación personal, 2017).

En este tipo de interacción, la organización debe diferenciarse de las demás y contar con alguna ventaja competitiva. Los costos de producción, sumado a la gestión empresarial, el grado de innovación y la cultura de los productores permiten diferenciar a la organización de sus competidores. Efectivamente, el Ing. Yalta, gerente de calidad de la cooperativa ALLIMA, resalta la importancia de la gestión empresarial y la cultura de los productores al momento de competir con otras organizaciones. Según el gerente, existen cuellos de botella en la asociatividad, por

ejemplo, casos donde competidores (intermediarios o empresas) compran cacao de productores y allí acaba su relación, no obstante, muchos productores prefieren establecer esa relación en lugar de pertenecer a una asociación o cooperativa agraria por los beneficios que reciben a corto plazo. En ese sentido, la gestión de la cooperativa debe tomar en cuenta el factor cultural de los productores para establecer una mayor fidelidad con sus socios, pero a la vez atraer a más productores para que hagan crecer a la organización. Se deben establecer incentivos que motiven y fidelicen al socio, un marketing interno que refuerce el trabajo realizado por la alta dirección en el ámbito comercial y productivo. Para ello, la etapa de poscosecha es clave al momento de potenciar el compromiso entre los productores y, en este aspecto, radica precisamente la importancia de la innovación, pues permite tomar ventaja de amenazas o condiciones poco favorables en el sector.

Para concluir, a partir del análisis de las interacciones entre los actores del sector, existen diversos factores que determinan la competitividad en las organizaciones de productores de cacao.

Primero, respecto a la interacción entre las organizaciones de productores y los proveedores, se evidencia que los proveedores tienen un bajo poder de negociación respecto a organizaciones como ACOPAGRO Y ALLIMA CACAO, debido a que no existe gran concentración de proveedores a comparación de las cooperativas. Además, las cooperativas no asumen costos por cambiar de proveedor, el cual no ofrece productos muy diferenciados y no existe amenaza de que las empresas proveedoras ingresen al eslabón productivo.

Segundo, los compradores poseen un mediano poder de negociación respecto a las cooperativas, pues si bien existen varios compradores que compran grandes cantidades en relación a la capacidad de las cooperativas, estas proveen un producto estandarizado; sin embargo, son contadas las cooperativas, entre las que destacan ACOPAGRO y ALLIMA, que pueden proveer cacao con buenos estándares de calidad. Otro factor importante, radica en que la amenaza de que los compradores se integren hacia atrás en la cadena de valor es casi nula por la fuerte fidelidad y compromiso de los socios con sus cooperativas.

Por último, en el sector cacaotero existe un bajo grado de rivalidad entre los actores que compiten en el mercado, puesto que a pesar de que existen muchas cooperativas, asociaciones y empresas comercializadoras de cacao, estas presentan distinto nivel de capacidad y tamaño. Asimismo, el sector está creciendo de forma rápida, no existen barreras altas de salida y el mercado está liderado por ACOPAGRO, cooperativa con mayor participación, no solo en la región San Martín, sino a nivel nacional. Finalmente, existe un buen entendimiento entre las cooperativas y asociaciones principalmente, las cuales buscan que el cacao sanmartinense destaque a nivel internacional con un enfoque de marca regional.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El modelo de alianza público privada para el desarrollo impulsado por la Alianza Cacao Perú es una plataforma que articula e incorpora a actores clave de la cadena de valor del cacao, no obstante, el grado de involucramiento de algunos de ellos no fue suficiente. A pesar de las estrategias y esfuerzos desplegados, fue poco relevante la contribución a la competitividad de los productores, especialmente de aquellos asociados en cooperativas, en este caso, ACOPAGRO y ALLIMA CACAO.

Al abordar los distintos enfoques y conceptos sobre cadena de valor, en el caso del cacao, esta puede ser entendida como una agrocadena de valor, en la cual participan diversos actores, los cuales se relacionan y colaboran entre sí para minimizar los costos de transacción del negocio. Esta cadena se divide en varios eslabones, que son, insumos, producción, acopio, transformación y comercialización. Para el caso del cacao en San Martín, las cooperativas y asociaciones participan en estas etapas; destacando entre ellas, ACOPAGRO, Oro Verde, Tocache y ALLIMA. Los proveedores brindan insumos o servicios de asistencia técnica. Entre ellos se cuenta a la Dirección Regional Agraria de San Martín, así como entidades privadas como Naandanjain, el Instituto de Cultivos Tropicales y las mismas cooperativas del sector.

Los productores de cacao en San Martín, se dividen en independientes y organizados; A pesar que este sector se halla en mejor nivel de desarrollo respecto a otros cultivos de la región, apenas el 35% de productores se encuentran organizados, sea en asociaciones o cooperativas. Entre los acopiadores se encuentran las mismas organizaciones de productores, las cuales también participan en otros eslabones y compiten con empresas como Romex y acopiadores independientes. Muchas empresas representan una amenaza para las cooperativas y asociaciones, puesto que compran el cacao de los productores a un precio mayor, sin tomar en cuenta estándares de calidad, lo que se considera como una estrategia de acopio por “barrido”. Del mismo modo, la modalidad de pago de estas empresas es al contado, a diferencia de lo ofrecido por las cooperativas, que, si bien pagan un plus por costal de cacao acopiado, este pago se efectúa en un mediano plazo, desincentivando así la asociatividad entre los productores.

Asimismo, cabe resaltar que el proceso de poscosecha resulta ser vital dado que este significa el aseguramiento de la calidad del producto y del valor agregado que puede proporcionar cada cooperativa. Dentro de este proceso resalta el procedimiento de la fermentación, el cual agrega valor desde dos puntos: la trazabilidad, dado que se conoce la procedencia exacta del grano (productor y chacra) en cada uno de los módulos de fermentación, y el nivel de fermentado en sí

(contado en el número de días), siendo ambos dos de las exigencias más valoradas por el cliente y que además son requerimientos adaptables a los estándares exigidos por el mismo.

Finalmente, teniendo en cuenta que las etapas posteriores a la exportación no forman parte del análisis, se tiene entre las organizaciones exportadoras resaltantes a las cooperativas y empresas privadas, entre las cuales resalta Romex, que comercializa cacao de baja calidad a comparación de los estándares promovidos por las cooperativas, lo cual no aporta en la construcción de una buena imagen del cacao proveniente de San Martín, esfuerzo impulsado por actores públicos y privados de la región.

Los factores que determinan la competitividad de los productores cacaoteros están enmarcados en los niveles macro, meso y micro. Si bien la ACP ha tenido un aporte no poco importante en el ámbito productivo, aún es incipiente su contribución en aquellos determinantes de la competitividad en el ámbito comercial. El modelo de las cinco fuerzas de Porter permite agrupar cada uno de dichos factores o determinantes, respecto a la interacción que tienen las organizaciones de productores con otros actores de la cadena de valor del cacao. En el presente estudio, se han organizado los factores de los niveles meso y micro en las interacciones, principalmente, con proveedores, compradores y competidores. En primer lugar, en el caso de la interacción entre las organizaciones de productores y los proveedores, los principales factores de competitividad radican en las condiciones agroecológicas, la infraestructura de soporte a la producción y la de índole social, así como, el recurso humano personificado en el socio productor. Estos factores representan condiciones habilitantes para el efectivo aprovechamiento de los insumos y la eficacia de la asistencia técnica. El poder de negociación de los proveedores es bajo, pues, entre otros motivos, la ACP pudo insertar a mayor número de empresas proveedoras, pero también no existe una amenaza de que estas ingresen al *core business* de las organizaciones de productores.

En segundo lugar, en la interacción con los compradores, los factores críticos son la gestión empresarial, la tecnología y el control de calidad empleados por la organización de productores. Asimismo, el factor de la conciencia ambiental por parte de los compradores es un determinante a la hora de seleccionar a la organización con la cual se lleva a cabo su relación comercial, conociendo que en la actualidad viene creciendo el enfoque de desarrollo sostenible por parte de algunas empresas. El grado de poder de negociación de los compradores es medio, ya que la ACP ha apoyado a que las organizaciones de productores mejoren su rendimiento productivo y calidad, pero, a la vez, dicha plataforma ha incentivado la conexión de más compradores con las organizaciones productoras de cacao, aunque no con los resultados comerciales esperados.

Por último, en el caso de la interacción de las organizaciones de productores con otros competidores, los factores más relevantes son los costos de producción, la gestión empresarial, el grado de innovación, así como la infraestructura de soporte a la producción y de índole social. Cabe resaltar, que la cultura del socio productor y su nivel de preparación son elementos que influyen en la fidelización y el compromiso que tienen con la organización, lo que contribuye en su nivel de competitividad. La rivalidad entre competidores del sector es baja, debido principalmente al crecimiento de la demanda y al dinamismo del mercado cacaotero. Sin embargo, existe la amenaza de que se incremente la competencia, sobre todo proveniente de empresas privadas, como es el caso de Romex. En ese sentido, el fortalecimiento de las cooperativas y la transparencia en las transacciones de mercado son aspectos a tomar en cuenta para que las organizaciones de productores no pierdan competitividad.

Después de estudiar diversas teorías sobre el concepto de las APPDs y comparándolo con el de la APP, podemos decir que una APPD vincula los esfuerzos de actores del sector público, privado y de las organizaciones de la sociedad civil para llevar a cabo objetivos en común que fortalezcan el desarrollo de sus participantes y aliados. Se destaca de este tipo de alianzas, la flexibilidad en su sistema de rendición de cuentas y en su estructura contractual, además del enfoque hacia los actores sociales, los cuales toman un rol más activo en la toma de decisiones. Es en este tipo de iniciativas en las cuales se desarrolla más profundamente la relación entre los distintos actores de la alianza, debido a que el objetivo en común va más allá de los beneficios económicos, favoreciendo el desarrollo social de las zonas dentro de su alcance, además de una mejora de la imagen de los participantes del sector privado.

Dentro de lo que significa una APPD, se encuentra la ACP, la cual es una iniciativa público-privada promovida por el gobierno norteamericano a través de USAID en el Perú. Esta alianza tiene por finalidad mejorar la calidad de vida de los productores de cacao a través de la promoción y producción de cultivos alternativos para sustituir la coca. Asimismo, la ACP desarrolla sus actividades bajo el marco de una GDA (Global Development Alliance), la cual representa el principal modelo que emplea USAID para arreglos público-privados desde principios del siglo XXI. Este modelo comprende un enfoque que, si bien busca el desarrollo sostenible de los beneficiados, también precisa resultados económicos para los participantes privados, lo cual resulta atractivo para este sector, incluso siendo su inversión generalmente superior a la de USAID.

El modelo de alianza público-privada para el desarrollo seguido por la ACP es una forma de gobernanza, que ha permitido a las organizaciones de productores, vincularse en mayor grado con otros actores del sector como proveedores, compradores y entidades públicas. A través de un

enfoque empresarial, se busca generar valor compartido, teniendo como lineamiento estratégico, la promoción y el énfasis en el aporte que cada uno de los participantes puede otorgar a la gestión de la alianza en lugar del beneficio que cada uno recibe de ella. Esto permite generar una sinergia de esfuerzos entre todos los actores del proyecto.

La ACP a través de su modelo de APPD, ha orientado su trabajo en tres pilares: acceso al crédito, acceso al mercado y transferencia tecnológica. Con base en estos, se ha podido percibir que, si bien se ha realizado bastante trabajo en la parte productiva y en la transferencia tecnológica, hay un déficit de resultados en cuanto al aspecto comercial. La alianza promueve el acercamiento con nuevos clientes, pero no se concretaban los contratos, y esto debido a discordancias en los tratos con las cooperativas, ya que en ciertos casos no cumplen en aspectos como la cantidad, la calidad o la continuidad de respuesta a los pedidos requeridos por parte de los clientes.

De otra parte, el análisis pudo determinar que la influencia que la ACP tuvo en ACOPAGRO ha sido baja dado que el apoyo se centra en capacitaciones en ciertos puntos de acopio y no existe una ayuda en temas de comercialización. ACOPAGRO conoce bastante de este tema, además de tener un mercado consolidado, y en algunos casos ha abierto nuevos mercados. En cuanto a ALLIMA se puede ver que la ayuda también se ha enfocado en aspectos productivos y logísticos. En el lado de apoyo comercial, se pudo determinar que el acceso al primer cliente de exportación se realizó más debido al mérito propio y no de un apoyo directo de la ACP.

En definitiva, la instalación de nuevas hectáreas de cultivo de cacao fino que ha mejorado la productividad del cacao en la región, no ha generado en cambio, un aumento significativo de las capacidades de las cooperativas estudiadas, siendo considerados los trabajos en torno al tema productivo, un tanto repetitivo.

Debe advertirse que ya no se cuenta con los mismos recursos que al inicio de la primera etapa y se está preparando un futuro corte de financiamiento por parte de USAID, dado que hubo resultados exitosos en la reducción del cultivo de coca en la región San Martín, principal motivo para la incursión de esta agencia de cooperación.

El modelo de la ACP presenta oportunidades de mejora para su gestión. En primer lugar, se hace necesario desarrollar mecanismos de comunicación más eficaces entre los distintos actores que participan del proyecto. Se podría organizar un mayor número de visitas no solo a los centros de operaciones de las cooperativas sino también a los centros de acopio que estas tienen para recoger sus problemáticas, dado que pueden surgir distintas necesidades y requerimientos en el tiempo por parte de los productores. Efectivamente, muchos de ellos demandan conocer los

procesos de transformación en derivados del cacao que les permita tener mayores fuentes de ingresos y así mejorar su competitividad y calidad de vida.

Otra forma es a través de mesas técnicas que reúnan principalmente a los participantes de la Alianza Cacao Perú en temas que atañen al funcionamiento del proyecto. Asimismo, es pertinente establecer mecanismos más idóneos de coordinación, tanto entre los aliados y el ejecutor del proyecto, así como, entre las cooperativas y el mencionado ejecutor. Es importante un sistema de *accountability* (rendición de cuentas) por parte de la ACP hacia las organizaciones de productores, sobre las actividades, procesos y resultados que vienen llevando a cabo en los ámbitos de influencia de dichas organizaciones; con el fin de conocer de manera más precisa qué efectos en el desempeño de los productores y sus organizaciones son atribuibles al trabajo de la Alianza Cacao Perú.

La eficacia del trabajo de la ACP en el tema comercial debe ser un aspecto prioritario para la gestión del proyecto, pues aún no se encuentra consolidado. Si bien, la ACP aportó en recomendar a empresas internacionales establecer contratos con las cooperativas ACOPAGRO y ALLIMA, ellas no han llegado a ningún acuerdo satisfactorio al momento de la negociación. Por tal motivo, es necesario que la Alianza Cacao Perú no solo busque el contacto con compradores internacionales, sino también realice procesos de seguimiento a las negociaciones entre sus socios para conocer los cuellos de botella y aquellos factores que impiden la eficacia en la firma de contratos. Para ello, la formulación de indicadores comerciales contribuiría a un mejor monitoreo y a alcanzar un mayor impacto de sus acciones.

Asimismo, la ACP debería enfocar sus esfuerzos también en el eslabón de acopio, concretamente en la poscosecha, dado que el aseguramiento de la calidad, característica fundamental para la comercialización, se realiza en este eslabón. Asimismo, se deberían precisar acciones al interior de este proceso, particularmente en el procedimiento de la fermentación, en donde se llega a conocer el origen exacto del grano y se realiza la fermentación por sí misma, ambos potencialmente adaptables a las exigencias del cliente.

Por otro lado, USAID debería trabajar en estrategias para que este modelo sea auto sostenible, dado que, según el propio gerente general de la ACP, la financiación de USAID es menor y está por acabar en un futuro cercano. De igual manera, otra perspectiva que refleja la exposición de la sostenibilidad del modelo actual es el enfoque únicamente en la mejora del grano del cacao, sin optar por un producto que contenga un valor agregado y que permita a las organizaciones y agricultores, competir a otro nivel. Además, aprovechando la coyuntura nacional en torno al chocolate, se podría promocionar el cacao fino y de aroma no solo en el exterior sino

también al interior del país para poder así tener un nuevo nicho de mercado disponible para las cooperativas y sus socios.

## REFERENCIAS

- ACOPAGRO. (2015a). *Manual de Organización y Funciones - MOF*. Juanjui, Acopagro
- ACOPAGRO. (2015b). *Quiénes somos*. Recuperado de <http://ACOPAGRO.com.pe/quienes-somos/>
- ADUANA. (2014). Perú: Regímenes definitivos de exportación. Ranking de principales exportadores 2013. Recuperado de [http://www.aduanet.gob.pe/aduanas/informae/XRankEmpMensual\\_01122013.html\\_files/XRankEmpMensualPNETO.html](http://www.aduanet.gob.pe/aduanas/informae/XRankEmpMensual_01122013.html_files/XRankEmpMensualPNETO.html)
- Agencia Agraria de Noticias. (05 de Julio de 2016). Peligra exportación de cacao peruano a Europa si no se reducen índices de cadmio en cultivos. *Agencia Agraria de Noticias*. Recuperado de <http://www.agraria.pe/noticias/peligra-exportacion-de-cacao-peruano-a-11481>
- Aguilera, D. (2012). Modelos destacados de transferencia tecnológica para la agricultura en América. Recuperado de [http://www.buenaspracticassots.unam.mx/interiores/modelostt/ModelosTT\\_Agricultura.pdf](http://www.buenaspracticassots.unam.mx/interiores/modelostt/ModelosTT_Agricultura.pdf)
- Agroeconómico. (2008). Chile, a la cabeza del programa de trazabilidad mundial. *Agroeconómico*, 112, 38-41.
- Agrorural (s.f.). *Fortalecimiento del Desarrollo Local en áreas de la Sierra y Selva Alta del Perú*. Recuperado de: <http://www.agrorural.gob.pe/proyectos/pssa/>
- Aguilar, L. (2006). *Gobernanza y Gestión Pública*. México: Fondo de Cultura Económica
- Aguilera, D. (2012). *Modelos destacados de transferencia tecnológica para la agricultura en América*. Recuperado de [http://www.buenaspracticassots.unam.mx/interiores/modelostt/ModelosTT\\_Agricultura.pdf](http://www.buenaspracticassots.unam.mx/interiores/modelostt/ModelosTT_Agricultura.pdf)
- Aguirre, A. & Pinto, M. (2006). Asociatividad, Capital Social y Redes Sociales. *Revista Mad* 15, 74-92.
- Albuquerque, F., & Dini, M. (2008). *Guía de Aprendizaje sobre integración productiva y desarrollo territorial*. Washington, D.C.: FOMIN - Banco Interamericano de Desarrollo.
- Alianza Cacao Perú. (2017). *Alianza Cacao Perú II: Objetivo, estrategia, indicadores y metas 2016 - 2021*. Recuperado de [https://issuu.com/comunicacionesalianzacacaoperu/docs/alianza\\_cacao\\_per\\_\\_\\_presentacion](https://issuu.com/comunicacionesalianzacacaoperu/docs/alianza_cacao_per___presentacion)
- Andina. (11 de junio de 2016). Región San Martín busca elevar productividad del cultivo de cacao. *Andina*. Recuperado de <http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-region-san-martin-busca-elevar-productividad-del-cultivo-cacao-616701.aspx>

- APPCACAO. (2017). *¿Quiénes somos?: APPCACAO*. Recuperado de <http://appcacao.org/conocenos/quienes-somos/>
- APROCACI. (s/f). *¿Cuál es la diferencia entre un producto convencional y otro orgánico?* Recuperado de <http://www.aprocaci.org/es/preguntas/18-cual-es-la-diferencia-entre-un-producto-convencional-y-otro-organico>
- Aramburú, C., Fairlie, A. & Cárdenas, J. (2014). *Identificación y análisis de limitantes que enfrentan las comunidades nativas de Anapate y Coriteni Tarso en la selva central, para articularse eficientemente en la cadena productiva de cacao: propuesta de estrategia de articulación comercial*. Recuperado de [http://infocafes.com/portal/wp-content/uploads/2016/05/ARANA\\_OLIVOS\\_EDGAR\\_IDENTIFICACION\\_COMERCIAL.pdf](http://infocafes.com/portal/wp-content/uploads/2016/05/ARANA_OLIVOS_EDGAR_IDENTIFICACION_COMERCIAL.pdf)
- Arcas, N., Hernández, M., & Munuera, J. (2000). La relación entre las cooperativas agrarias de primer y segundo grado desde la perspectiva del marketing de relaciones y redes : propuesta de un modelo para su estudio. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 36, 179–202.
- Arce, Á.(2017). MEF modificó el reglamento de asociaciones público privadas. *Diario El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/mef-modifico-reglamento- asociaciones-publico- privadas-noticia-1979517>
- Asociación Cámara Nacional de Cacao Fino de Costa Rica. (s.f). *CACAO- Sobre factores determinantes del precio*. Recuperado de <http://www.canacacao.org/contenido.item.77/cacao-sobre-factores-determinantes-del-precio.html>
- Aznarán, G. (2003). *La competitividad global agrícola*. Lima: Fondo Editorial de la UNMSM.
- Bamber, P. & Fernandez, K (2012). *Fortaleciendo la Competitividad en la Cadena de Valor de Stevia en Paraguay*. Recuperado de: [http://www.mag.gov.py/dgp/Publicaciones%20recomendadas%20sector%20agrario/Duke\\_CGGC\\_Stevia\\_Paraguay\\_Espanol\\_Dic\\_2012.pdf](http://www.mag.gov.py/dgp/Publicaciones%20recomendadas%20sector%20agrario/Duke_CGGC_Stevia_Paraguay_Espanol_Dic_2012.pdf)
- Banco Mundial (2003). *Private Participation in Education Handbook*. Washington D.C.: Banco Mundial.
- Banco Mundial (2008). *Nicaragua: Informe sobre la Pobreza 1993-2005*. Recuperado de [https://books.google.com.pe/books?id=cEUe9oKgbe8C&pg=PA122&lpg=PA122&dq=insumos+productividad+agricola&source=bl&ots=8DXOx\\_1YYR&sig=Xe6yHXTXp6nShXPrfeShrKsQLMk&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEWjJ9NKJydjYAhUnkeAKHYoMCkwQ6AEIdjAQ#v=onepage&q=insumos%20productividad%20agricola&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=cEUe9oKgbe8C&pg=PA122&lpg=PA122&dq=insumos+productividad+agricola&source=bl&ots=8DXOx_1YYR&sig=Xe6yHXTXp6nShXPrfeShrKsQLMk&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEWjJ9NKJydjYAhUnkeAKHYoMCkwQ6AEIdjAQ#v=onepage&q=insumos%20productividad%20agricola&f=false)
- Banco Mundial. (2016). *Análisis Integral de Logística en Perú*.
- Bendezú, H. (2016). *Potencialidades y limitaciones de las alianzas público privadas para el desarrollo desde la perspectiva de los agentes involucrados: la experiencia peruana* (Tesis doctoral, Universidad Complutense de Madrid, Madrid, España). Recuperado de <http://eprints.ucm.es/40580/1/T38173.pdf>

- Bernal, M. (2005). Estudio de la competitividad de las empresas productoras de mora del municipio de Tena. (Tesis de Maestría en Desarrollo Empresarial Agropecuario, Universidad Nacional de Colombia, Bogotá, Colombia).
- Berrios, E. (2016). Alianza público – privada como una alternativa de desarrollo de agronegocios en la Región de San Martín - Perú. Estudio de caso múltiple. (Tesis de maestría, Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina). Recuperado de <http://ri.agro.uba.ar/files/download/tesis/maestria/2016berriosburgaezequiel.pdf>
- Betún, R. (2016). Formación de la Asociación de pequeños y medianos productores agrícolas, mejora el desarrollo económico y productivo de los habitantes de la parroquia Carcabón. Cantón Arenillas, provincia de El Oro. (Tesis de licenciatura, Universidad Técnica de Machala, El Oro, Ecuador) Recuperado de <http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/4810/1/TTUACE-2016-AE-CD00007.pdf>
- Bevir, M. (2011). The SAGE Handbook of Governance. London: SAGE Publications Ltd. [https://books.google.com.pe/books?id=dU8BNNYnZesC&printsec=frontcover&source=gbs\\_ViewAPI&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=dU8BNNYnZesC&printsec=frontcover&source=gbs_ViewAPI&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)
- Bombín, J. (2014). Las alianzas público privadas en el ámbito humanitario: algunas reflexiones teóricas y prácticas sobre la incorporación de las empresas al sector. Recuperado de <https://iecah.org/images/stories/publicaciones/documentos/Doc18-APP.pdf>
- Burga, R. (2010). La optimización de los recursos económicos mediante los indicadores de monitoreo aplicado a la cadena de comercialización para la empresa Backus & Johnston en Lima Metropolitana. (Tesis de Maestría, Universidad Nacional Agraria La Molina, Lima, Perú). Recuperado de <http://repositorio.lamolina.edu.pe/bitstream/handle/UNALM/1637/ADMN%2028-20-T.pdf?sequence=1>
- Caldentey, P. (1992). *Comercialización de productos agrarios*. Madrid: CICERON EDITORES SAS.
- Calivá, J. (2013). *Buenas prácticas de extensión para capacitar, organizar y transferir tecnologías a los productores de café*. Recuperado de <http://repiica.iica.int/docs/b3360e/b3360e.pdf>
- Cámara de Comercio de Bogotá (2013). *Guía de Entidades sin Ánimo de Lucro: Entidades de Economía Solidaria. 9 Información General*.
- Carana Corporation. (2018). *Carana*. Recuperado de <https://www.carana.com/>
- Cardona, R. & Sariego, L. (2010). *Aliarse para el desarrollo - Guía metodológica para la formación y gestión de alianzas público-privadas para el desarrollo*. Recuperado de <http://www.aliarse.org/documentos/Guia APPD ALIARSE.pdf>
- Carranza, L. Gallardo, J. & Vidal, R. (2012). *Las barreras al crecimiento económico en San Martín*. Lima: CIES. Recuperado de: <http://old.cies.org.pe/files/documents/otras-inv/libro-San-Martin.pdf>

- Carrasco-Tauber, C., & Moffitt, L. (1992). *Económicas de Control de Daño: Especificaciones Funcionales y Productividad de Pesticidas*. *Revista Americana de Economía Agrícola*, 74(1), 156-62.
- Casado, F. (2007). *Alianzas público-privadas para el desarrollo*. Recuperado de <https://www.fundacioncarolina.es/wp-content/uploads/2014/08/DT9.pdf>
- Casa Luker. (2018). *Casa Luker*. Recuperado de <http://www.casaluker.com/quienes-somos/historia/>
- Centro de Comercio Internacional UNCTAD/OMC (2001). *Cacao: Guía de prácticas comerciales*. Recuperado de <http://www.intracen.org/uploadedFiles/intracenorg/Content/Publications/Cocoa%20-%20A%20Guide%20to%20Trade%20Practices%20Spanish.pdf>
- Centro Internacional de Comercio Electrónico - AllBiz (2017). *La Cooperativa Agraria Cacaotera ACOPAGRO*. Recuperado de <http://www.pe.all.biz/>
- CENTRUM. (2016). *Resultados de Índice de Competitividad Regional de Perú 2016*. Lima: CENTRUM.
- Chambers, R. (1994). The origins and practice of participatory rural appraisal. *World Dev*, 22(7), 953-969.
- Chemonics (2013). *PRA PROJECT FINAL REPORT: New Private Sector Competitiveness and Poverty Reduction and Alleviation Activity*.
- Chemonics. (2018). *Chemonics. Development works here*. Obtenido de <https://www.chemonics.com/>
- Chiodo, L. (1996). *Estrategias de mercadeo para PPM en un programa de desarrollo agrícola*. Recuperado de [https://www.agro.uba.ar/unpuente/img/contenidos\\_pdf/modulo4.pdf](https://www.agro.uba.ar/unpuente/img/contenidos_pdf/modulo4.pdf)
- Chiriboga, M., Chehab, C. & Salgado, V. (2013). *Alianzas Público-Privadas para el desarrollo de agronegocios. Informe del país: Ecuador*.
- Chumacero, J.(2015) *Estrategias y coordinación en subsistema de agronegocios de cacao orgánico en la región de San Martín. El caso ACOPAGRO*.
- Coase, R. (1937). The nature of the firm. *Economica* 4 (16), 386-405.
- Coase, R. (1994). *La empresa, el mercado y la ley*. Madrid, Alianza Editorial.
- Coase, R. (1996). *La naturaleza de la empresa: significado*. En Oliver Williamson y Sidney Winter (coords.), *La naturaleza de la empresa: orígenes, evolución y desarrollo*.
- Cooperativa Agraria ALLIMA CACAO (2017). *Conócenos. San Martín, Perú*. Recuperado de <http://ALLIMAcacao.org/conocenos.php>
- Corniani, M. (2008). *Push and Pull Policy in Market-Driven Management*. Recuperado de <ftp://ftp.repec.org/opt/ReDIF/RePEc/sym/PDF/symjournal117.pdf>

- Cortez, G. (2014). Crédito comercial: el caso de las empresas agroindustriales de la economía peruana (1998-2013). *Revista Pensamiento Crítico UNMSM*, 19 (2), 107-118. Recuperado de <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/econo/article/viewFile/11106/9983>
- Cotte, A. y Zambrano, Y. (2014). *Cooperativismo y desarrollo local: un análisis de sistematización de experiencias en las cooperativas de lecheros*.
- Curtis, J. (1964). *La vulgarisation en matière de Private Participation in Education Handbook*, Washington D.C.
- Dahlman, C. J. (1979). The Problem of Externality. *The Journal of Law and Economics*, 22(1), 141. Recuperado de <https://doi.org/10.1086/466936>
- Dave, Anthony. (2016) *Who sets the price of commodities?*. Recuperado de <http://www.investopedia.com/ask/answers/06/commodityprices.asp>
- Decreto Legislativo N° 1012. Decreto que aprueba la Ley Marco de Asociaciones Público-Privadas para la generación de empleo productivo y dicta normas para la agilización de los procesos de promoción de la inversión privada. Presidencia de la República del Perú (2008). Recuperado de <http://www.minedu.gob.pe/p/pdf/1-dl-1012.pdf>
- Decreto Legislativo N° 1224. Decreto Legislativo del Marco de Promoción de la Inversión Privada mediante Asociaciones Público Privadas y Proyectos en Activos. Presidencia de la República del Perú (2015). Recuperado de [http://www.proinversion.gob.pe/RepositorioAPS/0/0/arc/ML\\_APP\\_DL\\_1224/DL%201224.pdf](http://www.proinversion.gob.pe/RepositorioAPS/0/0/arc/ML_APP_DL_1224/DL%201224.pdf)
- Decreto Supremo N° 410-2015-EF. Aprueban Reglamento del Decreto Legislativo N° 1224, Decreto Legislativo del Marco de Promoción de la Inversión Privada mediante Asociaciones Público Privadas y Proyectos en Activos. Presidencia de la República del Perú (2015). Recuperado de [http://www.proinversion.gob.pe/apec/pdf/DS410\\_2015EF.pdf](http://www.proinversion.gob.pe/apec/pdf/DS410_2015EF.pdf)
- Decreto Supremo N° 068-2017-EF. Modifican el Decreto Supremo N° 410-2015-EF, Reglamento del Decreto Legislativo N° 1224, Ley Marco de Promoción de la Inversión Privada mediante Asociaciones Público Privadas y Proyectos en Activos. Presidencia de la República del Perú (2017). Recuperado de <https://www.mef.gob.pe/es/por-instrumento/decreto-supremo/15736-decreto-supremo-n-068-2017-ef/file>
- De los Ríos, C. (2009). *Proyecto de Fortalecimiento de la Capacidad Institucional en el Marco de la Descentralización Fiscal - Convenio de préstamo N° 7255-PE*. Recuperado de [https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu\\_publ/documentac/PE0014\\_productividad\\_RURAL.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_publ/documentac/PE0014_productividad_RURAL.pdf)
- De Los Ríos, C. (2013). *Alianzas público-privadas para el desarrollo de agronegocios – Informe de país: el Perú. Roma: Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura*.
- Dematteis, G. & Governa, F. (2005). *Territorio y territorialidad en el desarrollo local la contribución del modelo SLOT*. Turín: Departamento Interateneo Territorio. Politécnico y Universidad de Turín.

- Diario Oficial de las Comunidades Europeas. (2002). *Reglamento (CE) N.º 178/2002 del Parlamento Europeo y el Consejo*. Bruselas: Unión Europea. Recuperado el 1 de agosto de 2014 de <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2002:031:0001:0024:ES:PDF>
- Dirección General Parlamentaria del Congreso de la República del Perú (2016). *Carpeta Georeferencial Región San Martín - Perú*. Recuperado de: <http://www.congreso.gob.pe/Docs/DGP/GestionInformacionEstadistica/files/files/2016/1.trimestre.22.sanmartin.pdf>
- Duren, E., Martin, L., & Westgren, R. (1992). *A framework for assessing national competitiveness and the role of private strategy and public policy*.
- Echevarri, R., & Echevarri, A. (2009). *El enfoque territorial redefine el desarrollo rural*. Recuperado de <http://www.proterritorios.net/sites/documentos/biblioteca/DI16.pdf>
- Escobal, E. (2017). *Alianzas Público Privadas: marco legal y buena gobernanza*. Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2017/06/01/alianzas-publico-privadas-marco-legal-y-buena-gobernanza/>
- Escudero, A. (2002). *Evaluación de la Competitividad del Sistema Agroalimentario del Tomate de Riñón: producción de la década de los 90's*. Quito: PUCE. Recuperado de <http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/1514>
- Europeas, D. O. (2012). *Reglamento (CE) N.º 178/2002 del Parlamento Europeo y el Consejo. Unión Europea, Bruselas*. Recuperado de <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2002:031:0001:0024:ES:PDF>
- Farrell, G., Thirion, S., & Soto, P. (1999). *La Competitividad Territorial. Construir una estrategia de desarrollo territorial con base en la experiencia de LEADER. OBSERVATORIO EUROPEO LEADER*.
- Ferreira, A. (2016). *La Gobernanza en Alianzas Público Privadas para el Desarrollo: análisis de dos casos en el sector minero-energético*. Recuperado de <https://documentodegrado.uniandes.edu.co/documentos/10078.pdf>
- FIDA (2004). *Experiencias innovadoras en los proyectos del FIDA en la República del Perú: Evaluación temática*. Recuperado de: [http://www.p-zutter.net/mediapool/54/542579/data/Fida-2003\\_evaluacion\\_tematica\\_Peru.pdf](http://www.p-zutter.net/mediapool/54/542579/data/Fida-2003_evaluacion_tematica_Peru.pdf)
- FIDA (2016). *Proyecto de Fortalecimiento del Desarrollo Local en áreas de la Sierra y Selva Alta de Perú: informe de revisión de medio período*. Recuperado de: <https://operations.ifad.org/documents/654016/c7cf241e-e15d-4c1b-bdc2-164fc46efad6>
- Fondo de las Américas. (2017). *Fondo de las Americas Perú*. Recuperado de <http://www.fondoamericas.org.pe/fondam-aprueba-proyecto-de-fortalecimiento-de-la-cadena-de-valor-del-cacao/>
- Fonseca, J., Muñoz, N. & Cleves, J. (2011). El sistema de gestión de calidad: Elemento para la competitividad y sostenibilidad de la producción agropecuaria colombiana.. *Revista de investigación agraria ambiental*, 2 (1), 9-22.

- Frankel, J. & Rose, A. (2010). Determinants of Agricultural and Mineral Commodity Prices. Kennedy School of Government, Harvard University. pp. 1-50.
- Fundación Codespa (2013). *Alianzas Público-Privadas para el Desarrollo*. Recuperado de <http://www.mas-business.com/docs/alanzas-publico-privadas.pdf>
- Galarza, F. & Díaz, G. (2016). *Infraestructura y productividad de la agricultura a pequeña escala en el Perú* en Productividad en el Perú: medición, determinantes e implicancia. Universidad del Pacífico. Recuperado de <http://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1498/C%3%A9spedesNikita2016Cap4.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Gálvez, V. (2016). El 2016 arrancó con nuevo marco legal para las APP. *Diario El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/2016-arranco-nuevo-marco-legal-app-noticia-1870962>
- Gannon, C., & Liu, Z. (1997). *Poverty and Transport. INU/TWU Series Transport Publications* Washington D.C: The World Bank.,
- García, M. (1973). Comercialización agraria: contenido económico. *Revista de Estudios Agro-Sociales* 83, 137-145 (1973). Recuperado de <http://helvia.uco.es/xmlui/handle/10396/5585>
- García, A. & Taboada, E. (2012). *Teoría de la empresa: las propuestas de Coase, Alchian y Demsetz, Williamson, Penrose y Noteboom*. Recuperado de <http://www.scielo.org.mx/pdf/etp/n36/n36a2.pdf>
- García, D. (1989). Narcotráfico: el emperador está desnudo. *Debate agrario* (6). 53-68.
- Garloch, A. (2015). *A framework for a push/pull approach to inclusive market systems development*. Recuperado de [https://microlinks.org/sites/default/files/resource/files/LEO\\_Framework\\_for\\_a\\_Push\\_Pull\\_Approach\\_to\\_Inclusive\\_Market\\_Systems\\_Devel....pdf](https://microlinks.org/sites/default/files/resource/files/LEO_Framework_for_a_Push_Pull_Approach_to_Inclusive_Market_Systems_Devel....pdf)
- Gemelli, M. (2003). *Mercado de los productos orgánicos en Bolivia: el caso ASOPEC*. Recuperado de <http://www.fao.org/3/a-at739s.pdf>
- Gilbert, C. (2010). How to understand High Food Prices. *Journal of Agricultural Economics*. (61). 398-425.
- GTZ. (2009). *Guía metodológica de facilitación en cadenas de valor*. Recuperado de [http://www.pdrs.org.pe/img\\_upload\\_pdrs/36c22b17acbae902af95f805cbae1ec5/Guia\\_GTZ\\_Final\\_16\\_12\\_09.pdf](http://www.pdrs.org.pe/img_upload_pdrs/36c22b17acbae902af95f805cbae1ec5/Guia_GTZ_Final_16_12_09.pdf)
- GIZ. (2013). *Programa Desarrollo Rural Sostenible. Competitividad rural: una estrategia de lucha contra la pobreza y uso sostenible de la biodiversidad*. Lima.
- GIZ. (2017). *GIZ*. Recuperado de <https://www.giz.de/en/worldwide/25819.html>
- Gobierno Regional de San Martín (GORESAM). (2014). *Informe de gestión 2007 – 2014*.
- Gómez, G. (1996). *Estrategias para la competitividad de las PYME: : especial referencia al proceso de creación de empresas*. Madrid: McGraw-Hill, Interamericana de España.

- Guerra-García, G. 2004. Infraestructura para los corredores. *Semana Económica* (945).
- Gutiérrez, M. (2010). Trazabilidad: cuando proteger la vida se configura en necesidad impostergable. *Información agraria*, 8 (84), 12.
- Hayami, Y., & Ruttan, W. (1970). Las Diferencias de Productividad Agrícola entre Países. *Revista Americana de Economía*, 60(5), 895-911.
- Headley, J. (1968). *Estimating the productivity of agricultural pesticides*.
- Heinrich, M. (2013). *Donor Partnerships with Business for Private Sector Development. What can we Learn from Experience? The Donor Committee for Enterprise Development*.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2008). *Metodología de la investigación* (5ª ed.). México D.F.: McGraw-Hill Education.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación* (6ª ed.). México D.F.: McGraw-Hill Education.
- Hopper, D. (1993). *Indian agriculture and fertilizer: an outsider's observations*". *Keynote address to the fertilizer Association of India (FAI) seminar on Emerging Scenarios in Fertilizer and Agriculture: Global Dimensions*. Nueva Delhi: FAI
- Hufty (2008). *Una propuesta para concretar el concepto de gobernanza: el marco analítico de gobernanza*. Recuperado de [http://graduateinstitute.ch/files/live/sites/iheid/files/sites/developpement/shared/developpement/projets/GREG/publ\\_GREG/MarcoAnaliticoE.pdf](http://graduateinstitute.ch/files/live/sites/iheid/files/sites/developpement/shared/developpement/projets/GREG/publ_GREG/MarcoAnaliticoE.pdf)
- ICCO. (2013). *Growing Cocoa. International Cocoa Organization*. Recuperado de <https://www.icco.org/about-cocoa/growing-cocoa.html>
- ICCO. (2014). *Informe Anual 2007/08-2012/13*. Londres.
- IICA. (1997). Seminario taller "Políticas y Estrategias Andinas Para el Desarrollo Alternativo". Santa Marta, Colombia.
- IndexMundi. (2017). *Cacao en grano - Precio Diario - Precios de Materias Primas*. Recuperado de <http://www.indexmundi.com/es/precios-de-mercado/?mercancia=granos-de-cacao&meses=60>
- INEI. (2014). *Compendio Estadístico Perú 2014*. Lima: INEI.
- INEI. (2016). *Síntesis Estadística Perú 2016*. Recuperado de [http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1391/libro.pdf](http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1391/libro.pdf)
- International Standards Organization (2015). *Norma Internacional ISO 9000 Traducción oficial*. Recuperado de [http://www.justicialarioja.gob.ar/planificacion/pagina/Norma%20ISO%209000\\_2015%20Vocabulario%20Fundamentos.pdf](http://www.justicialarioja.gob.ar/planificacion/pagina/Norma%20ISO%209000_2015%20Vocabulario%20Fundamentos.pdf)

- ISO. (2015). *Norma Internacional ISO 9000 Traducción oficial*. Recuperado de [http://www.justicialarioja.gob.ar/planificacion/pagina/Norma%20ISO%209000\\_2015%20Vocabulario%20Fundamentos.pdf](http://www.justicialarioja.gob.ar/planificacion/pagina/Norma%20ISO%209000_2015%20Vocabulario%20Fundamentos.pdf)
- Jansen, H., & Torero, M. (2007). *El impacto de cafta en cadenas de valor agropecuarias de pequeños productores en cinco países centroamericanos*.
- Jasso, J. (1999). *Los sistemas de innovación como mecanismos de innovación y de transferencia tecnológica*. Recuperado de <http://aleph.org.mx/jspui/handle/56789/3617>
- Jiménez, C. (2015). *Estado legal mundial del cadmio en cacao (Theobroma cacao): fantasía o realidad*. *Producción + Limpia*, 94. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/pml/v10n1/v10n1a09.pdf>
- Krugman, Paul (2008). *Commodity Prices (Wonkish)*. The New York Times. 19 March.
- La Gra, J. (1993). *Una metodología de evaluación de cadenas agroalimenticias para la identificación de problemas y proyectos*. Idaho: Post Harvest Institute for Non Perishables – IICA.
- Lanteri, L. (2012). *Determinantes de los precios reales de las materias primas agrícolas. El papel de los inventarios y de los factores macroeconómicos (1960-2010)*. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/le/n77/n77a6.pdf>
- Lascano, V. (2002). *Análisis de competitividad de la cadena agroalimentaria del tomate de árbol en Ecuador, Periodo 1990-1999*.
- Lastra, A.(2004). *Caracterización del circuito orgánico de la cadena de cacao en el Ecuador*. Recuperado de <http://orton.catie.ac.cr/repdoc/A9089e/A9089e.pdf>
- Lavaggi J., Mori, L, & Rozas, M. (2016). Plan de negocio para una empresa de exportación de chocolate orgánico (Tesis de Maestría, Universidad del Pacífico, Lima, Perú). Recuperado de <http://hdl.handle.net/11354/1520>
- Lezcano, A., & Sanz, M. (2011). *La innovación y transferencia tecnológica en el sistema de extensión agrícola*.
- Loaiza, J. (2013). El Comité Local de Asignación de Recursos - CLAR en la región Arequipa, como modelo de asignación y vigilancia de los recursos públicos. (Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú). Recuperado de: [http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/5514/LOAIZA\\_FLORES\\_JUAN\\_COMITE\\_RECURSOS.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/5514/LOAIZA_FLORES_JUAN_COMITE_RECURSOS.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Loayza, M., & Maldonado, M. (2005). *Propuesta de Proyecto Para el Fortalecimiento de la Competitividad de los Productores de Cacao del Valle Primavera - Vraem Orientado a Mercados con Beneficios Diferenciales*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú. Recuperado de [http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/6807/LOAYZA\\_MARIELA\\_LOBATO\\_MADOLYN\\_PROPUESTA.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/6807/LOAYZA_MARIELA_LOBATO_MADOLYN_PROPUESTA.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Lombana, J., & Rozas, S. (2009). Marco analítico de la competitividad: Fundamentos para el estudio de la competitividad regional. *Pensamiento & Gestión*, 26, 1-38.

- Lundi, M. (2004). *Cadenas Productivas: Conceptos Básicos Proyecto de Desarrollo Agroempresarial Rural CIA T*.
- Lutheran World Relief. (2013). *Aprendiendo e innovando sobre la comercialización del cacao. Caja de Herramientas para el Cacao: Aprendiendo e Innovando sobre el Manejo Sostenible del Cultivo de Cacao en Sistemas Agroforestales. Guía 10*. Recuperado de [http://www.canacacao.org/uploads/smartsection/19\\_Guia\\_10\\_Comercializacion.pdf](http://www.canacacao.org/uploads/smartsection/19_Guia_10_Comercializacion.pdf)
- Maldonado, G. (2012). *Determinantes e impactos de la asociatividad para el comercio justo: el caso de REPEBAN desde 2005 hasta el 2010*.
- Mamatzakis, E. (2003). Public Infrastructure and Productivity Growth in Greek Agriculture. *Agricultural Economics*, 29(2), 169-180.
- Manrique, H. (2015). Las bases históricas del ‘milagro de San Martín: control territorial y estrategias estatales contra el narcotráfico y subversión (1980-1995). *Politai: Revista de Ciencia Política*. 6 (11), 33-51
- Martínez, D. (2013). *Alianzas Público Privadas para el Desarrollo de Agronegocios. Informe de país: Guatemala*.
- Massler, B. (2012). *Escalamiento de las intervenciones del Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola en el Perú*. Recuperado de: <http://www.pachamamaraymi.org/docs/escalamiento-de-las-intervenciones-del-fida-en-el-peru.pdf>
- Mateu, P & Vilca, J (2003) *Medición de impacto del Proyecto de Reducción y Alivio a la Pobreza (PRA) en el nivel de bienestar de los hogares pobres*. Recuperado de: [http://pdf.usaid.gov/pdf\\_docs/Pnadi789.pdf](http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/Pnadi789.pdf)
- Mbobela, E.(2012). *Cooperatives and Market access in Zambia*. Recuperado de <http://www.fes-zambia.org/media/publications/Cooperatives%20and%20Market%20access%20in%20Zambia.pdf>
- McCarthy, J. & Perreault, W. (1984). *Comercialización*. Buenos Aires: El ATENEO.
- Mendieta, M & Rocha, L. (2007). *Sistemas agroforestales*. Universidad Nacional Agraria. Recuperado de <http://repositorio.una.edu.ni/2443/1/nf08m538.pdf>
- Mertens. (1999). *La medición de la productividad como referente de la formación - capacitación articulada con el aprendizaje organizacional*.
- MINAGRI. (2007). *Plan Estratégico - Cadena Productiva del Cacao*. Recuperado de [http://infocafes.com/portal/wp-content/uploads/2016/06/plan\\_estrategico\\_2007.pdf](http://infocafes.com/portal/wp-content/uploads/2016/06/plan_estrategico_2007.pdf)
- MINAGRI (2008). *Programa de Apoyo a las Alianzas Rurales Productivas de la Sierra ALIADOS: Manual Operativo*. Recuperado de <http://www.Agrorural.gob.pe/dmdocuments/aliados/MO-ALIADOS-Texto.pdf>
- MINAGRI (2016). *Estudio del cacao en el Perú y el mundo*. Lima: MINAGRI.
- Ministerio de Agricultura y Riego del Perú [MINAGRI]. (2017). *Proyecto de Desarrollo Territorial Sostenible: Mejoramiento de los servicios públicos para el desarrollo*

*territorial sostenible en el área de influencia de los ríos Apurímac, Ene y Mantarón.* AGRORURAL [PPT]. Lima: AGRORURAL/MINAGRI.

- Ministerio de la Producción. (2014). *Módulo 4 - Comercialización Cooperativa. My.Coop Perú, I.* Recuperado de <http://www.produce.gob.pe/images/produce/cooperativas/Instrumentos-de-Apoyo-para-la-Gestion-de-Cooperativas/My-COOP-Peru/Libro-Mycoop-Modulo4.pdf>
- Monferrer, D. (2013). *Fundamentos de marketing.* Recuperado de <http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/49394/s74.pdf>
- Monitoreo, Vigilancia e Impacto Social SRL. (2011). *Consultoría: Evaluación de medio término del Programa Aliados. Informe Final.* Recuperado de <http://www.Agrorural.gob.pe/dmdocuments/aliados/medio-tiempo/INFORME-FINAL-PROGRAMA-ALIADOS.pdf>
- Monge, M. (2013). *Experiencias y Lecciones aprendidas - Programa Aliados.* Recuperado de [http://www.mef.gob.pe/contenidos/inv\\_publica/docs/novedades/2013/presentaciones/se\\_mi\\_inter/7.ALIADOS-PRESENTACION.pdf](http://www.mef.gob.pe/contenidos/inv_publica/docs/novedades/2013/presentaciones/se_mi_inter/7.ALIADOS-PRESENTACION.pdf)
- Montero, A. (1999). *El cooperativismo agroalimentario y formas de integración (2a ed.).* Madrid: Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, Secretaría General Técnica.
- Morales, O., Borda, A., Argandoña, A., Farach, R., García, L., & Lazo, K. (2015). *La Alianza Cacao Perú y la cadena productiva del cacao fino de aroma.* Lima : Universidad ESAN. Recuperado de <http://www.esan.edu.pe/publicaciones/2015/08/17/La%20Alianza%20Cac>
- Moreno-Calles, A. & Casas, A. (2008). *Conservación de biodiversidad y sustentabilidad en sistemas agroforestales de zonas áridas del valle de Tehuacán, México.* Recuperado de <http://www.lamolina.edu.pe/zonasaridas/za12/pdf/art%2001ZA12.pdf>
- Müller, G. (1995). Caleidoscopio de la competitividad. *Revista de la CEPAL*(56), 137-148.
- Naciones Unidas. (1987). *Nuestro futuro común.* Nueva York, U.S.A.
- Nakaso, H. (2011). *Report of the G-20 Study Group of Commodities. G-20*
- OCDE. (1992). *Comercialisation agricole. OCDE: Documentation dans l'Agriculture et l'Alimentation.* París.
- Oliveros, D., & Pérez, S. (2013). Medición de la competitividad de los productores de cacao en una región de Santander, Colombia. *Revista Lebret* (5), 243-267. Recuperado de <http://revistas.ustabuca.edu.co>
- Olmeda, M., & Castillo, J. (1998). *El sector agroalimentario y el desarrollo regional.* Cuenca: Ediciones de la universidad de Castilla - La Mancha.
- Palladium Group. (2018). *Palladium Group.* Recuperado de <http://thepalladiumgroup.com/who/our-purpose>
- PDRS. (2009). *Herramientas para fortalecer capacidades para el fomento de cadenas de valor y del desarrollo económico local.* Recuperado de

- [http://www.pdrs.org.pe/img\\_upload\\_pdrs/36c22b17acbae902af95f805cbae1ec5/Art\\_culo\\_VL\\_Z\\_Acu\\_a\\_Final\\_WEB.pdf](http://www.pdrs.org.pe/img_upload_pdrs/36c22b17acbae902af95f805cbae1ec5/Art_culo_VL_Z_Acu_a_Final_WEB.pdf)
- PDRS. (2013). *Programa Desarrollo Rural Sostenible* Recuperado de [http://www.pdrs.org.pe/img\\_upload\\_pdrs/36c22b17acbae902af95f805cbae1ec5/Carpeta\\_PDRS\\_Fase\\_III\\_completa\\_julio2013\\_REV\\_CB\\_FINAL.pdf](http://www.pdrs.org.pe/img_upload_pdrs/36c22b17acbae902af95f805cbae1ec5/Carpeta_PDRS_Fase_III_completa_julio2013_REV_CB_FINAL.pdf)
- Peña, Y., Nieto, P., & Díaz, F. (2008). Cadenas De Valor: Un Enfoque Para Las Agrocadenas. *Equidad Y Desarrollo*, (8), 83–94. Recupeado de: <https://doi.org/10.19052/ed.279>
- Perfetti, J. (2012). *Costos de Producción de Doce Productos Agropecuarios. Informe final.* Recuperado de [ftp://ftp.ciat.cgiar.org/DAPA/projects/PAAP/Informaci%C3%B3n%20todos%20casos/Leche\\_Palear%C3%A1\\_%20RIP%20\(100208\)/Info%20producto/IF-Costos-agropecuarios\\_FINAL.pdf](ftp://ftp.ciat.cgiar.org/DAPA/projects/PAAP/Informaci%C3%B3n%20todos%20casos/Leche_Palear%C3%A1_%20RIP%20(100208)/Info%20producto/IF-Costos-agropecuarios_FINAL.pdf)
- Perú Biodiverso. (2013). *La cadena de valor del sachu inchi en la región San Martín Análisis y lineamientos estratégicos para su desarrollo.* Recuperado de [http://www.pdrs.org.pe/img\\_upload\\_pdrs/36c22b17acbae902af95f805cbae1ec5/Cadena\\_Vlor\\_Sachu\\_inchi.pdf](http://www.pdrs.org.pe/img_upload_pdrs/36c22b17acbae902af95f805cbae1ec5/Cadena_Vlor_Sachu_inchi.pdf)
- Perú Biodiverso. (2014). *Perú Biodiverso - Fortalecimiento y promoción de productos y servicios de la Biodiversidad.* Recuperado de <http://www.iiap.org.pe/upload/Publicacion/PUBL1378.pdf>
- Pieri, C. (1989). *Fertilité des terres de savanes. Bilan de trente ans de recherche et de développement agricoles au sud du Sahara. Ministère de la Coopération et du Développement. Centre de coopération internationale en recherche agronomique pour le développement, Paris.*
- Piñones, S., Acosta, L., & Tartanac, F. (2006). *Alianzas productivas en Agrocadenas, experiencias de la FAO en América Latina. FAO.* Recuperado de <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Porter, M. (1985). *The Value Chain and Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance.* New York: Free Press.
- Porter, M. (1990). *Cadena de valor y la ventaja competitiva.*
- Porter, M. (1991). *La ventaja competitiva de las naciones.* Buenos Aires: Vergara.
- Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*, 86(1), 58-77. Recuperado de [https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las\\_5\\_fuerzas\\_competitivas-\\_michael\\_porter-libre.pdf](https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-_michael_porter-libre.pdf)
- Powers, S., Gómez, C., & Betancur, L. (2016). A diagnostic study of the subject matter of high school chemistry,. *Corpoica Ciencia y Tecnología Agropecuaria.* Recuperado de <http://revista.corpoica.org.co/index.php/revista/article/view/457/372>
- PROINVERSIÓN (2013) *Asociaciones Público Privadas.* Recuperado de: ([http://www.proyectosapp.pe/RepositorioAPS/0/2/JER/APP\\_FLUJOGRAMA/MANUAL\\_APP\\_ACTUALIZADO.pdf](http://www.proyectosapp.pe/RepositorioAPS/0/2/JER/APP_FLUJOGRAMA/MANUAL_APP_ACTUALIZADO.pdf))

- PROMÉXICO (2010) *Cómo determinar el precio de exportación*. Recuperado de <http://www.promexico.gob.mx/documentos/pdf/ComoDeterminarElPrecioDeExportacion.pdf>.
- PromPerú. (2015). *Desarrollo del comercio exterior agroexportador 2015 informe anual*. Recuperado de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/sectoresproductivos/DESENVOLVIMIENTO AGROEXPORTADOR 2015 compressed.pdf>
- Proyecto de Reducción y Alivio a la Pobreza. (2001). *Sistema de monitoreo y evaluación del proyecto PRA*. Lima: Proyecto de Reducción y Alivio a la Pobreza.
- Proyecto PRA. (2001). *La estrategia de corredores económicos y el proyecto de reducción y alivio a la pobreza*. Boletín informativo. Lima.
- PSSA (s.f). *Proyecto de Fortalecimiento del Desarrollo Local en áreas de la Sierra y Selva Alta del Perú*. Recuperado de <http://www.sierrayselvaalta.gob.pe/>
- PSSA (s.f). *Componente 2: Acceso a servicios financieros y no financieros*. Recuperado de <http://www.sierrayselvaalta.gob.pe/componentes/componente-2-acceso-a-servicios-financieros-y-no-financieros/>
- Radi, C. (2005). *Estudio sobre los mercados de valor para el cacao Nacional de origen y con certificaciones*.
- Reardon, T., Kelly, V., Yanggen, D., & Crawford, E. (1998). *Determinants of Fertilizer Adoption by African Farmers: Policy Analysis Framework, Illustrative Evidence and Implications*. Recuperado de <http://ageconsearch.umn.edu/bitstream/11779/1/sp99-18.pdf>
- Rivas (s.f). *El enfoque mixto en los procesos de investigación*. Recuperado de <http://biblo.una.edu.ve/documentos/enfoque.pdf>
- Rodríguez, D. (2010). Territorio y territorialidad. Nueva categoría de análisis y desarrollo didáctico de la Geografía. *Uni-pluri/versidad*, 7-8.
- Rodríguez, V. (2017). Efectos de las alianzas público-privadas para el desarrollo (APPD) entre el Estado peruano y el sector minero en la legitimación o deslegitimación de los gobiernos locales: el caso del Programa Minero de Solidaridad con el Pueblo (PMSP), 2006-2011. *Cuadernos de Gobierno de Opinión Pública*, pp.9-38. Recuperado de <http://revistas.ucm.es/index.php/CGAP/article/view/56023/50722>
- Rojas, P. (1998). *¿Qué es la competitividad? - Competitividad de la agricultura: Cadenas agroalimentarias y el impacto del factor localización espacial*. San José: ICAA. Recuperado de <http://repiica.iica.int/docs/B0193e/B0193e.pdf>
- Rojas, P. (1999). *¿Qué es la competitividad? - Competitividad de la agricultura: Cadenas agroalimentarias y el impacto del factor localización espacial*. Recuperado de <http://www.predictia.es/es/prediccion-estacional>
- Rojas, P., & Sepúlveda, S. (1999). *El reto de la competitividad en la agricultura*. San José: IICA. Recuperado de <http://repiica.iica.int/docs/B0245e/B0245e.pdf>

- Saavedra, L. (2008). *Cadena de valor de cacao, San Martín, Perú*. GTZ Cooperación Técnica Alemana.
- Salas, B. (30 de octubre de 2015). Demanda mundial de cacao fino aumenta y agricultores peruanos podrían cerrar actual déficit. *Diario Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/demanda-mundial-cacao-fino-sigue-aumento-y-agricultores-peruanos-podria-cerrar-actual-deficit-2146905>
- Scott, B., & Lodge, G. (1985). *U.S Competitiveness in the world economy*. Boston: Harvard Business School Press.
- SECO. (2013). *Perúbiodiverso. Promoviendo el desarrollo sostenible basado en el aprovechamiento responsable de la biodiversidad*.
- Selsky, J. & Barbara, B. (2005). Cross-sector partnerships to address social issues: Challenges to theory and practice, *Journal of Management*, 31, pp. 49-873.
- Sepúlveda, S. (1998). Metodología para Estimar el Nivel de Desarrollo Sostenible en Espacios Territoriales. *Cuadernos Técnicos 4. IICA*. San José, Costa Rica.
- Silva, I. (2003). Disparidades, competitividad territorial y desarrollo local y regional en América Latina. *Revista de CEPAL* (33), 9 - 49.
- Soto, M (2006) *Influencia de los corredores económicos en la producción de limón de exportación en la región Piura*. Recuperado de <http://jefas.esan.edu.pe/index.php/jefas/article/view/189/180>
- Source Trust. (2018). *Source Trust Who We Are*. Recuperado de <http://www.sourcetrust.org/>
- STDF y BID (2012). *Alianzas público-privadas para mejorar la capacidad MSF: ¿Qué enseñanzas pueden extraerse de este enfoque cooperativo?*. Recuperado de <https://www.oie.int/doc/ged/D13293.PDF>
- Swanson, B. (2010). *Estudio mundial sobre buenas prácticas de los servicios de extensión y asesoramiento agropecuarios en el mundo. Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación FAO*. Recuperado de [http://www.fao.org/docrep](http://www.fao.org/docrep/http://www.fao.org/docrep)
- Swisscontact. (2013). *Memoria Anual 2013, 2013–2014*.
- Syahrudin, N. (2011). *Towards Traceability in Cocoa-Chocolate Supply Chain. MPRA Paper N.º 31247. Munich: Munich Personal RePEc Archive*. Recuperado de [https://mpra.ub.uni-muenchen.de/31247/1/Towards\\_Traceability\\_on\\_CCSC\\_full\\_paper\\_.pdf](https://mpra.ub.uni-muenchen.de/31247/1/Towards_Traceability_on_CCSC_full_paper_.pdf)
- Tapia, F. (2006). Innovaciones tecnológicas en la agricultura empresarial mexicana. Una aproximación teórica. *Gaceta Laboral*, 12(1), 91-117.
- Tennyson, Ros. (1998). *Managing Partnerships: Tools for Mobilising the Public Sector, Business and Civil Society as Partners in Development*. International Business Leaders Forum.

- Tello, M. (2006). *Las teorías del desarrollo económico local y la teoría y práctica del proceso de descentralización en los países en desarrollo.*
- Tobar, M. (2008). *Análisis de competitividad de los productores de babaco de San Pablo de Tenta (Saraguro, Loja) con enfoque de agrocadena.* Recuperado de <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/2611/1/T0565-MELA-Tobar-Analisis%20de.pdf>
- Tong, F. (2016). *El DA en el Perú: avances y desafíos*
- Tortora, M. (1998). *Competencia, Comercio Internacional y Desarrollo: del Círculo Virtuoso al Círculo Vicioso.* México, D.F.
- Tumi, A. (2013). *Sistematización de la Mesa Técnica de Cacao en la región San Martín, Periodo 2006 – 2012.* Documento Interno no publicado.
- UNCTAD. (2010). *Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo.* Naciones Unidas.
- UNIDO. (2006). *Responsible trade and market access; opportunities or obstacles for SMEs in developing countries.* Vienna.
- UNODC y DEVIDA (2014). *Paquete tecnológico del cultivo del cacao fino de aroma.* Recuperado de [http://infocafes.com/portal/wp-content/uploads/2016/01/Paquete\\_Tecnologico\\_Cultivo\\_Cacao.pdf](http://infocafes.com/portal/wp-content/uploads/2016/01/Paquete_Tecnologico_Cultivo_Cacao.pdf)
- USAID. (1986). *Amendment no. five to project agreement between the Republic of Peru and the United States of America for Upper Huallaga Area Development Project.* AID Project No. 527-0244.
- USAID. (2016). *Peru Cocoa Alliance Final Report: An Inclusive Market Systems Approach to Alternative Development.* Recuperado de [http://pdf.usaid.gov/pdf\\_docs/PA00MNJM.pdf](http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PA00MNJM.pdf)
- USAID. (2017). *Usaid From The American People .* Recuperado de <https://www.usaid.gov/who-we-are>
- USAID. (2018). *Global Development Alliances.* Recuperado de <https://www.usaid.gov/gda/>
- Van der Heyden, D., & Camacho, P. (2006). *Guía Metodológica para el análisis de cadenas productivas.* Quito. Recuperado de [http://www.bibliotecavirtual.info/wp-content/uploads/2012/09/guia\\_metodologica\\_analisis\\_cadenas\\_productivas\\_2006.pdf](http://www.bibliotecavirtual.info/wp-content/uploads/2012/09/guia_metodologica_analisis_cadenas_productivas_2006.pdf)
- Vegas, J. (2008). *Proyecto de Cooperación UE-Perú / PENX. MINCETUR.* Recuperado de [https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio\\_exterior/Sites/ueperu/consultora/docs\\_taller/Presentaciones\\_Tumbes\\_y\\_Piura/1.2.1.2.F1 Asociatividad 20080912.pdf](https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/Sites/ueperu/consultora/docs_taller/Presentaciones_Tumbes_y_Piura/1.2.1.2.F1 Asociatividad 20080912.pdf)
- Vértice, E. (2007). *Dirección Estratégica.* Málaga: Editorial Vértice.
- Vílchez, J. (2012). *Poverty Assessment Tool: Resultados del estudio – Proyecto PRA 2012.*

- Villarán, F., Dávila, M., Urday, P., Sánchez, B., & Vargas, R. (2015). *El Modelo de Desarrollo Alternativo de la Región San Martín. Un estudio de caso de Desarrollo Económico Local*. Recuperado de [https://www.unodc.org/documents/alternative-development/San\\_Martin.pdf](https://www.unodc.org/documents/alternative-development/San_Martin.pdf)
- Watts, M. (2008). *Aseguramiento de la calidad y buenas prácticas agrícolas. Unidad de Agronegocios y Acceso al Mercado, Piura*.
- Weidemann Associates, INC. (2008) *Final Evaluation of USAID/PERU Poverty Reduction and Alleviation (PRA) Activity*.
- Wenger, Sommer & Wymann. (2005). ¿Desarrollo rural a través de Alianzas Público-Privadas (APP)? *InfoResources Focus*, 1, 16.
- Wildey, Amanda (2015). “Cacaotizándonos”: La cooperación internacional y el cacao peruano floreciente. Un caso de estudio del desarrollo alternativo contemporáneo peruano y la iniciativa público-privada de la Alianza Cacao Perú. *Revista Peruana de Estudios Internacionales*, 1, 13.
- Wolf, M. (2008). The Market Sets High Oil Prices to Tell Us What to Do. *Financial Times*. 14.
- Yamada, G & Pérez, P (2005). *Evaluación de impacto de proyectos de desarrollo en el Perú*. Lima: Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico.
- Yanggen, D. Reardon, T., Kelly, V. & Crawford, E. (1998). *Determinants of Fertilizer Adoption by African Farmers: Policy Analysis Framework, Illustrative Evidence and Implications*. Recuperado de <http://ageconsearch.umn.edu/bitstream/11779/1/sp99-18.pdf>
- Ye, M., Zyren, J. & Shore, J. (2006). “Forecasting Short-Run Crude Oil Price Using High and Low Inventory Variables”. *Energy Policy* (34), 2736-2743.
- Ye, M., Zyren, J. & Shore, J. (2005). A Monthly Crude Oil Spot Price Forecasting Model using Relative Inventories. *International Journal of Forecasting*. (21), 491-501.
- Ye, M.; Zyren, J. & Shore, J. (2002). Forecasting Crude Oil Spot Price using OECD Petroleum Inventory Levels. *International Advances in Economic Research*. (8) 324-334.

## ANEXO A: Matriz de consistencia

**Tabla A1: Matriz de consistencia**

**Problemática de la investigación:** Teniendo en cuenta las condiciones y factores exógenos que afectan al desarrollo del sector cacaotero, se hace necesario establecer nuevas estrategias e impulsar iniciativas tendientes a minimizar el impacto negativo de dicha coyuntura, a través del fortalecimiento del trabajo conjunto entre los distintos actores involucrados y el impulso hacia aquellos factores críticos para la competitividad de dicho sector en el país. Actualmente, no existe una adecuada articulación y coordinación entre los sectores público y privado, y también dentro de ellos, lo que genera diversas limitantes, principalmente en cuanto al acceso al crédito, transferencia tecnológica y acceso a mercados. Se presenta la investigación del caso de la Alianza Cacao Perú en la región San Martín, un tipo de iniciativa relativamente nuevo en el país.

**Tabla A1: Matriz de consistencia (continuación)**

Pregunta general	Preguntas específicas	Objetivo específico	Hipótesis específicas	Variables	Indicadores	Instrumentos
¿Cómo un modelo de alianza público privada para el desarrollo contribuye en la competitividad de los productores cacaoeros de San Martín?	Pregunta específica 1: ¿Cómo funciona la cadena de valor del cacao?	Objetivo específico 1: Conocer el funcionamiento de la cadena de valor del cacao.	La cadena de valor del cacao en San Martín se ha fortalecido debido a los esfuerzos promovidos por la Alianza Cacao Perú en conjunto con los distintos actores que pertenecen a la cadena	Actores críticos de la cadena de valor	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Principales actores del eslabón de provisión de insumos.</li> <li>-Principales actores del eslabón de producción.</li> <li>-Principales actores del eslabón de acopio.</li> <li>-Principales actores del eslabón de transformación.</li> <li>-Principales actores del eslabón de comercialización.</li> </ul>	<p>1- Entrevistas semi-estructuradas a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerentes Generales de la Cooperativa ACOPAGRO y ALLIMA CACAO</li> <li>• Director Nacional de ACP</li> <li>• Directora Regional de la ACP en San Martín</li> <li>• Experto en cooperativas agrarias</li> <li>• Representantes de organizaciones y expertos privados del sector agrícola en San Martín</li> <li>• Representantes de instituciones públicas vinculadas al sector del cacao</li> </ul> <p>2- Dos Focus Group con socios productores de las cooperativas</p> <p>3- Revisión de fuentes secundarias como papers académicos, informes y documentos institucionales (memoria anual, reportes y el manual de organización y funciones de ACOPAGRO y ALLIMA CACAO).</p>
				Limitantes al fortalecimiento de la cadena de valor	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Principales factores limitantes del eslabón de provisión de insumos.</li> <li>-Principales factores limitantes del eslabón de producción.</li> <li>-Principales factores limitantes del eslabón de acopio.</li> <li>-Principales factores limitantes del eslabón de transformación.</li> <li>-Principales factores limitantes del eslabón de comercialización.</li> </ul>	<p>1- Entrevistas semi-estructuradas a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerentes Generales de la Cooperativa ACOPAGRO y ALLIMA CACAO</li> <li>• Gerentes técnicos de ACOPAGRO y ALLIMA CACAO.</li> <li>• Director Nacional de ACP</li> <li>• Directora Regional de la ACP en San Martín</li> <li>• Representante técnico de la ACP</li> <li>• Experto en cooperativas agrarias</li> <li>• Representantes de organizaciones y expertos privados del sector agrícola en San Martín</li> <li>• Representantes de instituciones públicas vinculadas al sector del cacao</li> </ul> <p>2- Dos Focus Group con socios productores de las cooperativas</p> <p>3- Revisión de fuentes secundarias como papers académicos, informes y documentos institucionales (memoria anual, reportes y el manual de organización y funciones de ACOPAGRO y ALLIMA CACAO).</p>

**Tabla A1: Matriz de consistencia (continuación)**

Pregunta general	Preguntas específicas	Objetivo específico	Hipótesis específicas	Variables	Indicadores	Instrumentos
¿Cómo un modelo de alianza pública privada para el desarrollo contribuye en la competitividad de los productores cacaoeros de San Martín?	Pregunta específica 2: ¿Cuáles son los factores que determinan la competitividad de las organizaciones de productores cacaoeros?	Objetivo específico 2: Identificar los factores que determinan la competitividad de las organizaciones de productores cacaoeros.	Los factores que determinan la competitividad de los productores de cacao es su capacidad de reunir un volumen importante del grano con una calidad estándar.	Determinantes de la competitividad en el ámbito productivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Infraestructura productiva.                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Investigación</li> <li>• Tecnología</li> </ul> </li> <li>• Ubicación geográfica</li> <li>• Sostenibilidad ambiental</li> <li>• Capacidad productiva</li> </ul>	1- Entrevistas semi-estructuradas a: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerentes técnicos de ACOPAGRO y ALLIMA CACAO.</li> <li>• Representante técnico de la ACP.</li> <li>• Especialistas en proyectos de desarrollo e iniciativas público-privadas en el ámbito agrario</li> <li>• Representantes de organizaciones y expertos privados del sector agrícola en San Martín</li> </ul> 2- Dos Focus Group con socios productores de las cooperativas
				Determinantes de la competitividad en el ámbito comercial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participación de mercado</li> <li>• Apertura a los mercados externos                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Precio</li> <li>• Calidad</li> </ul> </li> <li>• Inversión y Costos incurridos</li> <li>• Rivalidad de la competencia                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rentabilidad</li> </ul> </li> <li>• La rivalidad entre competidores, el ingreso potencial de nuevos competidores, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los compradores y la amenaza de productos sustitutos.</li> <li>• Estrategias Publicitarias</li> </ul>	1- Entrevistas semi-estructuradas a: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerentes Generales de la Cooperativa ACOPAGRO y ALLIMA CACAO</li> <li>• Experto en cooperativas agrarias</li> <li>• Especialistas en proyectos de desarrollo e iniciativas público-privadas en el ámbito agrario</li> <li>• Representantes de organizaciones y expertos privados del sector agrícola en San Martín</li> </ul> 2- Dos Focus Group con socios productores de las cooperativas 3- Revisión de fuentes secundarias como papers académicos, informes y documentos institucionales (memoria anual, reportes y el manual de organización y funciones de ACOPAGRO y ALLIMA CACAO).

**Tabla A1: Matriz de consistencia (continuación)**

Pregunta general	Preguntas específicas	Objetivo específico	Hipótesis específicas	Variables	Indicadores	Instrumentos
¿Cómo un modelo de alianza público privada para el desarrollo contribuye en la competitividad de los productores cacaoteros de San Martín?	Pregunta específica 3: ¿Cuáles son las características particulares de un modelo de alianza público privada para el desarrollo?	Objetivo específico 3: Describir las principales características del modelo de alianza público privada para el desarrollo.	Las alianzas público privadas para el desarrollo se basan en el trabajo articulado de actores que persiguen metas comunes y lograr beneficios.	Determinantes de la competitividad en el ámbito productivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejora de la productividad, a través de la asistencia técnica-extensión, insumos e infraestructura</li> <li>• Mejor inserción al mercado, asociatividad y cadena de valor</li> <li>• Corredores, territorialidad y market pull</li> </ul>	<p>1- Entrevistas semi-estructuradas a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Especialistas en proyectos de desarrollo e iniciativas público-privadas en el ámbito agrario</li> </ul> <p>2- Revisión de fuentes secundarias como papers académicos, informes y documentos institucionales (memoria anual, reportes y el manual de organización y funciones de ACOPAGRO y ALLIMA CACAO).</p>

**Tabla A1: Matriz de consistencia (continuación)**

Pregunta general	Preguntas específicas	Objetivo específico	Hipótesis específicas	Variables	Indicadores	Instrumentos
<p>¿Cómo un modelo de alianza público privada para el desarrollo contribuye en la competitividad de los productores cacaoeros de San Martín?</p>	<p>Pregunta específica 3: ¿Cuáles son las características particulares de un modelo de alianza público privada para el desarrollo?</p>	<p>Objetivo específico 3: Describir las principales características del modelo de alianza público privada para el desarrollo.</p>	<p>Las alianzas público privadas para el desarrollo se basan en el trabajo articulado de actores que persiguen metas comunes y lograr beneficios.</p>	<p>Determinantes de la competitividad en el ámbito comercial</p>	<p>1- Sector público:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acceso a sectores sociales marginados</li> <li>• Visión de desarrollo sostenible</li> <li>• Contactos y generación de información primaria</li> <li>• Legitimidad e institucionalización de iniciativas</li> <li>• Incentivos para integrar agentes que puedan aportar en el proyecto</li> </ul> <p>2- Sector privado empresarial:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Escalabilidad, mediante su cadena de valor, red de distribuidores</li> <li>• Diversidad de recursos: financieros, tecnológicos</li> <li>• Transferencia de conocimiento</li> <li>• Creación de riqueza, mercadeo e innovación</li> <li>• Capacitación de RR.HH.</li> </ul> <p>3- Sector privado social:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Integración y creación oportunidades</li> <li>• Servicios a la comunidad y papel como intermediario entre gobierno y empresas privadas</li> <li>• Iniciativa para proponer soluciones y programas piloto</li> <li>• Conocimiento sobre problemas sociales</li> </ul>	<p>1- Entrevistas semi-estructuradas a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Especialistas en proyectos de desarrollo e iniciativas público-privadas en el ámbito agrario</li> </ul> <p>2- Revisión de fuentes secundarias como papers académicos, informes y documentos institucionales (memoria anual, reportes y el manual de organización y funciones de ACOPAGRO y ALLIMA CACAO).</p>

**Tabla A1: Matriz de consistencia (continuación)**

Pregunta general	Preguntas específicas	Objetivo específico	Hipótesis específicas	Variables	Indicadores	Instrumentos
<p>¿Cómo un modelo de alianza pública privada para el desarrollo contribuye en la competitividad de los productores cacaoeros de San Martín?</p>	<p>Pregunta específica 3: ¿Cuáles son las características particulares de un modelo de alianza pública privada para el desarrollo?</p>	<p>Objetivo específico 3: Describir las principales características del modelo de alianza pública privada para el desarrollo.</p>	<p>Las alianzas público privadas para el desarrollo se basan en el trabajo articulado de actores que persiguen metas comunes y lograr beneficios.</p>	<p>Principales beneficios de una APPD hacia sus actores involucrados</p>	<p>1- Sector público:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación de empleo para las poblaciones locales.</li> <li>• Mejoramiento de las condiciones laborales.</li> <li>• Sostenibilidad de los proyectos.</li> </ul> <p>2- Sector privado empresarial:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• competitividad y viabilidad futura con mejoras de bienestar para la sociedad.</li> <li>• Desarrollo de ventajas competitivas.</li> <li>• Mejor posicionamiento de marca o de producto.</li> <li>• Buena voluntad de parte de la comunidad hacia la empresa.</li> <li>• Generación de un entorno social y económico más saludable para el desarrollo de su actividad empresarial.</li> <li>• Gestión de riesgos compartidos.</li> </ul> <p>3- Sector privado social:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Difusión de su imagen a nuevos públicos.</li> <li>• Ampliación del impacto de sus acciones.</li> <li>• Desarrollo de sus habilidades administrativas y técnicas.</li> <li>• Flexibilidad en la solución a problemas de la comunidad</li> </ul>	<p>1- Entrevistas semi-estructuradas a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Especialistas en proyectos de desarrollo e iniciativas público-privadas en el ámbito agrario</li> </ul> <p>2- Revisión de fuentes secundarias como papers académicos, informes y documentos institucionales (memoria anual, reportes y el manual de organización y funciones de ACOPAGRO y ALLIMA CACAO).</p>

**Tabla A1: Matriz de consistencia (continuación)**

Pregunta general	Preguntas específicas	Objetivo específico	Hipótesis específicas	Variables	Indicadores	Instrumentos
<p>¿Cómo un modelo de alianza público privada para el desarrollo contribuye en la competitividad de los productores cacaoeros de San Martín?</p>	<p>Pregunta específica 4: ¿En qué consiste el modelo de alianza público privada para el desarrollo impulsado por Alianza Cacao Perú?</p>	<p>Objetivo específico 4: Comprender el modelo de alianza público privada para el desarrollo impulsado por Alianza Cacao Perú.</p>	<p>El modelo de la Alianza Cacao Perú es una plataforma que conecta a los actores públicos, empresariales y sociales más importantes del sector cacaoero en San Martín.</p>	<p>Características o componentes adaptados por el modelo de la Alianza Cacao Perú de iniciativas precedentes de desarrollo rural</p>	<p>1- Componentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Transferencia tecnológica</li> <li>• Transferencia de conocimientos</li> <li>• Acceso al mercado (PPB)</li> <li>• Acceso al crédito</li> <li>• "Gestión de recursos naturales" (PDRS)</li> <li>• "Cambio Climático" (PDRS)</li> <li>• "Desarrollo Rural Sostenible" (PDRS)</li> </ul> <p>2- Características:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Escuelas de Campo ("Campesino a Campesino") (PSSA)</li> <li>• Contratación de talentos locales (PSSA)</li> <li>• Mecanismos de gobernanza (CLAR)</li> <li>• Impulso de la productividad</li> <li>• Mejora de la Infraestructura rural (PDTs)</li> <li>• Asociatividad</li> <li>• Inserción al mercado</li> <li>• Fortalecimiento e inserción en la cadena de valor (PDRS: Value Link)</li> <li>• Mejora en la calidad del producto y del sistema de gestión</li> <li>• Impulso por la trazabilidad (PDRS)</li> <li>• Capacidad para comercializar</li> <li>• Asesoramiento en gestión (PDRS)</li> <li>• Fortalecimiento institucional (PDRS)</li> <li>• Corredores Económicos (PRA)</li> <li>• Territorialidad (PRA)</li> <li>• Proporcionar asistencia en situación de Market Pull (PRA)</li> </ul>	<p>1- Entrevistas semi-estructuradas a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Director Nacional de ACP</li> <li>• Directora Regional de la ACP en San Martín</li> <li>• Especialistas en proyectos de desarrollo e iniciativas público-privadas en el ámbito agrario</li> </ul> <p>2- Revisión de fuentes secundarias como papers académicos, informes y documentos institucionales (memoria anual, reportes y el manual de organización y funciones de ACOPAGRO y ALLIMA CACAO).</p>

**Tabla A1: Matriz de consistencia (continuación)**

Pregunta general	Preguntas específicas	Objetivo específico	Hipótesis específicas	Variables	Indicadores	Instrumentos
<p>¿Cómo un modelo de alianza pública privada para el desarrollo contribuye en la competitividad de los productores cacaoeros de San Martín?</p>	<p>Pregunta específica 4: ¿En qué consiste el modelo de alianza pública privada para el desarrollo impulsado por Alianza Cacao Perú?</p>	<p>Objetivo específico 4: Comprender el modelo de alianza pública privada para el desarrollo impulsado por Alianza Cacao Perú.</p>	<p>El modelo de la Alianza Cacao Perú es una plataforma que conecta a los actores públicos, empresariales y sociales más importantes del sector cacaoero en San Martín.</p>	<p>Contribución de los sectores público y privado para el funcionamiento del modelo de la Alianza Cacao Perú</p>	<p>1- Sector público:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acceso al crédito</li> <li>-Financiamiento del proyecto</li> <li>-Financiamiento a productores y cooperativas</li> </ul> <p>• Transferencia tecnológica</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Homogenización del paquete tecnológico</li> <li>-Capacitaciones técnicas</li> <li>-Desarrollo de cultivo alternativo</li> </ul> <p>• Acceso al mercado</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Creación de ferias del chocolate</li> <li>-Fomento del cacao como producto</li> </ul> <p>2- Sector privado empresarial:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acceso al crédito</li> <li>-Préstamos a las cooperativas y agricultores (tasas promocionales)</li> <li>-Aval para conseguir el préstamo</li> </ul> <p>• Transferencia tecnológica</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Capacitaciones técnicas</li> <li>-Homogenización del paquete tecnológico</li> </ul> <p>• Acceso al mercado</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Atracción de compradores</li> </ul> <p>3-Sector privado social:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acceso al crédito</li> <li>-Articulación de créditos con entidades financieras</li> </ul> <p>• Transferencia tecnológica</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Desarrollo de sistemas agroforestales</li> <li>-Obtención de insumos (Expertise)</li> </ul> <p>4- Cooperativas y asociaciones</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Transferencia tecnológica</li> <li>-Mejoramiento de la calidad y productividad</li> <li>-Incremento en ventas</li> <li>-Mejora continua de los procesos de cultivo, cosecha y poscosecha</li> </ul>	<p>1- Entrevistas semi-estructuradas a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerentes Generales de la Cooperativa ACOPAGRO y ALLIMA CACAO</li> <li>• Director Nacional de ACP</li> <li>• Directora Regional de la ACP en San Martín</li> <li>• Especialistas en proyectos de desarrollo e iniciativas público-privadas en el ámbito agrario</li> </ul> <p>2- Revisión de fuentes secundarias como papers académicos, informes y documentos institucionales (memoria anual, reportes y el manual de organización y funciones de ACOPAGRO y ALLIMA CACAO).</p>

**Tabla A1: Matriz de consistencia (continuación)**

Pregunta general	Preguntas específicas	Objetivo específico	Hipótesis específicas	Variables	Indicadores	Instrumentos
<p>¿Cómo un modelo de alianza pública privada para el desarrollo contribuye en la competitividad de los productores cacaoeros de San Martín?</p>	<p>Pregunta específica 4: ¿En qué consiste el modelo de alianza pública privada para el desarrollo impulsado por Alianza Cacao Perú?</p>	<p>Objetivo específico 4: Comprender el modelo de alianza pública privada para el desarrollo impulsado por Alianza Cacao Perú.</p>	<p>El modelo de la Alianza Cacao Perú es una plataforma que conecta a los actores públicos, empresariales y sociales más importantes del sector cacaoero en San Martín.</p>	<p>Principales beneficios del modelo de la Alianza Cacao Perú hacia sus actores involucrados</p>	<p>Beneficios para cooperativas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acceso al crédito</li> <li>-Tasas promocionales por debajo del mercado a través de organizaciones financieras que forman parte de la alianza.</li> <li>-Financiamiento para exportación a través de organizaciones financieras que forman parte de la alianza</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Transferencia tecnológica</li> <li>-Capacitaciones técnicas</li> <li>-Implementación de "Escuelas de Excelencia"</li> <li>-Formación de "Agentes Tecnológicos"</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acceso al mercado</li> <li>-Garantía para compradores a través de convenios nacionales</li> <li>-Asesoramiento en elaboración de plan de negocios</li> <li>-Asesoramiento en exportación</li> <li>-Aporte en fortalecimiento de la imagen institucional</li> <li>-Articulación entre requerimientos de calidad de los compradores con variedades y características del grano de los productores</li> </ul>	<p>1- Entrevistas semi-estructuradas a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerentes Generales de la Cooperativa ACOPAGRO y ALLIMA CACAO</li> <li>• Gerentes técnicos de ACOPAGRO y ALLIMA CACAO.</li> <li>• Director Nacional de ACP</li> <li>• Directora Regional de la ACP en San Martín</li> <li>• Representante técnico de la ACP</li> <li>• Especialistas en proyectos de desarrollo e iniciativas público-privadas en el ámbito agrario</li> </ul> <p>2- Revisión de fuentes secundarias como papers académicos, informes y documentos institucionales (memoria anual, reportes y el manual de organización y funciones de ACOPAGRO y ALLIMA CACAO).</p>

**Tabla A1: Matriz de consistencia (continuación)**

Pregunta general	Preguntas específicas	Objetivo específico	Hipótesis específicas	Variables	Indicadores	Instrumentos
<p>¿Cómo un modelo de alianza público privada para el desarrollo contribuye en la competitividad de los productores cacaoteros de San Martín?</p>	<p>Pregunta específica 5: ¿Cómo el modelo de ACP ha influido en el desempeño de ACOPAGRO y ALLIMA CACAO?</p>	<p>Objetivo específico 5: Describir la influencia del modelo de ACP en el desempeño de ACOPAGRO y ALLIMA CACAO.</p>	<p>La Alianza Cacao Perú ha tenido una influencia positiva en el desempeño productivo y comercial de las cooperativas ACOPAGRO y ALLIMA CACAO.</p>	<p>Influencia del modelo de la Alianza Cacao Perú en el fortalecimiento de la cadena de valor del cacao</p>	<p>1- Eslabón de Provisión de insumos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Provisión de préstamos a agricultores y cooperativas con tasas preferenciales para adquirir insumos</li> <li>• Articulación de proveedores con agricultores y cooperativas</li> </ul> <p>2- Eslabón de Producción:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitaciones técnicas</li> <li>• Creación e implementación de Escuelas de Excelencia</li> <li>• Impulso de los agentes tecnológicos</li> </ul> <p>3- Eslabón de Acopiamiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejora de la infraestructura (Dentro de sus posibilidades, no es su core)</li> </ul> <p>4- Eslabón de Comercialización:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Promoción del cacao fino y de aroma del Perú en ferias internacionales</li> <li>• Articulación de cooperativas y potenciales clientes</li> <li>• Asesoramiento en exportación y trámites aduaneros</li> </ul>	<p>1- Entrevistas semi-estructuradas a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerentes Generales de la Cooperativa ACOPAGRO y ALLIMA CACAO</li> <li>• Gerentes técnicos de ACOPAGRO y ALLIMA CACAO.</li> <li>• Director Nacional de ACP</li> <li>• Directora Regional de la ACP en San Martín</li> <li>• Representante técnico de la ACP</li> </ul> <p>2- Dos Focus Group con socios productores de las cooperativas</p>

**Tabla A1: Matriz de consistencia (continuación)**

Pregunta general	Preguntas específicas	Objetivo específico	Hipótesis específicas	Variables	Indicadores	Instrumentos
<p>¿Cómo un modelo de alianza público privada para el desarrollo contribuye en la competitividad de los productores cacaoeros de San Martín?</p>	<p>Pregunta específica 5: ¿Cómo el modelo de ACP ha influido en el desempeño de ACOPAGRO y ALLIMA CACAO?</p>	<p>Objetivo específico 5: Describir la influencia del modelo de ACP en el desempeño de ACOPAGRO y ALLIMA CACAO.</p>	<p>La Alianza Cacao Perú ha tenido una influencia positiva en el desempeño productivo y comercial de las cooperativas ACOPAGRO y ALLIMA CACAO.</p>	<p>Determinantes de la competitividad en el ámbito productivo de las cooperativas ACOPAGRO y ALLIMA CACAO</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Condiciones agroecológicas</li> <li>• La infraestructura de soporte a</li> <li>• La producción y de índole social</li> <li>• Recurso humano</li> <li>• La tecnología</li> <li>• La conciencia ambiental</li> </ul> <p style="text-align: center;">Análisis Porter</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Poder de negociación de los proveedores:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>-Articulación con proveedores y productores</li> <li>-Proveedores no dependen del sector producción del cacao</li> <li>-Posibilidad casi nula de que los proveedores se integren en el eslabón productivo de la cadena.</li> </ul> </li> <li>• Poder de negociación de los compradores:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>-Calidad estándar del grano de cacao en la región</li> <li>-Posibilidad casi nula de que los compradores se integren en el eslabón productivo de la cadena.</li> </ul> </li> <li>• Rivalidad entre competidores:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>-Alto dinamismo en el mercado del cacao fino y de aroma por alta demanda.</li> </ul> </li> </ul>	<p>1- Entrevistas semi-estructuradas a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerentes Generales de la Cooperativa ACOPAGRO y ALLIMA CACAO</li> <li>• Gerentes técnicos de ACOPAGRO y ALLIMA CACAO.</li> <li>• Director Nacional de ACP</li> <li>• Directora Regional de la ACP en San Martín</li> <li>• Representante técnico de la ACP</li> </ul>

**Tabla A1: Matriz de consistencia (continuación)**

Pregunta general	Preguntas específicas	Objetivo específico	Hipótesis específicas	Variables	Indicadores	Instrumentos
<p>¿Cómo un modelo de alianza público privada para el desarrollo contribuye en la competitividad de los productores cacaoteros de San Martín?</p>	<p>Pregunta específica 5: ¿Cómo el modelo de ACP ha influido en el desempeño de ACOPAGRO y ALLIMA CACAO?</p>	<p>Objetivo específico 5: Describir la influencia del modelo de ACP en el desempeño de ACOPAGRO y ALLIMA CACAO.</p>	<p>La Alianza Cacao Perú ha tenido una influencia positiva en el desempeño productivo y comercial de las cooperativas ACOPAGRO y ALLIMA CACAO.</p>	<p>Determinantes de la competitividad en el ámbito comercial de las cooperativas ACOPAGRO y ALLIMA CACAO</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Costos de producción</li> <li>• Control de calidad</li> <li>• La conciencia ambiental</li> <li>• La capacidad de gestión empresarial de la cooperativa</li> <li>• Grado de innovación</li> <li>• Cultura de los productores</li> </ul> <p>Análisis Porter</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Poder de negociación de los proveedores:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>-No hay elevados costos por cambiar de proveedor</li> <li>-No hay gran nivel de diferenciación de los productos ofrecidos por proveedores</li> <li>-Los productos ofertados por el proveedor no tienen sustitutos</li> </ul> </li> <li>• Poder de negociación de los compradores:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>-Control de calidad en los productos</li> <li>-implementación de tecnología</li> <li>-Varios compradores en búsqueda de grandes volúmenes</li> <li>-Compradores incurren en leves costos al cambiar de proveedor</li> </ul> </li> <li>• Rivalidad entre competidores:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>-Muchos competidores, pero capacidades distintas con mercados establecidos cada uno de ellos</li> <li>-Alto crecimiento del mercado en relación al cacao fino y de aroma</li> <li>-No existen barreras de salida altas para las cooperativas</li> <li>-Casi ninguna tiene un compromiso alto por liderar el mercado</li> <li>-Gran entendimiento entre las empresas debido a la Marca San Martín</li> </ul> </li> </ul>	<p>1- Entrevistas semi-estructuradas a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerentes Generales de la Cooperativa ACOPAGRO y ALLIMA CACAO</li> <li>• Gerentes técnicos de ACOPAGRO y ALLIMA CACAO.</li> <li>• Director Nacional de ACP</li> <li>• Directora Regional de la ACP en San Martín</li> <li>• Representante técnico de la ACP</li> </ul>

## ANEXO B: Datos importantes de los antecedentes de desarrollo rural

### 1. Proyecto Sierra y Selva Alta de AGRORURAL

#### 1.1. Ámbito geográfico:

El ámbito de intervención del proyecto comprende cuatro regiones: Amazonas con 4 distritos, Lima con 28 distritos, San Martín con 10 distritos y Cajamarca con 43 distritos.

**Tabla B1: Ámbito de intervención del proyecto por región**

Departamento	Provincia	N° Distritos	Total de distritos
Amazonas	• Rodríguez de Mendoza	4	4
Cajamarca	• Chota	19	43
	• Cutervo	13	
	• San Miguel	5	
	• San Pablo	4	
Lima	• Santa Cruz	2	28
	• Huarochirí	14	
	• Yauyos	14	
San Martín	• Lamas	4	10
	• Moyobamba	1	
	• Rioja	5	
<b>Total general</b>			<b>85</b>

Fuente: Agrorural (2017).

#### 1.2. Periodo de ejecución

El proyecto se inició en el 2013 y su período de ejecución es de 5 años, distribuidos en 4 etapas: (a) Etapa Preparatoria, en la cual se dan todas las acciones administrativas necesarias, además de preparar a los Municipios para la ejecución del proyecto, lo cual durará el primer año, (b) Implementación de los componentes principales del proyecto, que se dará en los años 2, 3 y 4 principalmente, (c) Sistematización de experiencias y (d) cierre del Proyecto durante el año 5.

#### 1.3. Resultados

De acuerdo al primer informe semestral 2017 del Proyecto Sierra y Selva Alta, en el primer semestre del 2017, se han realizado 57 concursos en los distritos donde interviene el proyecto, con la participación de las organizaciones, quienes, a través de sociodramas, paleógrafos, maquetas y otros medios han expuesto y presentado sus emprendimientos, ante el Comité Local de Asignación de Recursos – CLAR de su localidad. Como consecuencia de una transferencia de fondos para la ejecución de los emprendimientos rurales realizada de forma ágil, se ha contribuido a generar confianza y credibilidad en los beneficiarios; situación que ha

favorecido para incrementar la demanda y que las organizaciones rurales participantes se han presentado al concurso ya formalizadas, con toda la documentación en regla y con el aporte del 20% depositado en sus cuentas corrientes (AGRORURAL, 2017).

Según el MINAGRI, de un breve diagnóstico realizado a 51 planes de negocio financiados entre los años 2015 y 2016 en las once provincias donde interviene el proyecto, se ha podido evidenciar que en casi todas las organizaciones existe un resultado auspicioso, ya que los rendimientos de cultivos, animales y post cosecha han mejorado considerablemente gracias a la asistencia técnica recibida y los activos entregados en los Planes de Negocio (PDN) por el proyecto. En el siguiente cuadro se muestra algunas intervenciones (rendimientos antes del plan y posterior al mismo) de algunos planes visitados y con la información recogida de los beneficiarios, que muestran las mejoras obtenidas:

**Tabla B2: Comparación de rendimientos de los PDN previo y posterior a su implementación**

Línea de producto	Rendimientos antes del PDN	Rendimientos después del PDN
Cerdos	Nacimientos de 8 a 10 lechones	Nacimientos de 12 a 14 lechones
Abejas	8 Kg por cajón	30 Kg por cajón
Abejas	10 Kg por cajón y una cosecha	25 Kg por cajón y dos cosechas
Huevos	200 unidades diarias	420 unidades diarias
Stevia	5 Kg/surco y tres cosechas	20 Kg/surco y seis cosechas
Turismo visitantes	50 visitantes al día	280 visitantes al día
Café	25 quintales por Has	34 quintales por Has
Café	20 quintales por Has	40 quintales por Has
Café	30 a 40 quintales por Has	60 a 70 quintales por Has
Tilapia	41 a 70 Kg por período	340 a 380 Kg por período
Arveja	1 Tn por Has	3.8 Tn por Has
Arveja	8 Tn por Has	12 Tn por Has
Alfalfa	600 fardos por Has	1000 fardos por Has
Jugos	25 Lt diarios	400 Lt diarios
Manzana	28 Tn por Has	38 Tn por Has
Cuyes*	80 cuyes	300 cuyes
Piñas	6000 unidades	12000 unidades
Oyuco	12 quintales por 2000 m <sup>2</sup>	20 quintales por 2000 m <sup>2</sup>
Oca	15 quintales por 2000 m <sup>2</sup>	25 quintales por 2000 m <sup>2</sup>
Leche	6 a 7 Lt diarios	11 a 12 Lt diarios
Leche	4 a 5 Lt diarios	7 a 8 Lt diarios
Truchas	2000 a 3000 unidades	4000 unidades

\*Los cuyes en las mayorías de los planes, la población ha aumentado notablemente respecto a los animales entregados.

Fuente: Agrorural (2017)

Otro resultado importante radica en los altos márgenes de ingreso de algunas variedades de productos agropecuarios, a raíz de las ventas realizadas durante el primer semestre del año 2017. En promedio, entre los productos agrarios con márgenes más resaltantes tenemos al café, stevia, lima, palto y aguaymanto, como se muestra en el cuadro siguiente:

**Tabla B3: Márgenes de ingresos de los productos agropecuarios en el primer trimestre del 2017**

Línea de producto	Unidad de medida	Costo (S/.)	Venta (S/.)	Margen de Ingreso (S/.)
Cerdo	Cerdo de 75 a 80kg	554.33	800.00	245.67
Cuy	Una pieza	12.96	22.60	9.64
Café	1 kg	5.51	9.26	3.75
Truchas	1 kg	10.93	14.67	3.73
Leche	1 Lt	0.82	1.00	0.19
Miel	Balde	6.25	11.00	4.75
Arveja	1 Kg	0.75	3.00	2.25
Pan	Unidad	0.04	1.00	0.96
Stevia	1 Kg	20.00	35.00	15.00
Huevo	Unidad	0.30	0.33	0.03
Alfalfa	1 Kg	6.00	10.00	4.00
Tilapia	1 Kg	1.20	6.00	4.80
Jugo de membrillo	1 Lt	2.90	5.50	2.60
Jugo de aguaymanto	1 Lt	4.00	7.00	3.00
Plantones de palto	Unidad	2.00	5.00	3.00
Plantones de lima	Unidad	2.50	10.00	7.50

Fuente: Agrorural (2017)

Finalmente, en el componente de fortalecimiento de capacidades y valorización de activos para la articulación al mercado, se ha previsto desarrollar las capacidades de la población objetivo para el acceso sostenible al mercado en condiciones competitivas. Se pone énfasis en el manejo de costos de producción, desarrollo comercial de productos y marketing; complementariamente se ha previsto entre otras actividades: (i) desarrollar un Sistema de Información de precios de mercado para ponerlo a disposición de los beneficiarios y (ii) la producción de material de promoción comercial, desarrollar eventos de carácter comercial (participación y realización de eventos). Asimismo, se ha considerado el desarrollo comercial de productos (marcas, patentes, empaque, registro sanitario, entre otros) y reconocimiento de la propiedad intelectual del conocimiento tradicional.

En ese sentido, en el primer semestre del 2017 se han realizado ocho ferias distritales, obteniéndose altos niveles de ventas en cada una de las regiones donde opera el proyecto, que a continuación se detallan:

**Tabla B4: Ferias distritales en el contexto del proyecto durante el primer trimestre del 2017**

Agencia Zonal	Nombre de Feria	Lugar de Feria	Fecha	Participantes				Financiamiento				Ventas
				Nº Org.	Hombres	Mujeres	Total	Aporte del PSSA S/.	Aporte Org. S/.	Aporte Gob. Local	Total	
Cutervo	XVII Feria Agropecuaria de Socota	Socota	30 y 31/01/17	12	100	200	300	4,142.00	2,400.00	34,800.00	41,342.00	147,980.00
Cutervo	XLIV Feria Agropecuaria de Cutervo	Cutervo	18 y 24/06/17	40	75	141	216	4,000.00	15,000.00	-	19,000.00	123,411.10
San Miguel - San Pablo	Expo Feria Agropecuaria Artesanal y Turística "Héroes de la Batalla del 13 de julio"	San Pablo	22 y 23/02/17	13	55	69	124	3,274.00	482.50	1,485.25	5,241.75	23,000.00
San Miguel - San Pablo	Feria de la Chacra la Olla	Baños del Inca	23 y 24/06/17	3	0	6	6	410.00	-	-	410.00	1,480.00
Moyobamba	Feria de la Chacra a la Olla	Nueva Cajamarca	05/03/17	31	45	81	126	3,990.00	-	1,580.00	5,570.00	10,847.66
Moyobamba	Feria de emprendimientos rurales	Lamas	09/04/17	21	60	45	105	2,000.00	1,800.00	17,840.00	21,640.00	5,654.60
Huarochirí	I Feria Agropecuaria San Antonio 2017	San Antonio	28/05/17	12	21	16	37	1,322.50	-	-	1,322.50	5,420.00
Rodríguez de Mendoza	Feria de emprendimientos rurales Omja 2017	Nuevo Chirimoto	18/06/17	10	165	55	220	3,101.20	-	-	3,101.20	2,400.00
<b>TOTAL</b>				142	521	613	1134	22,239.70	19,682.50	55,705.25	97,627.45	320,193.36

Adaptado de: Agrorural (2017)

## 2. GIZ

### 2.1. Resultados

El PDRS obtuvo múltiples resultados beneficiosos, pero de acuerdo a la orientación de la presente investigación, se consideraron los obtenidos en el componente de “Desarrollo Económico Rural” fueron los siguientes (PDRS, 2013):

- Se apoyó al MINAGRI en la elaboración de un instrumento metodológico para la promoción de la asociatividad en los pequeños productores, en coordinación con Alianza de Aprendizaje, alianza mediante la cual se buscó establecer diversos mecanismos de promoción de aprendizajes que estimularan la construcción de capacidades de índole local, regional y nacional con la finalidad de facilitar una serie de procesos de desarrollo de las cadenas productivas participantes (Alianza de Aprendizaje Perú, 2007).
- Se logró que pequeños productores agrarios accedan a fondos concursales estatales, asesorándolos para el cumplimiento de los requisitos exigidos. En este sentido, se apoyó también al MEF para llevar a cabo eventos regionales con el fin de informar a los productores sobre el programa de inversión agraria Procompite.
- El número de familias de pequeños productores organizados que participaron en las cadenas de valor que consideraron prioritarias, de acuerdo a criterios de sostenibilidad social y ambiental, aumentó desde el año 2009 en 183%, significando un incremento de 2320 a 6570 familias. Así mismo, sus ingresos aumentaron en 135% en promedio.
- Se organizaron los denominados “Foros Regionales – Gestión Ambiental y Competitividad Regional” en la región de Piura, foros en los cuales se presentaba a los diferentes candidatos, instituciones de la sociedad civil, representantes de la academia y medios. Así mismo, se mostró la situación y los desafíos relacionados a la gestión ambiental y a las interacciones entre el medio ambiente y la competitividad de cada región. En este caso, dichos foros se desarrollaron no solamente en Piura, sino también en Cusco y Loreto (Ministerio del Ambiente, 2011) que recolectaron las opiniones de los candidatos a los gobiernos regionales y locales, algunos personajes de la academia y la sociedad civil, sobre la realidad y desafíos de sus territorios en torno al tema del desarrollo sostenible. Eventualmente, se publicaron los respectivos resultados de dichos eventos.

- Entre el 2010 y 2011, se apoyó a Agrorural en la elaboración y publicación del documento de índole estratégico llamado “Propuesta de lineamientos de política para el desarrollo rural”, en el que se explicó la perspectiva de este organismo público sobre el ámbito del desarrollo rural.
- Se facilitó el acceso a mercados internacionales a 16 empresas por medio del apoyo en la participación en ferias nacionales e internacionales relacionadas al consumo de productos sostenibles (Destacaron las ferias BioFach, Perú Natura y Mistura), estudios de mercado, estrategias orientadas a productos y actividades comerciales.
- Se desarrolló la oferta y la competitividad de 10 empresas y asociaciones de productores en el contexto de las alianzas público-privadas (APP).

Particularmente, entre los logros principales del proyecto Perú Biodiverso, se encuentran los siguientes puntos (SECO, s.f):

- Se pudo beneficiar a 120 organizaciones de base que a su vez agruparon a 3,021 productores. Estos productores pequeños aumentaron su margen de utilidad en un 106% entre el período del 2010 y el 2012, sobre todo en las cadenas de valor de los productos sachá inchi y aguaymanto.
- Se mejoraron las capacidades para facilitar el acceso al mercado mundial de 28 empresas y asociaciones de productores, las cuales han recibido capacitación y asistencia técnica para el incremento de su calidad y productividad, así como han participado en ferias nacionales como internacionales, entre ellas la Biofach en Alemania. De este modo, estas desarrollaron buenas prácticas ambientales y sociales en el marco de los Principios y Criterios del Biocomercio por intermedio de planes de trabajo (PDRS, 2013).
- Se mejoró el manejo de 5,689 hectáreas de productos orientados al Biocomercio, dentro de las cuales unas 128 correspondieron a nuevos cultivos con certificación orgánica y 2,500 hectáreas a bosques donde se implementaron planes de manejo.
- Por último, se incrementó el valor de la cantidad de las exportaciones de las empresas que recibieron beneficios por el proyecto, alcanzando un valor de US\$ 41,7 millones en el año 2012, lo que significó un importante incremento de un 72% con respecto al 2010.

### 3. PRA

#### 3.1. Resultados:

El proyecto medía sus resultados en base a la cantidad en dólares en ventas que generó el proyecto.

**Tabla B5: Ventas en dólares según los corredores económicos por región**

Corredor Económico	2000- 2007	2009 - 2013
Ancash	104,816	23,822,552
Arequipa	-	12,301,583
Ayacucho	15,248,863	7,220,101
Cusco / Puno	40,336,701	16,617,881
Cajamarca	17,467,832	-
Huancayo	39,811,162	-
Huancavelica	3,704,388	1,834,511
Huánuco / Sierra norte de Lima	7,041,064	12,262,447
Huaylas	19,652,483	-
Jaén	28,276,910	-
Junín / Pasco	-	13,710,882
La Libertad	-	6,593,875
Madre de Dios	-	3,461,641
Puno	94,146	11,161,885
Piura	17,184,533	-
Pucallpa	30,564,274	-
Tarapoto	13,051,583	-

Fuente: Weidemann Associates, INC. (2008)

**Tabla B6: Corredores económicos, operadores y aliados estratégicos según la región**

Corredor Económico	Operador	Aliado Estratégico
Ancash	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recursos SAC</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Compañía Minera Antamina</li> <li>Clinton Giustra Sustainable</li> <li>Minera Barrick Misquichilca</li> </ul>
Arequipa	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recursos SAC</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Compañía de Minas Buenaventura</li> </ul>
Ayacucho	<ul style="list-style-type: none"> <li>ADRA del Perú - CARE PERÚ</li> </ul>	-
Cusco / Puno	<ul style="list-style-type: none"> <li>CARE Perú</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Odebrecht Perú Ingeniería y Construcción</li> </ul>
Huancayo	<ul style="list-style-type: none"> <li>CEAR</li> </ul>	-
Huancavelica	<ul style="list-style-type: none"> <li>Consortio Universidad del Pacífico - Asociación Civil San Javier Del Perú</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Compañía de Minas Buenaventura</li> </ul>
Huánuco / Sierra norte de Lima	<ul style="list-style-type: none"> <li>IDESI</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Compañía de Minas Buenaventura</li> <li>Compañía Minera Raura</li> <li>Empresa Minera Los Quenuales</li> </ul>
Jaén	<ul style="list-style-type: none"> <li>CIPCA</li> </ul>	-
Junín / Pasco	<ul style="list-style-type: none"> <li>CEAR</li> </ul>	-

La Libertad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CARE Perú</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Minera Barrick Misquichilca</li> <li>• Compañía Minera Poderosa</li> </ul>
Madre de Dios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CARE Perú</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Odebrecht Perú Ingeniería y Construcción</li> </ul>
Puno	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CARE Perú</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Minsur</li> </ul>
Piura	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consorcio CEDEPAS - Cámara de Comercio y Producción de Piura</li> </ul>	-
Pucallpa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• MEDA Consulting Group Perú SAC</li> </ul>	-
Tarapoto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• MEDA Consulting Group Perú SAC</li> </ul>	-

Fuente: Weidemann Associates, INC. (2008).

## ANEXO C: Metodologías antecedentes a la propuesta por ACP

Tabla C1: Antecedentes del modelo ACP

Programas/Proyectos	Institución/Variable	Ámbito Geográfico	Período de Ejecución	Metodología	Principal aporte al modelo de APPD
PRA	USAID	Se desarrolla en centros de servicios económicos en varias regiones del país que llegaron a ser calificados como corredores económicos: Ancash, Arequipa, Ayacucho, Cusco/Puno, Huancayo, Huancavelica, Huánuco / Sierra norte de Lima, Jaén, Junín / Pasco, La Libertad, Madre de Dios, Puno, Piura, Pucallpa, Tarapoto	Primera Etapa: Setiembre de 1998 - 2002 con CONFIEP como implementador 2002 hasta 2008 con Chemonics Segunda Etapa: 2009 - 2013 donde Chemonics continua como implementador.	Proporcionar asistencia cuando existe una situación de "market pull" (atracción de mercado). Del mismo modo, gran parte del trabajo del PRA se centro en mejorar el suministro de productos, a través de actividades de "empuje" de suministro u oferta pero siempre que se haya asegurado la situación de "pull" (Weidemann 2008)	La gran mayoría de las actividades desarrolladas por el PRA involucraron a la cadena de valor uniendo a los compradores y procesadores con los clientes a través de su metodología basada en el "pull", asimismo dedicaron bastantes recursos a fortalecer la parte productiva y de oferta a través del método "push". Todo esto motivando la interrelación los actores para que el proyecto sea sostenible. (Weidemann, 2008)

**Tabla C1: Antecedentes del modelo ACP (continuación)**

Programas/Proyectos	Institución/Variable	Ámbito Geográfico	Período de Ejecución	Metodología	Principal aporte al modelo de APPD
Programa de Desarrollo Rural Sostenible	GIZ	El PDRS contempló a las siguientes regiones (PDRS, 2013):  -Amazonas -Cajamarca -Piura -San Martín	Programa de Desarrollo Rural Sostenible (PDRS, 2013):  2003 - 2013	1. “Estrategia para el área prioritaria Desarrollo Rural Sostenible, Gestión de Recursos Naturales y Cambio Climático” (PDRS, 2013).  2. Metodología <i>ValueLink</i> : Se capacitó y asesoró técnicamente en la implementación de plataformas de fomento en las cadenas de valor por medio de la gestión de acuerdos entre actores y la facilitación del acceso de pequeños productores a los mercados (PDRS, 2012).	El enfoque de desarrollo económico rural fomentó la generación de valor agregado en productos agrarios seleccionados para los mercados internos como de exportación por medio de prácticas y sistemas de producción sostenibles e innovadores para pequeños productores, que han ayudado a fortalecer las cadenas de valor (PDRS, 2013), permitiendo que la interacción entre los actores de estas cadenas participen con una mayor valorización de sus recursos y capacidades, significando un incremento de sus ingresos (GTZ, 2009).
Proyecto Perú Biodiverso	GIZ	Perú Biodiverso tuvo influencia en las siguientes zonas (Perú Biodiverso, 2014):  -Loreto -Amazonas -Cajamarca -San Martín -Junín	La primera fase abarcó del 2007 al 2010 y la segunda desde el 2010 al 2013.	Basado en el componente de "Desarrollo Económico Rural" de la PDRS. Además, también se implementó la metodología <i>ValueLink</i>	

**Tabla C1: Antecedentes del modelo ACP (continuación)**

Programas/Proyectos	Institución/Variable	Ámbito Geográfico	Período de Ejecución	Metodología	Principal aporte al modelo de APPD
Sierra y Selva Alta (FIDA-ONU)	MINAGRI	El ámbito de intervención del proyecto comprende cuatro regiones: Amazonas con 4 distritos. Lima con 28 distritos. San Martín con 10 distritos. Cajamarca con 43 distritos.	Febrero 2013 - Setiembre 2018	Metodología del FIDA, basada en el Desarrollo Rural con enfoque territorial: social, económico y ambiental. El proyecto busca ampliar este enfoque a nuevos territorios en el país, a través del "escalonamiento", entendido éste como un proceso que expande, adapta y sostiene proyectos exitosos a diferentes lugares en el tiempo, llegando a un mayor número de personas.	La metodología adapta el desarrollo con enfoque territorial al desarrollo económico local. Refuerza la idea de cooperación interinstitucional, aportando la inclusión de aspectos social, económico y ambiental en los proyectos, por lo cual es necesario la coordinación entre entidades públicas y privadas.
Proyecto de Desarrollo Territorial Sostenible	MINAGRI	Zona del valle de los ríos Apurímac, Ene y Mantaro (VRAEM)	2017 - actualidad	Gobernanza e inversión en recursos naturales del territorio, fomentando iniciativas económicas locales, así como la conectividad e infraestructura rural.	Promoción de servicios y fomento de la interconectividad de territorios, mediante infraestructura rural y el trabajo articulado de los actores involucrados.

## **ANEXO D: Resultados de APPDs aplicadas en otros países de la región latinoamericana**

### **1. Compañía Nacional de Chocolates (CNCH) y MADR FINAGRO**

**La CNCH ha tenido un uso intensivo del apoyo proporcionado por el proyecto AAP, lo cual trajo los siguientes resultados (Argüello, 2013):**

- Incrementos en inversiones en la cadena productiva: Entre 2004 y 2008, la APPD CNCH ha movilizado inversiones de US\$ 28 millones en los proyectos que vinculan alianzas con productores pequeños, de los cuales la CNCH ha hecho aportes directos por US\$ 1,5 millones.
- Se obtuvo una mejora en el acceso a los mercados y de la reacomodación de márgenes en las cadenas de comercialización. La alianza CNCH ha posibilitado el acceso directo al mercado para más de 3 500 productores cacaoteros organizados, quienes obtuvieron asistencia técnica y capacitación en diferentes ámbitos, ya que alrededor de la mitad de los recursos del proyecto son destinados a la provisión de insumos y a la asistencia técnica.
- Se redujeron los costos de intermediación entre el productor y el procesador, de modo que el agricultor recibe entre el 90 y el 95 % del precio de venta final de su producción.
- La CNCH acopió de los productores participantes en la alianza el 15 % del total de sus compras de materia prima efectuadas en 2007. Adicional a ello, los sistemas de compra empleados dieron paso a que la empresa pueda obtener materia prima diferenciada, con un enfoque de *fairtrade*, de certificación de producción orgánica y con el empleo de primas de precio por calidad.

### **2. FONDEPYME Transmar**

**Los resultados surgidos de acuerdo a los datos presentados por el informe de Chiriboga et al. (2013), son los siguientes:**

- Incremento de ingresos y rentabilidad: Debido a la venta directa sin necesidad de intermediarios, los productores pueden obtener un incremento en los ingresos de US\$ 10 a 15 por tonelada métrica de cacao. Además, se ha estimado que la TIR (tasa interna de retorno) de este proyecto es superior al 12% y permitirá la integración de alrededor de 1100 productores adicionales de este producto en tres años.

- Mayor cumplimiento y compromiso: La alianza permitió reducir la politización de la producción y la informalidad en el cumplimiento de los compromisos de las partes relacionadas.

Inserción de los productores a la articulación productiva: Se ha incorporado a los productores en gran medida al esquema de articulación, con asociación de algunas instituciones financieras que han brindado apoyo para lograr cruzar a los proveedores de insumos y fertilizantes con los productores.

**Tabla D1: Síntesis de casos y sus principales características**

APPD	Objetivo Principal	Impacto principal	Factor de éxito
Compañía Nacional de Chocolates (CNCH) y MADR FINAGRO	Vincular a los productores de cacao a la cadena de abastecimiento de una de las empresas procesadoras de mayor jerarquía en el ámbito colombiano (Luker).	La alianza CNCH ha posibilitado el acceso directo al mercado para más de 3 500 productores cacaoteros organizados, quienes obtuvieron asistencia técnica y capacitación en diferentes ámbitos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El papel de los aliados comerciales vinculados a la CNCH fue fundamental para lograr los objetivos Incrementos en inversiones en la cadena productiva</li> <li>• Proveen una solución a la incertidumbre de la comercialización</li> </ul>
Cacao y FONDEPYME Transmar	Romper con los procesos intermedios que resultan negativos dentro de las cadenas productivas.	Debido a la venta directa sin necesidad de intermediarios, los productores pueden obtener un incremento en sus ingresos por tonelada métrica de cacao.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener buenas relaciones entre los actores de la cadena para generar confianza y lograr acuerdos.</li> <li>• Incremento de inversión que permite que los productores puedan vender de forma directa</li> <li>• Mejor proceso de articulación de la cadena productiva en un mercado dinámico</li> </ul>

Fuente: Berríos (2016), Chiriboga et al. (2013), Argüello (2013)

## **ANEXO E: Cacao fino y de aroma**

El Cacao Fino y de Aroma es aquel cuyo grano tiene características que la hacen distinta y apreciada por su aroma y sabor. Estas características vienen a ser el hecho de que un cacao fino y de aroma proviene de las variedades Criolla y Trinitaria y poseen aromas frutales, florales, de nueces y de malta; es este aroma y sabor característico el cual hace que sea diferente de otros cacaos en el mundo. (ICCO 2014 citado en MINAGRI, 2016). Asimismo, este cacao posee granos de muy buena apariencia que tienen un color achocolatado y que pueden tener mayor rendimiento que el cacao convencional siempre y cuando estén bien fermentados, tengan un arreglo clonal y cuenten con una buena selección de semillas. Cabe mencionar que en el mercado europeo este mismo grano es normalmente referido como “cacao fino” y “cacao de sabor” en el mercado estadounidense. (MINAGRI, 2016).

De esta forma, la Directora Regional de ACP, Ana María Andrade, coincide con estas características, las cuales, en conjunto, pueden determinarse en dos grandes aspectos fundamentales: características genéticas (clones) y características organolépticas (sabor, textura, color y olor) (A. Andrade, comunicación personal, 18 de noviembre de 2017).

## **ANEXO F: Sistema Agro Forestal (SAF)**

Un sistema agroforestal (SAF) es un sistema agropecuario en donde sus componentes son árboles, cultivos o animales, que tiene los mismos atributos que un sistema común cualquiera: límites (definido por la extensión física del sistema), componentes (elementos de índole físico, socioeconómico y biológico), ingresos y egresos (Ingresos como la energía solar, mano de obra o los productos agroquímicos. Egresos como la madera, frutos, productos animales o leña), interacciones (relaciones dadas por el intercambio de los componentes del sistema), dinámica y relación jerárquica (posición de un sistema en relación a otro y su interacción) (Mendieta y Rocha, 2007).

La importancia de estos sistemas radica en que, según Moreno-Calles y Casas (2008), brindan mantenimiento a la diversidad biológica, convirtiéndose en una buena alternativa técnica para el manejo sostenible de recursos y ecosistemas a su vez. Esta interacción e integración de componentes bióticos (como los cultivos de cacao y especies forestales) y abióticos (como el agua, suelo, minerales, aire) entre sí tienen la capacidad de generar el equilibrio de la parcela, ya que impulsa la productividad, el uso racional de recursos y el manejo integrado plagas, sin que ello altere en demasía o de forma ínfima la estabilidad de índole ecológica, económica, social y también medio ambiental. Con respecto al manejo de plagas, la agroforestería promueve la interacción fisiológica y fenológica del cacao en relación a cambios ambientales (UNODC y DEVIDA, 2014).

## ANEXO G: Actores de la Alianza Cacao Perú

Tabla G1: Actores de la Alianza Cacao Perú durante la primera fase

Actor	Sector	País	Función
DEVIDA	Público	Perú	Promoción comercial, Mercado lícito.
USAID	Público	EE.UU	Promoción comercial, Mercado lícito.
Carana Corporation	Privado	EE.UU	Promoción comercial, Gerencia.
Source Trust	Privado	EE.UU	Prácticas rentables.
ECOM Trading (Antes Armajaro Trading)	Privado	Inglaterra	Comercio.
AZMJ	Privado	EE.UU	Consejos empresariales.
Calvert Foundation	Privado	EE.UU	Financiero.
Development Bank	Privado	EE.UU	Financiero.
FONDAM	Privado	Perú	Financiero.
Root Capital	Privado	EE.UU	Financiero.
MicroVest	Privado	EE.UU	Financiero, Consejos empresariales.
Verde Ventures	Privado	EE.UU	Financiero, Consejos empresariales.
Exportadora Romex	Privado	Perú	Comercio.
Casa Luker	Privado	Colombia	Comercio.
GeoTraceability	Privado	Inglaterra	Prácticas rentables.
Grassroots Business	Privado	EE.UU	Consejos empresariales
HIVOS	Privado	Holanda	Mejorar prácticas.
Cooperativas Agrarias	Privado	Perú	Producción y Comercialización

Adaptado de: Wildey (2015).

## ANEXO H: Hallazgos de las entrevistas

Tabla H1: Entrevista al gerente general de ACOPAGRO – Gonzalo Ríos

Función de la organización	Características del productor	Factores relevantes de comercialización	Articulación con otros actores
<p>-ACOPAGRO solamente comercializa el producto de sus productores donde obtienen un pequeño margen de utilidad para así beneficiar al productor aunque este tiene 1000 necesidades en el campo, motivo por el cual busca inscribirse en varios proyectos y fondos concursables como el PINIA</p> <p>-El principal objetivo de ACOPAGRO es la visión de mejorar los ingresos de sus socios para así mejorar su calidad de vida</p>	<p>- El productor sigue viendo que es rentable seguir con el procedimiento y los cuidados especiales del cacao</p> <p>- Destaca unión entre socios</p>	<p>-ACOPAGRO primero escoge frutos maduros, fermenta por 7 días, seca por 4 o 5 días donde el 90% de este cacao se va para manteca.</p> <p>-En cuanto a la comercialización las ferias ayudan en un 30% pero la principal manera es el marketing boca a boca. ACOPAGRO ha abierto mercado.</p> <p>-El costo de participar en una feria internacional es alto, 3000\$ solamente un stand</p> <p>-Las cooperativas chicas no pueden cumplir con los requisitos de las empresas compradoras y por la alta inversión que se requiere.</p> <p>-Cuando el cacao proviene de varios sitios, el cliente no lo compra como fino, se debe de conocer el origen para ser vendido como fino.</p> <p>-Para que sea fino un cacao debe de ser Criollo antiguo, no de clones mejorados que surgieron para ser productivos más no aromáticos. Asimismo se tiene que conocer su origen (trazabilidad), no se debe de mezclar.</p> <p>-Se tiene 3 índices en el cacao: número de mazorcas de frutos, número de granos y número de peso.</p>	<p>-Festivales del chocolate internacionales invitan a ACOPAGRO para conocer sobre la "Experiencia ACOPAGRO"</p> <p>-Estados Unidos compra más cacao convencional que orgánico y es menos exigente a comparación con Europa por lo que ACOPAGRO solo le vende el 5% del total. El mercado europeo es más exigente, desarrollado y paga mejor.</p> <p>-ACOPAGRO trabajó con Naciones Unidas para desarrollar la cadena de cacao</p> <p>-Hay proyectos de todo tipo que van desde la plantación de cacao con USAID hasta la subvención de viajes por parte de Agriterria, pasando por la municipalidad que apoya con un técnico de vez en cuando.</p> <p>-El Estado debería promover proyectos para con el cacao</p> <p>-Las Naciones Unidas sirvió para hacer contactos por ferias y giras de negocios.</p> <p>-Asimismo existen directorios y agregados comerciales que se pueden encontrar en las embajadas</p> <p>-Los agregados comerciales son claves, su trabajo es buscar clientes y ponerlos en un directorio al cual uno puede tener acceso a través de un pago.</p> <p>-Los aliados comerciales son el Estado, ADEX, Promperú, Cámara de Comercio de Lima</p> <p>-Las Naciones Unidas pagó el primer año de certificación de la cooperativa, al inicio cuesta 3000 - 4000 dólares pero ahora cuesta 10000 dólares por lo que se debe de comercializar bastante para recuperar los costos.</p> <p>-Los proyectos más resaltantes para ACOPAGRO han sido el de Naciones Unidas y el de USAID a través de programas como el de desarrollo de producción alternativa (PDA).</p>

**Tabla H1: Entrevista al gerente general de ACOPAGRO – Gonzalo Ríos (continuación)**

Relación con la ACP	Historia y descripción	Contexto del mercado cacaotero
<p>-ACP ya no cuenta con grandes recursos y se enfoca más en charlas, capacitaciones promoviendo el cacao de origen y aromático por lo que ya no es tan relevante.</p> <p>-ACOPAGRO es un aliado de ACP que colabora con algunos técnicos para ACOPAGRO y asu vez este colabora con el "know how" es por eso que es un beneficio mutuo.</p> <p>-ACP se ha enfocado en el lado productivo con ACOPAGRO dado que ya conocen bastante el mercado.</p> <p>-ACP no ha brindado ayuda comercial a ACOPAGRO, pero si a otras organizaciones más pequeñas.</p> <p>-Hubo un apoyo mucho más fuerte en la primera etapa de la ACP pues al parecer los fondos ahora son menos. Además, Acp si llevo clientes a ACOPAGRO pero no se pudo concretar.</p> <p>-No se llegó a concretar contratos con los clientes que llevo ACP pues no coincidían con lo que buscaba el cliente, por falta de trazabilidad o porque pagaban muy poco. Pero el gerente cree que aún así ACP ha cumplido su labor de contactar a posibles clientes.</p> <p>-El gerente cree que lo más resaltante de ACP es que han desarrollado un rol de mejorar la imagen del cacao en el Perú y el mundo, ACP ha dado un mayor valor al cacao a través de promover una buena imagen de este producto.</p> <p>-ACOPAGRO usa indicadores para monitorear los beneficios que le da ACP (más acopio, más socios, más producción de cacao fino, más clientes).</p> <p>-ACP ha venido para complementar cosas y agregar valor en cosas que ya estaban en camino, más que todo ha fortalecido.</p>	<p>-ACOPAGRO exige calidad mientras que la empresa no.</p> <p>-ACOPAGRO trabaja la fidelización por lo que trabaja con utilidades que se le dan a los productores por cada kilo que dan a la cooperativa.</p> <p>-ACOPAGRO cobra a las personas que van y aprenden de él (información y datos)</p> <p>-Los proyectos que más valor le han agregado a ACOPAGRO fueron los que se ejecutaron en sus inicios</p> <p>-Uno de los puntos de enfoque para la gerencia de ACOPAGRO es el área humana, se piensa reducir pues hay personal que no contribuye.</p> <p>-ACOPAGRO va cambiando, va innovando cosas y busca tener capacidad adaptativa.</p>	<p>-Ahora han entrado empresas grandes como Romero, Sumaqaq, Machu Picchu, Ecom, Camsa, que en su mayoría trabajan con el cacao convencional.</p> <p>-La competencia afecta "un poco" a ACOPAGRO pero su efecto se ve más en los actores pequeños pues estas empresas tienen camiones y demás, mientras que las organizaciones no tienen logística.</p> <p>-La competencia puede pagar en ciertos casos un precio mayor por el cacao dado que trabajan economías de escala y así disminuyen costos a la vez que acopian mucho más. Esto afecta a las cooperativas pequeñas dado que acopian poco que no les alcanza para cubrir costos.</p> <p>-La cooperación internacional en conjunto con el banco mundial destinaba muchos más fondos al Perú hace varios años.</p> <p>-El Estado tampoco inserta mucho dinero.</p> <p>-ACP se ha centrado un poco más en la zona sur donde había coca</p> <p>-A veces no se puede encontrar un mercado para el fino, ACOPAGRO produce 6000 toneladas y a veces es difícil venderlas, puedes vender a un poco más de precio pero vendes poco lo cual no es rentable.</p>

**Tabla H2: Entrevista al gerente general de la ACP - José Iturrios**

Función de la organización
<p>-La principal propuesta de ACP es de hacer sostenible al pequeño productor ya que es la única manera de construir una industria sostenible del cacao, la ACP ha logrado alinear a los actores con ese objetivo.</p> <p>-En síntesis la ACP es un facilitador del encuentro de todos los actores privados participantes en pos de mejorar la competitividad del sector, basado en la sostenibilidad y prosperidad del productor.</p> <p>-En el caso de los proveedores de tecnología por ejemplo, lo que se quiere es que vean a estos productores como un mercado potencial.</p> <p>-La ACP se hizo muy popular debido a que nadie había instalado tanta cantidad de hectáreas de cacao fino de aroma en tan corto tiempo.</p> <p>-La idea para ACP es construir un modelo de negocio a partir de la ventaja de la gran diversidad de familias de cacao en nuestro país.</p> <p>-ACP busca generar un conjunto de alianzas en los diversos eslabones de la cadena de valor del cacao y poner esfuerzos para mejorar la competitividad que se disgrega en varios aspectos: Campo (productividad), procesamiento (poscosecha), procesamiento del mercadeo, que es clave.</p> <p>-La idea central de la Alianza es que todos los miembros del grupo, coincidan en los objetivos programáticos del proyecto, en el objetivo final del proyecto y que entre todos aporten desde sus expertises, conocimientos e intereses particulares para apuntar a lograr dichos objetivos.</p> <p>-Se busca que el productor sea un promotor y que presente a los productores a AGROBANCO que es socio de la ACP una propuesta de gente que quiere acceder a créditos para fertilizantes y demás; por este trabajo el productor promotor recibe una comisión.</p> <p>-Se realizó esas acciones dado que USAID dijo que ya no desembolsará más dinero, es la última vez que darán dinero y necesitan ver que sea sostenible la asistencia técnica, y demás.</p> <p>-Los actores privados están trabajando junto con el proyecto para inyectar tecnología en el campo, se busca que se beneficien tanto los productores como el actor privado; se busca un “win-win”. Es aquí en donde se puede ver el GDA en acción.</p> <p>-ACP promueve el sistema agroforestal: cacao, plátano y madera.</p> <p>-Para establecer objetivos regionales, ACP toma en cuenta necesidades y potencialidades; el trabajo de ACP se basa en qué puede aportar cada actor, no tanto en recibir, representa un cambio en la mentalidad de los proyectos.</p> <p>-El alcance del proyecto radica en mejorar ingresos en parcelas de cacao. 1) Cantidad (productividad). 2) Calidad (acceso a mercados diferenciados, Marketing). De esas formas se puede ser competitivos. Por último, financiamiento para conseguir insumos/equipos es importante.</p> <p>-ACP pretende mejorar la calidad en general, no solo del cacao fino. Es más complicado vender fino porque va a nichos especiales, se necesita mayor logística, es un proceso más complejo.</p> <p>-El modelo de negocio empieza por definir a qué mercado se quiere ir y cómo hacer el match con las condiciones/capacidades que se posee.</p> <p>-La ACP coordina con el sector público peruano. Primero con los de San Martín, Huánuco y Ucayali. Luego, con municipios, MINAGRI, DEVIDA, SENASA.</p> <p>-Se hace seguimiento mensual, dependiendo del tipo de indicador y anualmente se hace una encuesta en las 3 regiones para medir temas de ingresos, productividad, ventas, financiamiento, etc.</p> <p>-ACP contacta sus socios chocolateros con las cooperativas. Ahora, no es solo este tema, también se trabaja la poscosecha para ayudar a las cooperativas a alcanzar la calidad requerida por los chocolateros</p> <p>-ACP garantiza el acompañamiento y el coaching hacia las cooperativas.</p>

**Tabla H2: Entrevista al gerente general de la ACP - José Iturrios (continuación)**

Características del productor	Asociatividad	Factores de comercialización	Articulación con otros actores
<p>-La mayor parte de los productores tiene una productividad por hectárea de 500 a 700 Kg por hectárea pero el potencial es de 3 a 4 veces más.</p> <p>-El poco rendimiento actual se debe a la poca fertilización, la poca poda, el poco manejo técnico, poco riego tecnificado, poco crédito, poca asistencia técnica.</p> <p>-A los productores les interesa más la calidad que productividad. Eso les permitirá acceder a mercados de alto valor</p>	<p>-Se trata siempre de incorporar nuevos clientes internacionales (Barry Callebaut, Asociación de chocolateros de Francia, Casa Franchesqui), pero es un trabajo en conjunto, no solo de la alianza.</p>	<p>-El tema del mercado no va separado del resto de cosas como la calidad en el procesamiento y el financiamiento.</p> <p>-Las cooperativas deben empezar a definir su modelo de mercado y a cuál quieren llegar. Deben diferenciarse de un acopiador corriente.</p> <p>-Las cooperativas exitosas no solo venden cacao, venden fairtrade, orgánico, certificación, valor añadido, etc. Eso les permite moverse en otro mercado.</p>	<p>-ACP vincula proveedores de insumos, de tecnología y de financiamiento que trabajan en sintonía para mejorar la cadena de valor del cacao y hacerla más competitiva.</p> <p>-La relación entre ACP y cooperativas radica en ser co-inversionistas. Se basa en apoyo mutuo y cooperación entre cada uno de ellos.</p> <p>-Lo importante de una relación con una cooperativa es tener objetivos compartidos.</p> <p>-La relación entre ACP y los ministerios no están fuerte, apenas tiene alguna relación con PROMPERÚ (Cursos), también tiene que ver porque USAID mide los resultados en cuanto a inversión privada, no pública, entonces, articularse con ellos no le resultaría tan beneficioso en ese sentido.</p> <p>-ALLIMA tenía la calidad de su grano de cacao, pero no sabía cómo financiar los contenedores (100000 dólares). ACP lo llevó a AGROBANCO, Root Capital, Shared Interest, con lo cual, consiguieron los 100000 dólares.</p> <p>-La ACP tiene la facilidad de contar con varios socios de diferentes lugares y la confianza es vital para obtener resultados.</p> <p>-Las empresas chocolateras acuden a ACP, solicitando cierto perfil de grano de cacao.</p> <p>-Los contactos se establecen con cada actor en los planes de trabajo: Se ve ahí con quiénes se puede tener sinergia, según los objetivos que manejan.</p> <p>-Se trata siempre de incorporar nuevos clientes internacionales (Barry Callebaut, Asociación de chocolateros de Francia, Casa Franchesqui), pero es un trabajo en conjunto, no solo de la alianza.</p> <p>-ACP aprendió de ACOPAGRO. Esta cooperativa ya está consolidada, pues tienen un programa de reforestación (2 millones de árboles sembrados con sus socios), enfoque ambiental, laboratorios.</p> <p>-Con ACOPAGRO, existe un trabajo en conjunto con los comités para las escuelas de calidad, campaña contra plagas, ACP suele realizar pasantías con agricultores de otras zonas en esta cooperativa.</p>

**Tabla H2: Entrevista al gerente general de la ACP - José Iturrios (continuación)**

Historia y descripción
<p>-La ACP comenzó en el año 2012 como un proyecto que buscaba contribuir con el mejoramiento de las condiciones de vida de los productores de zonas de desarrollo alternativo.</p> <p>-La ACP es una iniciativa que es compleja y abarca una serie de actores privados que están vinculados a la cadena de valor del chocolate.</p> <p>-ACP es lo que USAID denomina GDA que es una APP entre el gobierno de los Estados Unidos y socios del sector privado.</p> <p>-La ACP fue fundada por 17 empresas privadas.</p> <p>-La ACP es una alianza pública privada que busca sumar esfuerzos del sector privado para hacer sostenible al pequeño productor y la cadena de valor.</p> <p>-El proyecto PRA fue antecedente a la ACP y fue el motivo para que USAID tenga un enfoque de mercado.</p> <p>-El proyecto PRA en cuanto a su orientación hacia la demanda y el mercado ha servido mucho para entender y mejorar la propuesta de la ACP.</p> <p>-Lo interesante de la ACP es que combina una propuesta desde el mercado por el lado de la demanda con una propuesta de mejora de la productividad.</p> <p>-Se tiene el Programa de Desarrollo Alternativo de USAID, que ha permitido que la industria de cacao y chocolate sea lo que es hoy en el Perú.</p> <p>-ACP tiene 3 oficinas descentralizadas: Una en Tarapoto (San Martín), otra en Tingo María (Huánuco) y otra en Pucallpa (Ucayali). Cada una de estas oficinas tienen su propio director con metas anuales propias, independientes en cuanto a su manejo, pero sí apoyados por la oficina de Lima.</p> <p>-ACP tiene socios privados y cooperativos en cada una de las regiones, con los cuales despliega los 4 componentes del proyecto: productividad, calidad, mercado y financiamiento. En la parte de productividad, se trabajó con las “Escuelas de Excelencia”</p> <p>-ACP tiene un técnico senior en cada micro corredor que es el encargado de capacitar a los técnicos facilitadores y estos a su vez capacitan a los agricultores de base</p> <p>-La alianza selecciona agricultores líderes que se espera que se constituyan en agentes tecnológicos para que sean el contacto entre proveedores del sector privado y los agricultores y este obtenga una comisión por parte del sector privado.</p> <p>-La idea es que este agente tecnológico, que es un agricultor líder, tenga la capacidad de conducir sesiones de capacitación en su parcela para sus vecinos a partir de los cuales va a recibir requerimientos de insumos o requerimientos para financiar estos.</p> <p>-Las escuelas de excelencia son trabajadas con todos los actores privados como Yara, AGROBANCO y demás. Son los privados los que dictan las escuelas de excelencia pero siempre está presente los técnicos de la ACP.</p> <p>-Lo que diferencia a la ACP de otros proyectos tradicionales que hacen su trabajo sin participación del sector privado es que ven a los otros como competencia; la alianza lo ve como aliado capaz de tener un gran impacto.</p> <p>-La ACP es un proyecto de 75 millones de dólares donde USAID da 25 millones y 50 el resto de actores del sector privado, todos los actores están apoyando de distintas maneras el logro de objetivos.</p> <p>-La primera etapa de la ACP se enfocó más en la instalación. La segunda etapa se enfoca en mejorar ingresos a través de productividad, calidad, acceso a mercados y financiamiento.</p> <p>-El resultado más importante de la primera etapa de la ACP viene a ser: Sembrar casi 29000 Has de cacao, de los cuales 23000 Has son finos y de aroma.</p> <p>-Un logro intangible de ACP es que puso sobre la mesa cuál debería ser la orientación del modelo de negocios para el Perú.</p> <p>-Beneficios extra aparte de los 3 componentes: Enfoque de género y asociatividad.</p>

**Tabla H2: Entrevista al gerente general de la ACP - José Iturrios (continuación)**

Relación con la ACP	Condiciones productivas del Perú	Contexto del mercado cacaotero
<p>-Percepción del gerente: ACP habla bien de ALLIMA con diversos actores del sector público y privado. ACP les permitió relación más directa con DRASAM</p>	<p>-Perú es la zona de origen del cacao, aquí se encuentra la mayor cantidad de tipos o familias genéticamente identificadas de cacao, ya que de las 10 que existen, 60% (6 de ellas) crecen en el Perú. Entonces, técnicamente, el Perú es el país más biodiverso del mundo en cacao.</p> <p>-El cacao en grano es la sexta exportación del país. Perú tiene buena genética, pero poca capacidad de procesamiento post-cosecha y baja asociatividad. La filosofía es producir más, proteger más e influir más. Se debe trabajar calidad, diferenciación, perfiles de aroma y sabor, marketing distinto.</p> <p>-En relación al cadmio, se están realizando investigaciones por parte de varios actores (MINCETUR, USAID, UNAM, MINAGRI, ICT). Estas investigaciones se están llevando a cabo en parcelas demostrativas para hacer control de raíces, hojas, troncos, frutos, para ver el tema de la absorción del cadmio.</p> <p>-En los primeros avances, se concluyó que sí hay cadmio, pero también debemos ver el contexto donde esta medida puede ser proteccionista, para perjudicarnos como productores de chocolates.</p> <p>-Hay otros productos que tiene cadmio como la leche, lechugas, pero el cuestionamiento va en demostrar el porcentaje que se tiene y tomar medidas para mitigarlo.</p>	<p>-Cooperativas más importantes de San Martín: ACOPAGRO, Oro Verde, Alto Huallaga, Tocache, Central Cacao de Aroma. ALLIMA que va creciendo, Cuencas del Huallaga. También hay empresas privadas: Ucayali River Cacao en Curimaná, AMT Agroindustrias en Aguaytía, Gatosac en Tocache. Romex.</p> <p>-ACOPAGRO vende 6000 Tn, ROMEX vende 15000 Tn.</p> <p>-ACOPAGRO debe Trabajar la poscosecha, subir la oferta a 10000Tn (llevan años en 6000 Tn), perfiles de sabor. Además, incrementar el número de clientes.</p>

**Tabla H3: Entrevista a la directora regional de la ACP en San Martín - Ana María Andrade**

Función de la organización	Factores de productividad
<p>-La alianza 2 busca cumplir objetivos por medio de incrementar productividad, calidad, posicionamiento en mercados diferenciados.</p> <p>-La ACP articula, es un facilitador del conocimiento. Por eso, consideran clave a los agentes tecnológicos que formen. Ej. productor que se ha convertido en proveedor de YARA y Mallqui en Barranquita.</p> <p>-La ACP, dada su naturaleza de GDA, está orientada al desarrollo.</p> <p>-APP une el concepto de desarrollo porque uno quiere calidad en cuanto a lo económico y lo social.</p> <p>-ACP trabaja directamente con el cacao, pero se dirige a la parcela, a la finca del productor. Este, en técnicas de manejo, si tiene naranjas, lo maneja, pero no es que ACP tenga un programa de manejo de naranjas.</p> <p>-ACP trabaja con el tema del manejo de madera y plátano, dependiendo de las características del territorio (Plátano en Huánuco. Una empresa está invirtiendo fuertemente en la compra de plátano-, Madera en Ucayali y en San Martín, el plátano, durante la ACP1). No articula estos productos al mercado, pero sí dan contactos, información.</p> <p>-Se está trabajando para tener perfiles de sabor por zona que permitan obtener un mejor ingreso a los productores (negociar el volumen en términos de diferenciación).</p> <p>-Aspecto Comercial: ACP trabaja en 3 niveles:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Primer Nivel: La participación de los directores nacionales en eventos comerciales y presentación de algunos perfiles de sabor de algunas de las cooperativas que ya cuentan con estos perfiles o empresas privadas que ya tienen.</li> <li>2. Segundo Nivel: Si la propia empresa privada o cooperativa ya ha establecido algunos vínculos con alguna empresa y necesita soporte, se lo dan. Colaborar en determinar el perfil de sabor, participar conjuntamente en la negociación que ellos ya iniciaron y contribuir en esta estrategia de dar cacaos finos o dar cacaos de mejor calidad, tiene el soporte de la alianza.</li> <li>3. Tercer Nivel: La participación en ferias especializadas como el Salón del Chocolate donde ACP promueve la participación de las mejores cooperativas y empresas que tienen un respaldo propio que pueden responder si les piden determinado volumen que tiene esa posibilidad de respuesta financiera, comercial y técnica.</li> </ol> <p>-El monitoreo de ACP en sus cooperativas se da a través de una línea base de 7500 productores y el objetivo es que incrementen productividad. El seguimiento se hace en las capacitaciones con los agentes.</p>	<p>-La productividad es un fundamento importante e implica la fertilización, algo de lo que carecen los agricultores, que necesitan inversión (acceso al crédito).</p> <p>-En el arreglo agroforestal, cada uno de los cacaos tiene determinada productividad y compatibilidad (macho-hembra) que mejora la productividad. La iniciativa de la ACP era que en una hectárea se instalen 1100 plantas de cacao en conjunto con el Instituto LUKER.</p> <p>-La compatibilidad sexual de las variedades de cacao tiene que ver con cómo se adaptan y cuál es la productividad ideal.</p> <p>-La trazabilidad es importante cuando hablamos de calidad, también la poscosecha.</p> <p>-Un reto para el sector es la mejora de los paquetes tecnológicos orgánicos para que los productores lleguen a más de 1000kg/Ha.</p> <p>-Falencias en la región: No existe una cultura de la fertilización y hay resistencia para invertir en ello, y eso que el mercado exige productividad.</p> <p>-Otra falencia es que los productos financieros no están acordes con las condiciones, con el calendario agrícola.</p> <p>-Otro reto tiene que ver con el manejo integral de plagas, ya que se debe prevenir.</p> <p>-El siguiente paso para la ACP es demostrar el incremento en productividad, en el abonamiento y la fertilización.</p>

**Tabla H3: Entrevista a la directora regional de la ACP en San Martín - Ana María Andrade (continuación)**

Factores relevantes de comercialización	Articulación con otros actores
<p>-Los que compran el cacao te exigen pruebas de que es cacao fino lo que vendes. Esto genera otros costos. El reto está en generar mayores volúmenes de cacao fino.</p> <p>-Solamente por vender orgánico, si produces menos de 700Kg/Ha, nunca vas a llegar a un punto de equilibrio. Por ello, la diferenciación es vital y, también podría ser complementar con otros productos en el cultivo, pero eso aún no se ha demostrado.</p> <p>-El protagonismo en el tema comercial para que una empresa sea sostenible debe recaer en la imagen de la empresa. No tiene mucho sentido que en las ferias salga el nombre de ACP como protagonista y la marca de la empresa no.</p> <p>-Desarrollar perfiles de sabor y denominaciones de origen.</p> <p>--La denominación de cacao fino y de aroma las brindan escuelas, institutos (centros de investigación). MINAGRI tiene un manual de qué son los cacaos finos y hay 2 aspectos fundamentales: características genéticas (clones) y organolépticas (sabor, textura, color, olor).</p> <p>-El CCN es un buen cacao que, bien procesado, puede dar un buen chocolate y es masivo. Sus características organolépticas no lo definen como fino. Tiene alta productividad, alta resistencia.</p>	<p>-Logros de la ACP con CUENCAS DEL HUALLAGA: Vínculo con ICAM, aunque aún no exportará este año.</p> <p>-Tiene vínculos con YARA (fertilización), NAADANJAIN (riego), HUSQVARNA (manejo de cultivos), MALLKI (abono) principalmente.</p> <p>-Los agentes tecnológicos brindan asesorías en campo con un rango de 50 a 100 productores cercanos. En estas escuelas hay módulos de capacitación técnico-productiva, de gestión y liderazgo.</p> <p>-ACP no trabaja con organizaciones sin fines de lucro. Los productores quieren ganar. Las organizaciones quieren ganar también y su objetivo no es lo social en sí, sino que los productores no deforesten, que tengan una visión a LP, obtención de créditos, entre otros.</p> <p>-ACP es consciente de la intervención de otras iniciativas antecedentes, incluidas del mismo USAID y del propio productor.</p> <p>-Otro aspecto donde la ACP ha contribuido a homogenizar, junto con los privados y cooperativas, es calendarizar las capacitaciones grupales y guías de campo de forma complementaria.</p> <p>-En la alianza 1 se hizo un trabajo arduo en los paquetes tecnológicos en conjunto con ICT y CASA LUKER.</p> <p>-La empresa privada le facilita a la ACP la identificación de sus comités y, en algunos casos, también hacemos convocatorias de productores independientes con el municipio.</p> <p>-Hay factores de coinversión en la articulación comercial y gerencial. Al articularse, hay una reducción de costos de transacción porque uno convoca, el otro también participa y nos sumamos.</p> <p>-La empresa privada va a hacer sus capacitaciones porque sabe que hay un mercado potencial. ACP convoca así, estableciendo acuerdos privadas con las empresas, con las cooperativas.</p> <p>-El número de cooperativas con quienes tiene vínculos ACP ha crecido.</p> <p>-Con ACOPAGRO se homogenizó el paquete tecnológico.</p> <p>-Promperú deriva visitas, contactos, seminarios, entre otros, a la ACP. Además, la empresa privada le solicita a ACP apoyo en algunos temas como traducción, vínculo de confianza, donde ACP garantiza la negociación.</p> <p>-Con respecto a ACOPAGRO, ya tiene un posicionamiento comercial y una gran capacidad de gestión. ACP trata de brindarle soporte técnico productivo en aspectos de productividad y calidad para mejorar aún más su posicionamiento.</p> <p>-En relación a ALLIMA, ACP no es el único cooperante, tiene varios en temas de gestión. ACP ha colaborado por el tema técnico productivo y en fortalecer el vínculo con ICAM y entidades financieras.</p> <p>-En los convenios con las cooperativas y privados se establece qué inversión y el sustento de la capacitación que realizará cada uno.</p>

**Tabla H3: Entrevista a la directora regional de la ACP en San Martín - Ana María Andrade (continuación)**

Condiciones productivas del Perú	Historia y descripción
<p>-El nivel de productividad en Perú es de 700, 850 Kg/Ha, aunque hay niveles de 3000 Kg. En Ecuador es 350, 400 Kg/Ha en promedio.</p> <p>-ACP está creciendo y se le está reconociendo por su CCN, orgánico y convencional, que exporta y que va a la gran industria con el cual elaboran manteca y chocolates.</p> <p>-El CCN llega a 2400 Kg/Ha. Algunos estos finos no llegan a más de 2000.</p> <p>-Hay cultivares clones nativos que no tienen mucha productividad, pero dada su calidad, es bien valorada por pequeños chocolateros como SHATTELL o NINA CHOCOLATE.</p> <p>-Los CCN's ya se cultivaban en la región. NINA utiliza estos y hacen blend. Se han asesorado para el proceso.</p> <p>-El concepto de origen posiciona al productor, a la localidad y al país.</p> <p>-Perú tiene gran potencial, la ACP no ha inventado el cacao fino, existía ya en Centro América, en Ecuador, en Venezuela, sino que ha promovido la siembra comercial con organizaciones y empresas privadas con una estrategia comercial de largo plazo.</p>	<p>-ACP es una APP promovida por USAID en alianza con privados.</p> <p>-GDA es un convenio especial, no un proyecto, donde se unen esfuerzos para tener resultados en común y generar desarrollo en temas de sostenibilidad, rentabilidad y beneficio social, orientado a productores y privados.</p> <p>-La alianza 1 promovió la instalación bajo sistemas agroforestales y enfoque de medio ambiente de cacao fino de aroma por una estrategia de diferenciación de mercado y posicionamiento del Perú por su variedad, sin perder de vista el cacao convencional.</p> <p>-En la alianza 1 se desarrolló también bajo paquetes productivos, temas de gestión y primeras vinculaciones con el mercado. En esta etapa, se instalaron 1000 Ha de Cacao Fino.</p> <p>-La alianza 2 buscó mejorar el tema de productividad y los ingresos de las familias productoras en un 30%.</p> <p>-El paquete productivo elaborado por ACP está ligado con entidades financieras con productos financieros acordes al perfil del productor local.</p> <p>-ACP promueve las Escuelas de Excelencia: dirigidas a productores líderes con una metodología teórica-práctica con enfoque de género, gestión empresarial y toma de decisiones.</p> <p>-La ACP a todos los actores de la cadena los denomina "agregadores".</p> <p>-La ACP también ha impulsado nuevos nichos de mercado para mejorar estrategias de cacao fino, perfiles de sabor y cacao de origen.</p> <p>-La ACP se diferencia de otras organizaciones porque genera espacios, concierta, trabaja en forma conjunta, pero tienen metas y resultados específicos que son su responsabilidad.</p> <p>-Se está desarrollando ESCUELA DE CALIDAD con duración de 3 meses y 3 horas por mes con asesorías puntuales con los jefes de los 60 centros de acopio de ACOPAGRO para mejorar procesos de poscosecha y los mercados diferenciados.</p> <p>-ACP participa en la Mesa Técnica del Cacao en San Martín con 2 temas principales: control de plagas y cadmio, mediante la construcción de una campaña técnico-comunicacional.</p> <p>-Parte de la estrategia de la alianza 2 es hacer escuelas para homogenizar el paquete tecnológico, tanto en el cacao orgánico como el convencional.</p> <p>-Otro aporte que tuvo la ACP (1 y 2) es la de apostar por la diferenciación del cacao. Vincular esta diferenciación con mercados que valoran esto.</p> <p>-Las denominaciones de cacao fino con las que trabaja la ACP son: ICS95, ICS39, TSH565, ICS1.</p> <p>-Con ACP, la instalación comercial ha comenzado hace 4 años, 5, en la alianza 1 y se han sembrado con los pequeños productores, no en grandes producciones concentradas.</p> <p>-ACP cuenta con 8 cooperativas y 4 empresas privadas con las que tiene convenios.</p> <p>-ACP no negocia con los clientes, eso lo hacen directamente las cooperativas. A este nivel de exportación no puede haber intermediación.</p> <p>-Al año, se hace una auditoría con una muestra testigo que va cruzada con el presupuesto.</p>

**Tabla H3: Entrevista a la directora regional de la ACP en San Martín - Ana María Andrade (continuación)**

Contexto del mercado cacaoero
<ul style="list-style-type: none"><li>-Los grandes volúmenes no los compran los chocolateros, pero sí se interesan en la calidad y diferenciación.</li><li>-En San Martín se han dado grandes avances con respecto a tener una economía lícita.</li><li>-Un problema que adolece el sector es la falta de articulación.</li><li>-Con respecto a iniciativas anteriores, la principal trayectoria ha sido la de tener buenas instalaciones de cacao y vincularlas a un mercado lícito (desarrollo alternativo) de un modo asociativo.</li><li>-El sector del cacao es un mercado fluctuante debido a que es un commodity, ahí es donde entra la ACP, buscando aprovechar la diferenciación, la capacidad productiva y logística.</li><li>-San Martín es la primera región productora de cacao a nivel nacional. Ha dejado de lado la venta ilícita y ahora, en un contexto de asociatividad, ha ido generando desarrollo, aunque en vista de que están creciendo, hay cosas por mejorar.</li><li>-ACOPAGRO debe homogenizar sus centros de poscosecha en términos de calidad.</li><li>-ALLIMA CACAO, ha crecido en el número de clientes. Primero, vendía a intermediarios, después generó fidelización con una cooperativa de Amazonas, que era quien le exportaba directamente a ICAM. Así nace su vínculo. ICAM tenía un convenio nacional con ACP, la garantía para poder negociar con ALLIMA.</li><li>-Cada vez hay una mayor plataforma de chocolateros finos en el Perú que aporta a generar un ecosistema de cacao finos.</li></ul>

**Tabla H4: Entrevista a la directora regional de la ACP en San Martín - Ana María Andrade**

Función de la organización	Factores relevantes de comercialización	Articulación con otros actores	Condiciones productivas del Perú	Historia y descripción	Contexto del mercado cacaoero
<p>-ACP representa un fondo público-privado. Se destaca por lo siguiente:                      1) Capacitaciones para conocimiento del perfil de calidad.                      2) Equipo de élite con productores concientizados, líderes en fertilización (básicamente).</p> <p>-ALLIMA brinda su capacidad operativa social a los profesionales de ACP que vienen a dar información. Además, ALLIMA brinda aporte No Monetario a la ACP.                      -ALLIMA si brinda crédito a productores de calidad, pero a pequeña escala. No existe área de créditos en ALLIMA para dar dinero.</p>	<p>-Requisitos para exportar: calidad que quiere cliente, certificado de origen, sacos importados, tener empresa/agente que se encargue de tema logístico, pasar inspecciones de Senasa, muestra certificada.</p>	<p>-El Proyecto Mancomunidad es financiado por DEVIDA. Proyecto donde participa ALLIMA: PNIA e Innóvate.                      -Proyectos importantes para ALLIMA: En fertilización, AGROIDEAS; en infraestructura para secado PNIA; en desarrollo de nuevos negocios, INNOVATE.                      -ALLIMA conocía a ICAM desde 2015. Technoserve los apoyó en tema logístico, para llevar muestras a Tingo María a una rueda de negocios.                      -Cuando va a llegar personalidades/funcionarios de otros países (ejm: director de Londres), el mismo gerente coordina.                      -ICT viene trabajando investigación en cadmio, pero es una institución cerrada. Casi le quitan un proyecto PNIA a ALLIMA; ICT quería ser organización proponente y que ALLIMA sea aliado.                      -Proyectos donde participa ALLIMA actualmente: PNIA, Innóvate.</p>	<p>-Preocupación en ALLIMA: Cómo afrontar el tema climático, lluvias perjudicarán el secado.</p>	<p>-Para ALLIMA, los competidores representan una oportunidad para mejorar como cooperativa. El socio tiene rol de cliente, proveedor y beneficiario.                      -Clientes exportación: ICAM                      Clientes nacionales: CPX Perú sac, Blue (holandesa)                      Clientes locales: La Orquídea, Macao, Granos del Oriente.                      -Certificaciones de ALLIMA: Orgánica para Unión Europea y USA; Comercio Justo. Ya contaban antes de participar en ACP.                      -Tipos de contratos que firma ALLIMA: según la calidad (grado 1 y grado 2) y modalidad de pago (abierto y cerrado, cada uno tiene ventajas y desventajas).</p>	<p>-Las organizaciones relevantes en el mercado cacaoero son ACOPAGRO, Oro Verde, Romex, Ecom, Camsa, Machu Picchu y DRASAM por el lado del sector público</p>

**Tabla H4: Entrevista a la directora regional de la ACP en San Martín - Ana María Andrade (continuación)**

Relación con la ACP
<ul style="list-style-type: none"><li>-La ACP hizo un diagnóstico e identificó que ALLIMA cumplía con los criterios o requisitos para trabajar con ellos. Entre los criterios, se resalta que la ACP vio que ALLIMA estaba bien organizada, que prioriza la calidad, posee gestión empresarial seria y una participación dinámica de los socios</li><li>-En el marco de la ACP, los actores más relevantes para ALLIMA son los proveedores de insumos y herramientas.</li><li>- El vínculo con ICAM fue gestión propia de ALLIMA. El rol comercial que ejecutó ACP estuvo relacionado más a lo que son las muestras. Es decir, la ACP apoyó en el análisis de los lotes de exportación para descartar si había presencia de químicos, así como en el tema logístico para el transporte de ciertos actores como Shared Interest.</li><li>-La ACP llevó al gerente a una capacitación en tema de mercados futuros en Lima, para saber cómo negociar/vender en bolsa, que no se aplicaba tanto en cacao. No le era de mucha utilidad. ACP apoyó más en aspecto productivo: líderes de excelencia, calidad.</li><li>-La ACP recomienda a ALLIMA a otros clientes/actores de la cadena para una buena imagen. Ejm: Shared Interest.</li><li>-Cuando hay visitas/capacitaciones de ACP, la parte técnica de ALLIMA se encarga de coordinar.</li><li>-ALLIMA no evalúa a la ACP y ha solicitado informes sobre el desempeño de esta, pero no se les brinda dicha información. A la cooperativa le gustaría recibir información sobre rendimiento, cantidad de hectáreas, cómo avanzan y las visitas que hace ACP.</li><li>-Existe un convenio entre ALLIMA y ACP para el trabajo en Escuelas de Excelencia. Rol articulador de ACP: Énfasis en articulación con clientes u otros actores de la cadena.</li><li>-Hubo grandes expectativas en cuanto a formar productores líderes, sin embargo, los de la ACP fueron un poco soñadores, es difícil tener gente de élite.</li><li>-ALLIMA no evalúa la labor de la ACP. Solo firman un documento en la cual señalan aporte no monetario por parte de socios.</li><li>-Otro aporte de ACP en ALLIMA consiste en promover el ingreso de más socios, capacitaciones, mayor producción (calidad y cantidad), dar buena imagen y difundir aspectos positivos sobre la cooperativa.</li><li>-ACP trajo algunos potenciales clientes a ALLIMA pero no se llegó a acuerdo. ACP promoverá eventos para tratar el tema del cadmio, regulación europea.</li><li>-Sería bueno que ACP apoye con infraestructura, ALLIMA podría diseñar el proyecto y ayudar a ALLIMA a buscar financiamiento. Con esto, Angulo se atrevería a firmar más contratos. Puerto de Chazuta ubicado estratégicamente.</li><li>-Principal apoyo de ACP: tema productivo, asistencia técnica. ACP ofreció apoyar a Angulo para viajar a París, pero no se concretó.</li><li>-ACP visita de vez en cuando ALLIMA, pero no le informan (rendición de cuentas) sobre su labor.</li></ul>

**Tabla H5: Entrevista al director de DRASAM - José Reátegui**

Función de la organización	Características del productor	Articulación con otros actores	Relación con la ACP	Condiciones productivas del Perú	Historia y descripción	Contexto del mercado cacaoero
<p>-La cadena de valor del cacao da gran dinamismo a la economía de San Martín por lo que DRASAM viene trabajando con algunos proyectos de inversión pública</p> <p>-DRASAM estuvo trabajando este año para la elaboración de un proyecto que tienen que ver con el mejoramiento de la cadena de valor de cacao en toda la región</p> <p>-Lema: protección, producción e inclusión. Enfoque de territorialidad. DRASAM actualmente preside Comité Regional Agrario y dan los lineamientos</p>	<p>-Desorganización de los productores. No adoptan la tecnología, lo que perjudica al colectivo.</p> <p>-Los jóvenes ven a la chacra sin provecho. El centralismo motiva este accionar. Hay una Dirección Regional de Educación, de Cultura, pero se está trabajando en eso.</p>	<p>-El año se trabajó en temas relacionados a la mancomunidad en el Bajo Huallaga que involucró también a USAID pero fue ejecutada por DRASAM, donde los resultados fueron favorables.</p> <p>-Anteriormente no había buena comunicación ni coordinación entre DRASAM y Gobierno central. Para corregir aquello, en marzo de 2017, se formó el Comité Regional Agrario, conformado por unidades operativas del MINAGRI, Senasa, INIA, Agroideas, Agrorural, Sierra y Selva Exportadora, y el GORE.</p> <p>-Reciente se formó el Comité Regional Agrario como parte de una iniciativa nacional.</p>	<p>-ACP cubre aspectos que DRASAM no puede.</p> <p>- DRASAM y ACP trabajaron para de forma articulada para tener un solo paquete tecnológico en el cultivo del cacao dado que ambas organizaciones tienen sus cuerpos técnicos y se fortalecen entre ellos.</p> <p>-Actores más trascendentes de ACP: DEVIDA, Gobiernos locales, SENASA, INIA.</p> <p>-Coordinación de DRASAM con ACP: Reuniones mensuales</p>	<p>-DRASAM ha identificado cerca de 59000 hectáreas de cacao en la región lo cual la hace la mayor productora de cacao a nivel nacional (casi el 50%)</p> <p>-Mediante zonificación ecológica y económica se sabe que solo 13% de territorio en San Martín es apto para cultivos agrícolas. El objetivo de las iniciativas es, entonces, mejorar producción/productividad</p> <p>-Problemas del sector cacaoero: producción, protección, inclusión y temas de identidad cultural.</p> <p>-Para ello, se debe mejorar la comunicación: fomentar la labor agrícola como un trabajo familiar.</p>	<p>-Según diagnóstico, los cultivos prioritarios de DRASAM son cacao, café, arroz, sachá inchi, naranja y plátano.</p>	<p>-Debido a la adopción de tecnología por parte de los productores, Chazuta es el distrito que más ha crecido económicamente. Otro de los resultados es que ALLIMA se ha fortalecido gracias al proyecto.</p> <p>-Principales provincias y Cooperativas en San Martín: En Tocache, Mariscal Cáceres y Lamas (ACOPAGRO y ORO VERDE). Recomendaciones para el sector: Mejorar la productividad y promover el consumo local. Además, mejorar la educación (mentalidad) con respecto al tema migratorio</p>

**Tabla H6: Entrevista al representante de DRASAM - Ing. René Bartra**

Función de la organización	Factores de productividad	Características del productor	Factores relevantes de comercialización
<p>-DRASAM tiene proyectos ligados a la productividad pues está ligada a la rentabilidad, no busca aumentar las áreas de cultivo sino que busca mejorar la productividad de estas, Asimismo tiene otros proyectos como el fertirriego y la tecnificación de la siembra, eso en cuanto a proyectos con inversión pública.</p> <p>-Para la selección de productos con los cuales trabajar, DRASAM promueve aquellos proyectos que tendrán el mayor impacto regional y las que generarán dinamismo en la región, la organización cuenta con gestores que tienen un ámbito de influencia e identifica cuales son las cadenas de valor más rentables.</p> <p>-DRASAM trabaja con todo tipo de agricultores ya sean asociados o no pero tienen preferencia a las organizaciones de productores y fomenta la formación de cooperativas por encima de las asociaciones.</p> <p>-Para próximo año se implementará certificación orgánica nacional, el MINAGRI a través del Senasa lo presidirá. Será ejecutado a nivel regional. Proceso de seguimiento.</p> <p>-DRASAM ha empezado orientar su trabajo hacia eso y a la trazabilidad.</p>	<p>-En cuanto a resultados, el 2016 se ha terminado el proyecto mancomunidad, que era un proyecto relacionado al mejoramiento de la competitividad del cultivo de cacao, en este proyecto se trabajaron 3 componentes: Calidad, a través de capacitaciones, asistencia técnica y pasantías, pasando de tener 650 o 700 kg/ha a tener 1200 a 1500 Kg/ha, esto también gracias al proyecto de riego tecnificado de la misma organización.</p> <p>1)Articulación de mercado, se busca a la empresa privada, en algunos casos los compradores vienen directamente para evitar intermediarios, esto es lo que quiere la organización, que el productor pueda mejorar su calidad de vida vendiendo su producto directamente, sin intermediarios.</p> <p>2)Calidad: en este aspecto se ha mejorado con la instalación de módulos de acopio y beneficio centralizado o MABC</p> <p>-En cuanto a los insumos, faltan semillas, asimismo falta aún tecnificar aún más la producción.</p> <p>-Producción y comercialización son los eslabones que se han visto más beneficiados en la región. Producción se incrementó bastante, esto está ligado a la parte técnica, así como al tema organizacional. El productor ha tomado conciencia sobre su proceso de producción.</p>	<p>-Si bien uno puede tomar la iniciativa, muchas veces los productores son descuidados y quieren que los técnicos estén con ellos todo el tiempo</p> <p>-Pero hay un alto porcentaje de productores que no aplican lo que se les enseña, es por eso que se tienen problemas con las enfermedades como el Mazorquero y la Carmenta que han estado afectando mayormente en la zona de Mariscal Cáceres.</p> <p>-65% de productores no están organizados en San Martín, a pesar de que el sector cacaotero es el mejor organizado.</p> <p>-</p>	<p>-Un del hongo: Por este motivo, el cacao está clasificado en grado 1 y 2. A mayor fermentación, el chocolate tendrá mayor gusto. Para exportación, se permite como máximo 2% de hongo (Si tiene más, se nota al procesarlo en masa o crema, cambia el sabor)</p> <p>-</p>

**Tabla H6: Entrevista al representante de DRASAM - Ing. René Bartra (continuación)**

Articulación con otros actores
<p>-Asimismo trabaja con organizaciones privadas como Husqvarna, Nanandiyan, Branica y demás</p> <p>-La DRASAM trata de ver y solucionar los problemas, como la falta de aplicación de asistencia técnica, a través de la mesa técnica del cacao. En la mesa técnica del cacao se ha tocado 2 cosas principalmente: Los metales pesados como el cadmio en el cacao; este tema es de relevancia, dado que la norma de la unión europea de tolerancia del cadmio en el cacao entra en vigencia el 2019 (aunque ya se conoce que la cantidad encontrada no afecta a la salud). A través de la mesa técnica se está dando a conocer a la población que no es dañino,</p> <p>-En la mesa técnica del cacao participan todos los actores de la cadena de valor, insumos, producción, acopio, transformación, comercialización y el consumo, es así que la ACP también participa de estas reuniones por lo que su intervención se desarrolla de manera articulada</p> <p>-En San Martín las agencias agrarias para el desarrollo económico local ADEL no solo ven temas relacionados a la agricultura sino también temas relacionados a la energía, minas y producción, en esta organización también se discute pero a diferencia de las mesas técnicas del cacao, no solo se discute temas relacionados a este cultivo.</p> <p>-Existe bastante duplicidad en cuanto al trabajo que se hace con los proyectos especiales como el PEA en el Huallaga, el proyecto especial Altomayo y el proyecto especial Huallaga central. La mesa técnica sirve para disminuir esta duplicidad alineando los roles y funciones de cada uno de los que participan</p> <p>-Las mesas técnicas y las agencias de desarrollo económico local son las que tienen el poder para hacer trabajar a los actores del sector agropecuario, turismo, energía minas, producción y aquellos relacionados al desarrollo económico.</p> <p>-Preocupación: Ante la regulación sobre el cadmio, DIGESA recolectará muestras de chocolate para ver si se está superando las normas de la Unión Europea. Universidad Nacional de San Martín e ICT también participan apoyando. Entonces, se está produciendo un trabajo articulado entre las entidades de distintos sectores (Salud, Producción, Educación, Agricultura).</p> <p>-Cada Dirección Regional tiene su función: DRASAM no ha llevado a cabo proyectos en el eslabón de transformación con empresas. DIREPRO es la encargada de esa función. DIRCETUR organiza eventos, ferias, Expo Amazónica. Dirección Regional de Energía y Minas (DREMSM) se encarga de implementación de energía en determinadas zonas para desarrollar valor agregado.</p> <p>-B1: Puntos críticos para lograr articulación entre actores de la cadena: Anteriormente eran muy individualistas, celosos, ya no (Ej. Meta 37 del SENASA quien organizó esa capacitación y no se vuelve un monólogo de esta entidad, sino que todos participan).</p> <p>-Los proyectos ahora hablan un solo idioma (ACP, HUALLAGA, SENASA): se han uniformizado criterios y el productor ya no está confundido, además de tener mayor confianza. Esto se está viendo recién con el café.</p> <p>-B: Otro factor crítico ha sido la falta de coordinación (comunicación). Esto también ha dependido del Gobierno Central y el GORE.</p> <p>-Ahora con lo del mazorquero fue diferente, ya si venía otra organización, te retroalimentaba, no te decía algo diferente. B1: Los únicos que aún falta que se articulen son los laboratorios. B: Estos laboratorios elaboran agroquímicos. Ahora brindan productos biológicos (Empresas como Avibliol, SENASA (Bauberia Basania), Biospore (Biocin)). Esto debido a que se dirige a productores orgánicos. Se buscan estas alternativas. B1: El control químico es lo último que se aplica.</p> <p>-B: MINAGRI está elaborando 2 guías metodológicas: Primera guía: Producción, árboles superiores, selección de estos para material genético a partir de 3 criterios: rendimiento, sanidad y tema organoléptico. Segunda guía: Poscosecha según las características regionales</p>

**Tabla H6: Entrevista al representante de DRASAM - Ing. René Bartra (continuación)**

Relación con la ACP	Condiciones productivas del Perú
<p>-Drasam también trabaja con el cacao en conjunto con las ACP</p> <p>-DRASAM también trabaja a través de la articulación, por ejemplo, en el caso del cacao, DRASAM se articula con la ACP y AGROBANCO.</p> <p>-El DRASAM también asesora, brinda asistencia en conjunto con otros actores como la ACP</p> <p>-El impacto que tiene ACP es compartido dado que la manera en cómo se trabaja está alineada desde la mesa técnica.</p> <p>-B: Relación con ACP: Por medio de la mesa. Antes no había tanta coordinación, ahora sí. El aporte de la ACP: Promoción de cacaos aromáticos.</p> <p>-Se podría decir que la alianza ha pasado por varias etapas en San Martín: PASA, Chemonics, ACP ahora. Como meta tuvo instalar 25000 Ha de cacao aromático, 7000 de estos en San Martín.</p> <p>-ACP en el aspecto comercial: El caso ALLIMA. ACP trae compradores a la región y participan de ferias con las organizaciones que viene apoyando. B1, B: ALLIMA hasta el año pasado vendía a empresas de la región. B: Ahora, el comprador viene a ver el proceso de poscosecha en la misma organización, haciendo hincapié en la protección con mascarillas, manipulación, entre otros, para asegurar la calidad.</p> <p>-ACP más ha llegado a la zona de Tocache, Mariscal Cáceres, principalmente, por políticas de USAID relacionadas al destierro de la hoja de coca. Por eso, no mucho en Moyobamba. Caso Tingo de Saposoa y asistencia técnica de ACP: A veces se confunde al ejecutor del proyecto, ya sea por el cambio de nombre (Ej1. Como Chemonics) o por estar involucradas 2 o más organizaciones (Ej2. DRASAM era la operadora y DEVIDA el financiador, pero se identifican con uno solamente). Chemonics ha cambiado, ahora es ACP, de repente por ese motivo se relaciona con que recién desde el año pasado ACP ha empezado a trabajar allí. Por parte de USAID, anteriormente han llevado materiales genéticos, aromáticos, asistencia técnica, capacitaciones, entre otros. B1: Chemonics volverá el 2018, ya está convocando por medio de USAID. Serán 3 operadores. La labor de Chemonics es aparte, ACP tiene su propia oficina y su propio operador. Lo que hará el otro año lo hará por su propia cuenta.</p> <p>-B: ACP ha visto el tema de cacaos aromáticos. Para la ACP2 van a ver más variedades (CCN51, Criollos y otros aromáticos). También fortalecerán la trazabilidad, demandada por las chocolateras.</p> <p>-B: Aspectos de mejora para ACP: Deben continuar con la asistencia técnica (difusión, trípticos, logística, etc.), no hay que abandonar al agricultor. B1: Para el 2022 el productor ya debe ser un promotor de su parcela por su propia cuenta. Para ello, debe manejar un cuaderno de registro, y eso ya se viene trabajando.</p> <p>-ACP ya no está incrementando áreas, sino está trabajando en donde instaló.</p>	<p>-Uno de los principales problemas es que no se cuenta con semillas certificadas</p> <p>-En eslabón de insumos, no hay en San Martín entidad que provea de semillas certificadas.</p> <p>Brecha de rendimiento en la región. 80% de producción son CCN51 y el resto son criollos.</p> <p>-B: Tipos de cacao: criollos, trinitarios y forasteros. Criollos son plantones antiguos, amarillos, se pueden tener en el vivero como patrón. Trinitarios provienen de Trinidad y Tobago. Son aromáticos: clones ICS95, ICS1, ICS39, ICS6, etc. Forasteros, el principal es el CCN51 que hay abundante en San Martín (80%). Se determina si es aromático por medio de una catación: Tienen aroma y sabor específico a determinado fruto.</p> <p>-B1: Actualmente son 13 tipos de cacao identificados por medio de un estudio del ICT a nivel nacional.</p>

**Tabla H6: Entrevista al representante de DRASAM - Ing. René Bartra (continuación)**

Historia y Descripción	Contexto del mercado cacaotero
<p>-DRASAM cumple un rol como ente normativo, orientador y planificador que da las líneas estratégicas a nivel del sector agrario en cuanto a cómo se debe llevar la agricultura en la región San Martín, cuales son los temas estratégicos y las tendencias. DRASAM ha generado políticas, planes, programas y proyectos como la parte medular de la dirección regional de agricultura.</p> <p>-En cuanto a proyectos con inversión privada tienen proyectos relacionados al Limón con Casablanca.</p> <p>-Dirección de Competitividad trabaja bajo 3 ejes: protección, producción e inclusión.</p> <p>-Drasam tiene en su PIA, un proyecto Cacao Regional para el próximo año (7millones), vinculado a tecnología, manejo postcosecha. También se incluye el ámbito organizacional y comercial. Se pretende mejorar productividad e implementar 104 módulos de riego tecnificado para cacao.</p> <p>-Articulación: DRASAM trabaja mediante 2 componentes o Ppr's (programas presupuestales con resultados): 0089 (recuperación de suelos degradados) y 00121 (articulación de agricultores al mercado). Cada gestor de DRASAM en cada provincia tiene un directorio de organizaciones. DRASAM se acerca a esas organizaciones y coordinan las actividades de acuerdo a sus necesidades. También trabaja con gobiernos locales.</p> <p>-El enfoque de DRASAM es de producción, protección e inclusión (Política Agro territorial), pero no se articulaban.</p> <p>-</p>	<p>-Existen muchas ventajas y desventajas en el sector del cacao, cada eslabón de la cadena tiene cuellos de botella, pero el problema principalmente se encuentra en la comercialización, pues un gran porcentaje de productos no tiene acceso a mercados especiales y esa es nuestra estrategia, apuntamos a mercados diferenciados para competir.</p> <p>-Los precios estan ligados a la bolsa de valores.</p> <p>-En consumo, falta promover consumo de chocolate. Peruano consume muy poco a comparación del europeo, quien consume 15kg aprox/año.</p> <p>-En Colombia, consumen agua con panela. Casi el 80% de su producción se consume en Colombia. Se podrían establecer nuevos estándares y normas para que tenga 30% de cacao el chocolate y así se pueda beneficiar de todos los antioxidantes y beneficios que el cuerpo necesita.</p> <p>-En el aspecto comercial, la región avanzó con mayores exportaciones, mayor dinamismo y empleo, ingresaron empresas privadas grandes a invertir, más cooperativas (asociatividad).</p> <p>-Empresas comerciales: Romex y Machu Picchu Foods. Muchas veces barren el mercado para cumplir con pedidos internacionales. Cuando la organización de productores no está fortalecida, el productor acepta la oferta de dicha empresa por 10 o 20 céntimos más que le ofrece la empresa.</p> <p>-Entidades más relevantes de la cadena de valor cacao: ACOPAGRO, ACP, Usaid, GoReSam, DEVIDA (apoya a través de Pirdais).</p> <p>-Cacao genera casi 400 millones de soles en San Martín.</p> <p>-Los chocolateros están demandando este tipo de cacao y por eso también han empezado a producir de esta clase (Ej. Makao en articulación con la Cooperativa Choba Choba a un precio de 9 soles el Kg, a diferencia de recibir 5.20 o 6 por el convencional).</p> <p>-ICAM paga 9 soles el Kg por cacao ICS95 a ALLIMA.</p> <p>-</p>

**Tabla H7: Entrevista al encargado de calidad de ALLIMA CACAO - Ing. Rivelinho Yalta**

Acopiamiento	Función de la organización	Características del productor	Asociatividad
<p>-ALLIMA pone también énfasis en la postcosecha para lograr un buen producto.</p> <p>-El proceso de fermentación dura 7 días, el método que se está utilizando es el tradicional que dura 48 horas tapado donde el azúcar se convierte en alcohol.</p> <p>-Luego del fermentado se hace la prueba de corte y se corta el grano que tiene que estar de color marrón.</p> <p>-El secado dura aproximadamente 4 días.</p> <p>-La labor del socio es cosechar, llevar los baldes de baba al centro de acopio para vender su producto.</p>	<p>-ALLIMA paga al productor el 32% del total. De 100 kg se pierde el 68%</p> <p>-Socios reciben asistencia técnica y, por cada kg que dejan, reciben utilidad (reintegro a fin de año).</p> <p>-Indicador para ver el desempeño de la producción de productores realizada por sus técnicos: Se comparan números en las reuniones de área técnica (Ej. De los 125, 97 han sido visitados y solo 60 han podado).</p>	<p>-ALLIMA tiene en promedio 2.5 ha por productor lo cual resulta en casi 400 ha donde el rendimiento promedio es casi 900 kg/ha el cual es bajo debido a que muchos socios no tienen 1000 plantas por ha.</p> <p>-Personal de la cooperativa son socios también. Hacer las cosas con amor, cariño, entusiasmo y motiva a los demás.</p> <p>-Hay productores que son conscientes de los beneficios que damos, pero no se asocian. Muchos nos venden 10, 20 baldes, pero no se animan a ser socios. La cooperativa es un eslabón importante en la cadena, la pregunta está en cómo hacer para que el resto de productores se asocien.</p>	<p>-Requisitos para ser socio en ALLIMA: Como mínimo, tener 18 años, 1 Ha y un documento que acredite que te pertenece (propiedad, compra y venta, minuta, certificado de posesión de la autoridad local). Además, se debe aportar 100 soles para capital social.</p> <p>-Se tiene en cuenta el sexto principio del cooperativismo.</p>

**Tabla H7: Entrevista al encargado de calidad de ALLIMA CACAO - Ing. Rivelinho Yalta (continuación)**

Factores relevantes de comercialización	Articulación con otros actores
<p>-ALLIMA tiene un proceso de trazabilidad que le permite conocer de quien es el cacao desde que llega hasta que va al almacén.</p> <p>-Clientes llegan a ALLIMA atraídos por su calidad que se logra cosechando mazorcas sanas y maduras</p> <p>-ALLIMA aprovecha el jugo que sale en el secado del cacao el cual se vende a clientes en Huanuco</p> <p>-ALLIMA está experimentando gracias a pasantías que realizaron en otros países</p> <p>-Todo este proceso da al cacao ciertos atributos que son bien recibidos por los clientes.</p> <p>-ALLIMA ya tiene 20 toneladas en almacen listas para ser exportadas, los cuales se irán como comercio justo y orgánicos, lo cual significa que tendrá que pasar por controles para detectar químicos.</p> <p>-Transparencia de ALLIMA atrae clientes. Precio bolsa más de \$ 500: 200 de orgánico y 300 de Fairtrade.</p> <p>-Los requisitos que un cliente pide a las cooperativas tiene parámetros de calidad (grano, fermentación, humedad, certificación orgánica).</p> <p>-Una vez establecido el contacto con el cliente, debes tener capacidad de volumen.</p> <p>-En las ferias, el gerente Angulo establece contactos y puede cerrar negocios. Algún agente de estos clientes podría venir a ver las instalaciones y presenciar el proceso.</p> <p>-Otra modalidad es el pago en el puerto del Callao o también en un puerto en Europa, dependiendo del trato de Angulo.</p> <p>-ALLIMA quiere mantener relación de largo plazo, generar mayor calidad y dar buena imagen del cacao de Chazuta, por ello son más "exigentes".</p> <p>-ALLIMA suele participar en ferias locales (principalmente el Salón del Chocolate en Lima). Este último viaje fue la primera vez que va a una feria internacional.</p> <p>-Mediante el PNIA se ha logrado tener bandejas corredizas.</p> <p>-ALLIMA exporta 50 Tn, ACOPAGRO 5000 Tn. Tienen como proyección 350 Tn de las 1000 de Chazuta.</p> <p>-De 900 productores de Chazuta, solo están 125 en ALLIMA, los demás lo venden a intermediarios como ROMEX que compran producción no tan elaborada.</p>	<p>-ALLIMA gano un proyecto del PNIA donde volveran pasaran de realizar procesos empiricos a procesos cientificos (como la fermentacion) a traves de la tecnología.</p> <p>-El PDA pagaba a agricultores, se les enseñaba manejo de cultivo del cacao. Algunos eran reacios a cumplir, pero igual exigían el dinero.</p> <p>-Al finalizar el primer año del PDA, se funda la Asociación Central de Productores Agropecuarios de la Microcuenca del Valle de Bajo Huallaga. En lugar de postas o escuelas, los agricultores pedían construcción de plaza de armas al PDA y este les cumplía: Pobreza.</p> <p>-De 1000 socios que formaban la Asociación, llegaron a 325. Malos manejos de dirigentes y alcalde. Al 5to año del PDA, solo 60% de agricultores cumplían directrices.</p> <p>-En este año como cooperativa, han visitado empresas chocolateras del mercado local y nacional, traen franceses, japoneses y clientes de ellos también.</p> <p>-Chocolates Orquídea compra cacao (llevan de 1 a 3 toneladas). También la chocolatería Macao, Amas de Lima, ECOM trading (trae sus clientes). Aprocam (Asociación de Productores de Amazonas) les faltaba completar el pedido que tenían de ICAM y nos compran cacao. ICAM se entera y vienen directamente para hacer 1er contrato.</p> <p>-Los buenos resultados de ALLIMA son reconocidos por Gobierno Regional por la cooperación internacional ACP que los apoya en los aspectos que apuntan, como fertilización y abonamiento. Aparte la Asociación Verde Amazónico (AVA), que aglutina cooperativas, apoya a ALLIMA. Agriterrra (ong francesa) apoya a ALLIMA en fortalecimiento organizacional, capacita en motivación, calidad. Todo ese apoyo hace que esos 125 socios se identifiquen más con la organización y participen.</p> <p>-Relación con otras cooperativas: Hay proyectos en común como MyCoop (ACOPAGRO y ORO VERDE), también se relacionan mediante el AVA.</p>

**Tabla H7: Entrevista al encargado de calidad de ALLIMA CACAO - Ing. Rivelinho Yalta (continuación)**

Relación con la ACP	Condiciones productivas del Perú	Historia y descripción
<p>-ACP es la continuidad de múltiples iniciativas que han fortalecido capacidades anteriormente en la región (PDA, DEVIDA).</p> <p>-ACP en ALLIMA ha dado soporte en temas de productividad (poda, abonamiento, entre otros). Ha sido su principal labor.</p> <p>-Mediante la alianza estratégica con ACP, uno le manifiesta sus necesidades y en la medida de sus posibilidades te apoyan (Ej. ACP pagó el pasaje a César Gordon, representante de ICAM Perú, para que pueda ir a firmar el contrato con ellos). Pueden ser temas logísticos propiamente como la necesidad de una furgoneta para trasladar productos.</p> <p>-ACP ve las necesidades por medio de sus profesionales (Ej. Va Ana María a ALLIMA y Angulo la recibe, gestionan, pero también pueden participar los ingenieros de la cooperativa.</p> <p>-La articulación entre los objetivos de ACP y ALLIMA viene por el lado de la mejora de la productividad, la gestión comercial, lo que va a permitir mejores condiciones para la calidad de vida del socio, a quienes apuntan ambos. Cada uno tiene metas diferentes: La meta de ACP no es ALLIMA, su meta es Chazuta, el bolsón geográfico. Con esto, se percibe el tema de asociación y fortalecimiento organizacional.</p> <p>-El técnico de ACP en las capacitaciones deja en claro que por medio de esta forma de trabajo van a tener éxito si venden a una asociación o cooperativa. No es obligatorio que participen de alguna para continuar con ACP.</p> <p>-ALLIMA quisiera que ACP contribuya con temas de infraestructura: en temporada alta, no hay espacio en su centro de acopio (más áreas de secado).</p> <p>-Las expectativas para la ACP2 tienen que ver con que se continúe el enfoque de mejorar capacidades de los productores, es lo clave. Otra expectativa es poder establecer en sus fincas un porcentaje de 50/50 en CCN51 y cacao fino (ahora está 80/20 respectivamente).</p>	<p>-ALLIMA tiene 10 años como asociación y un 1 año como cooperativa yendo de 35 a 125 socios en un año.</p> <p>-ALLIMA cuenta con dos variedades definidas: El CCN51, los finos y de aroma que son clones como el UF667 TCH 565 SC1 (que no se mezclan con el ccn por temas de calidad).</p> <p>-Las áreas que fueron deforestadas hace 5 o 10 años ahora son bosques de cacao.</p> <p>-A cada agricultor que tenía entre 1 y 2 Ha se le daba incentivo para que deje la hoja de coca. El CORAH con la PNP empiezan a erradicar. PDA desde 2004.</p> <p>-La Asociación pasa a ser "Asociación de Productores Agropecuarios ALLIMA CACAO". Presidencias llegan a desaparecer por sobreendeudamiento y allí aparece Carlos Angulo para dirigir la organización.</p> <p>-De 300 socios, pasa a haber poco más de 100. Carlos Angulo pone en azul las cuentas y así va mejorando la situación hasta convertirse en cooperativa. 35 socios eran los más activos (ellos crean ALLIMA), venían todos los días y siempre participaban en reuniones.</p> <p>-De 1000 productores que hay en el Valle de Bajo Huallaga, solo 125 pertenecen a la cooperativa. Se tiene perfiles de aroma y saber por cada agricultor (depende del tipo de suelo, bosque, clima, etc).</p>	<p>-En Tarapoto hay chocolateras emergentes: NINA (ganador de plata en el Chocolate International Awards), TESOROS AMAZÓNICOS, ORQUÍDEA.</p> <p>-Cuello de botella en asociatividad: Competidores como intermediarios o empresas que compran cacao de productores, allí acaba su relación.</p> <p>-En el mundo del cacao en San Martín todos se conocen y se apoyan</p> <p>-El Estado no hace algo al respecto de esta práctica de estos intermediarios. Solo en temas de premios por orgánico, fairtrade, pero no sobre cooperativismo o asociatividad.</p>

**Tabla H8: Focus Group a los socios productores de ACOPAGRO**

Acopiamiento	Función de la organización	Factores de productividad
<p>- Normalmente un centro de acopio trabaja para un cliente en exclusiva, el comité de Tingo de Saposoa trabaja para Italia el cual necesita una calidad entre 85 a 90% por lo que se prohíbe el uso de insecticidas y fungicidas.</p> <p>- Centro de acopio en Juanjui es grande.</p> <p>- El cálculo de la fermentación lo hacen por el balde: Sacan al azar unos 50 granos (solo cogen 25 y lo calculan "por 2") y los ponen en el balde con agua. Los que quedan arriba son buenos, los que se hunden son cacaos pintones.</p> <p>- Si encuentran unos 9 granos pintones, se multiplica por 2, sale 18, y eso indica el porcentaje de fermentación: 82% = Porcentaje de maduración. Estos pintones tienen textura de plastilina.</p> <p>- a ICAM. La fermentación que ellos requieren es de 80 a 90%.</p> <p>- Con los pintones que se llevan al centro de acopio, el Ingeniero resuelve concientizar a los socios para que no lleven de este tipo al centro. Se les menciona a los encargados del centro que es un problema del productor, no de ellos.</p>	<p>- El técnico también es el filtro en temas de crédito y de fondos para el centro de acopio.</p> <p>- Roles: Gerente--&gt; parte financiera, rentable Productores--&gt; parte técnica</p> <p>- ACOPAGRO realiza VIGILANCIA sobre el manejo y funcionamiento de cada comité.</p> <p>Comité de Educación CAPACITA a dirigentes de cada base (cómo manejar libro de caja, libro de actas). Se promueve y valora el LIDERAZGO dirigencial</p> <p>-Beneficios que motivan a socios productores más recientes: Educación, seguro, préstamo a bajo interés, apoyo insumos, facilidades de pago.</p> <p>- Hace 3 años se incorporó un auditor externo a la cooperativa. Va a cada comité.</p> <p>- En cada Sector hay un responsable: Administración, salud, educación. Entre ellos programan la Asamblea General (dura 2 días). Luego bajan a informar los acuerdos a las bases.</p> <p>- Se coloca en una pizarra los informes que van presentando las bases. luego se discute.</p> <p>- Administrador por iniciativa solicita auditoría. Esto lo valoran los socios</p> <p>- Ellos se encargan, por ejemplo, de estar pendientes de que otras empresas, como ROMEX, vaya a Tingo y quiera comprarle el cacao a los socios de ACOPAGRO. El comité ve los libros de los socios y se percatan de ver a quiénes han vendido.</p>	<p>- La provisión de insumos como abonos se da a través de ACOPAGRO el que brinda facilidades como dejar que puedan pagar en partes el préstamo.</p> <p>- El técnico es el que viene a solicitud del productor (o una vez al mes) y ve las enfermedades para así "resetar" el insumo para cada enfermedad.</p> <p>- La tasa de crédito que da ACOPAGRO es de 1.7% y da abono con 6 meses de periodo de gracia (no pagas interes)</p> <p>- La inversión para insumos depende del hectareaje por lo que es necesario que venga el técnico para decir que es lo que se necesita y en qué porcentaje por hectárea.</p> <p>- El técnico también lleva a cabo las capacitaciones en las mismas chacras de los productores donde se explica la práctica. Se les enseña desde la formación de la planta en los viveros y que tipos de semilla se debe de usar.</p> <p>- Las variedades que se cultivan son el CCN 51, 39, 95 y el híbrido, chusco, hubo un tiempo que se dijo que el CCN 51 no servía, pero los holandeses prefieren comprar esa variedad.</p> <p>- Los socios solamente le venden a ACOPAGRO pese a que existen intermediarios. Esto debido a que ACOPAGRO da diversos beneficios como préstamos para la educación de sus hijos, pago extra por el cacao (60 céntimos más reintegrados en diciembre y marzo) cocinas mejoradas, campañas de salud y demás</p> <p>- ACOPAGRO es líder en precios. ACOPAGRO compra a 5 soles (precio tope mínimo).</p> <p>- Otro beneficios: capacitaciones. Por ejm, en convenio de ACP, los 20 mejores comités asisten a talleres (temas de liderazgo). Dos veces al año hay bajada de base. Pasantías: 2 mejores acopiadores al extranjero; 10 mejores a pasantía internacional.</p> <p>- ACOPAGRO motiva a socios y promueve calidad.</p> <p>- Viaje, pasantías y capacitaciones para socios en otros países.</p> <p>- Participación democrática: el delegado lleva las propuestas a la Asamblea de cada comité; allí se discute y puede aprobarse.</p>

**Tabla H8: Focus Group a los socios productores de ACOPAGRO (continuación)**

Características del productor	Asociatividad	Factores relevantes de comercialización	Articulación con otros actores
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los productores también tienen otras plantaciones como la naranja dado que los cítricos son un potencial económico de Tingo de Saposa, pero el cacao es más rentable que este.</li> <li>- Apoyo mayoritario de las bases hacia el gerente general de ACOPAGRO. Percepción positiva sobre su gestión y preparación.</li> <li>- Asocian cacao con seguridad del ciudadano, recuerdan terrorismo y narcotráfico.</li> <li>- Socios valoran el precio que les paga ACOPAGRO, que se mantiene en el tiempo a pesar de que empresas quieran ofrecerles más. Piensan que el precio tendrá tendencia ascendente.</li> <li>- Todos los socios deben saber explicar cuando lleguen Fair Trade a la zona para averiguar si verdaderamente son socios.</li> <li>- Edad promedio Comité Tingo: 50 años</li> <li>- Edad promedio Cooperativa: 45-50</li> <li>- Edad promedio Moyobamba: 20-30 años</li> <li>- En ese sentido, hoy en día, un cacaotero es bien visto a nivel social. Esto a raíz de la buena organización de la cooperativa.</li> <li>- Los granos los socios los traen con sus propios sacos</li> <li>- Ahora se ha cambiado el “chip” del cacaotero porque ahora la idea es que sus hijos tienen que estudiar para que mejoren su situación social y económica.</li> <li>- Para ser parte del comité de vigilancia de ACOPAGRO, el socio debe tener calidad de líder, cultivar valores y conforme a eso le van dando seguimiento. Esto también hace más dinámica a la organización. Los delegados son contundentes con la crítica hacia ellos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estrategia: Cada socio nuevo paga una suma y luego paga 10 soles mensuales durante 48 meses para capitalización y así ir disminuyendo préstamos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La cooperativa cuenta con certificaciones motivo por el cual tienen visitas de personas que controlan la calidad por lo que tienen extra cuidado.</li> <li>- Proceso para determinar la calidad de un buen grano de cacao: - Antes de cortaban los granos, se partían, ahora ya no se hace eso, se pone en un balde con agua.</li> <li>- Se separan unos 100 granos (van sacando de cada saco algunos), se homogenizan, se mezclan, y se introducen en el balde. Los granos que queden flotando son de calidad.</li> <li>- Características del cacao fino y de aroma: Tiene que ver con características de sabor, olor, aroma agradable. Al cortar el grano, debe tener un sabor especial. Debe tener esta calidad, sino no se puede exportar.</li> <li>- La zona de Tingo ha sido designada por ACOPAGRO para venderle, entre otros, a ICAM.</li> <li>- El contacto con las empresas chocolateras internacionales se hace en las ferias, no en las cooperativas: En las ferias, se va con un stand, se da a probar a los catadores de estas empresas los granos que llevan las cooperativas. Como es de calidad, se sienten interesados y se reúnen en un ambiente aparte donde, primero, conversan con el gerente para tener algunos pormenores, luego con los dirigentes, y finalmente se elabora un informe sobre cómo está organizada la cooperativa, cómo se trabaja con la gente para obtener esa calidad, etc. Parte del negocio también incluye que estas empresas le puedan pagar el pasaje a la gente de la cooperativa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los productores reciben enseñanzas de los ingenieros de ACOPAGRO así como del ICT que trabajan en alianza; varias organizaciones trabajan con ACOPAGRO porque está bien organizada</li> <li>- Productores de ACOPAGRO intercambian conocimiento sobre manejo de cacao con empresas internacionales, por ejemplo, Pumacao de República Dominicana.</li> <li>- Socios perciben que empresas como Romex pretenden perjudicar a ACOPAGRO.</li> <li>- La proyección también está enfocada en llegar a los 1200, 1500 Kg/Ha. ACP, DEVIDA, todos ellos han venido con ese objetivo. Además, formar al socio para que se maneje como un empresario, ya no solo un productor.</li> </ul>

**Tabla H8: Focus Group a los socios productores de ACOPAGRO (continuación)**

Relación con la ACP	Condiciones productivas del Perú	Contexto del mercado cacaoero
<p>- Relación con ACP: Son aliados estratégicos de la cooperativa. Llegaban con la propuesta de hacer la chacra, pero los agricultores serían dueños luego de 7 años. En este proceso, quizás faltó una mejor comunicación. No todos están trabajando con ACP.</p> <p>- Hace más de 5 años vienen trabajando, pero recién han llegado a la zona (Tingo), hace como año y medio.</p> <p>- ACP trabaja más en la zona de Balsayacu (donde hay un centro de investigación), Campanilla, Alto Huayabamba debido a que esos cacaoeros se encuentran en extrema pobreza. Luego de la erradicación de coca, es donde más han invertido. Han trabajado 3, 4, 5 hectáreas de cacao con jóvenes.</p> <p>-Estos jóvenes sembraban y los materiales los daba la ACP. Allí ACP daba (Balsayacu, Campanilla y Alto Huayabamba: Zonas de pobreza extrema) y por acá (Tingo) vendían.</p> <p>- Este acercamiento era con socios de la cooperativa, pero con permiso de la gerencia.</p> <p>- En Tingo, da asistencia técnica, bolsas para armar los viveros, poda, aunque venden el abono. Esto a través de los talleres de campo.</p> <p>- Uno de los socios se desanimó sobre recibir el apoyo de ACP, ya que le dijeron que se iba a sembrar plátano y otros cultivos (naranja), que eso sería para él, pero lo del cacaotal, todavía en 7 años.</p> <p>- Las capacitaciones son similares entre ACP y ACOPAGRO, ya que gente de ACP ha trabajado en la cooperativa o viceversa. Se trata de hablar un mismo idioma.</p> <p>- Al tiempo que lleva ACP en Tingo, no se podría decir que han impulsado o no las ventas de los socios.</p> <p>- La proyección es que dado que es la producción del grano la que va a mejorar, se va a vender más.</p>	<p>- Uno de los problemas es que, dado que el pueblo esta entre dos rios, cuando crecen los mismos van quitando tierras buenas.</p> <p>- En la zona se puede sacar entre 700 y 800 kilos/ha en promedio, aumentar el rendimiento requiere inversión</p> <p>- Se tiene que tener en cuenta que la planta absorbe aromas de su alrededor que lo diferencia del CCN 51 del Ecuador</p> <p>- En cuanto a los problemas en la producción, existen plagas como el Murillo, Mazorquero, Tornero y Escoba de Bruja. Asimismo está el problema con las subidas de los ríos que se llevan terrenos y humedecen las mazorcas dejandolas negras.</p> <p>- No se puede llevar un calendario de abonamiento porque el clima es cambiante por lo que los técnicos tienen que ir innovando. Por ejemplo en los últimos talleres se han enseñado nuevas formas de podar y las distancia entre plantas.</p> <p>- El cultivo del cacao te permite diversificar la actividad, ya que se puede combinar la madera a través de la agroforestería. Este método sirve como ingreso a futuro. Uno puede tener, por ejemplo, 200 árboles en la chacra y cada 256 metros puede haber uno destinado a la madera. En Colombia se hace esto cada 25 metros.</p> <p>- Otro aspecto positivo del cacaotal es que también se puede instalar una granja agrícola. Las gallinas, por ejemplo, comen los gusanos, las víboras, todo lo barre. Estas ponen huevos ahí y se puede criar 1000, 2000, 3000 pollos. Ese ya es otro ingreso.</p>	<p>- Se ha detectado un pequeño crecimiento en el rendimiento de la región.</p> <p>- Los intermediarios compran con solo 2° 3 días de secado y lo dejan al sol. esta calidad no la compran en el exterior.</p>

**Tabla H9: Focus Group a los socios productores de ALLIMA CACAO**

Función de la organización	Factores de productividad	Características del productor
<p>-Este año, ALLIMA le brindó a sus socios 30% de reintegro</p> <p>-ALLIMA rinde cuentas mediante asambleas. La ordinaria se da una vez al año, entre enero y marzo. Socios creen que debe realizarse a fin de año, modificándose el Estatuto</p> <p>-Gerencia gestiona créditos para que puedan comercializar. Socios aportan 5 soles mensualmente.</p> <p>Se aporta 10% de cada venta/entrega que hace el productor (capitalización); la cooperativa tiene que devolver su interés cada fin de año.</p> <p>-El objetivo de ALLIMA con los productores es el de tener promotores agrarios que se obtienen también por las Escuelas de Excelencia. La idea es que en el futuro los socios estén tan preparados que sean ellos por iniciativa propia los que conduzcan sus chacras.</p>	<p>-Para los insumos, la cooperativa trabaja con AGROBANCO y ACP para prestamos para que así pueda comprar los insumos en Tarapoto de la empresa Parmer cuya distribución es de Hernán Cortés</p> <p>-Se necesitan abonos mayormente que se gestionan a través de la alianza de la cooperativa, AGROBANCO y la casa que distribuye. La cantidad depende del tipo de suelo (ácido o alcalino)</p> <p>-El principal problema que se tenía antes de que vinieran las alianzas era la falta de análisis de suelos por la falta de inversión, por lo que solo se daba un abono simple al suelo; ahora gracias a la cooperativa se tiene crédito y la garantía para adquirirlo</p> <p>-No existe una variedad específica de cacao fino y de aroma, son de diferentes clases, lo que lo diferencia del convencional está en la post-cosecha, en el proceso de producción, la fermentación (el cacao fino tiene menos días de fermentación que el convencional) ahí se nota su olor, sabor</p> <p>-Es necesario un plan de abonamiento que es como una tarjeta de presentación</p> <p>-Todos los conocimientos de los productores han sido adquiridos a través de la cooperativa y sus capacitaciones periódicas</p> <p>-Lo que hace diferente a esta cooperativa según sus socios es la tecnología</p> <p>-Los socios deben producir mínimo 200kg de cacao al finalizar el año 2017. Cada año sube la exigencia por parte de la cooperativa. Socios valoran las capacitaciones que les brinda ALLIMA y resaltan/reconocen su diferencia respecto a empresas como Machu Picchu</p> <p>-Con Escuelas de Excelencia, los socios ya no deben ir a alguna universidad o instituto, sino ya pueden capacitarse de ese modo</p> <p>-Estos temas de tecnificación son tratados en varias jornadas para que los productores vayan tomando conciencia.</p>	<p>-Los participantes del Focus Group tienen en promedio 2.65 hectáreas de cacao, donde el rendimiento va de 600 a 1500 Kg/ha</p> <p>-Los socios también producen zapallo, yuca, plátano y frijol para poder sustentarse, aunque solo comercializan el cacao</p> <p>-Toda la producción de cacao es para la venta, aunque se consume cuando se hacen chocolatadas</p> <p>-Socios están satisfechos con los servicios que reciben. Valoran la transparencia y el trabajo tanto de la administración como del consejo de vigilancia. Tienen expectativas de mejorar posteriormente por ser una cooperativa joven</p> <p>-Productores quisieran tener una planta procesadora (valor agregado). Esto está considerado en el Plan Operativo de ALLIMA para el 2022. Además, también quisieran que se les enseñe cómo se hace la manteca, el polvo.</p>

**Tabla H9: Focus Group a los socios productores de ALLIMA CACAO (continuación)**

Asociatividad	Factores relevantes de comercialización	Articulación con otros actores	Relación con la ACP	Condiciones productivas del Perú
<p>-Esta producción se vende a la cooperativa y no a cualquier otra organización, cabe destacar que existen empresas como Romex, Amazonas, Machu Picchu y otras se han acercado a los productores diciendo que les iban a pagar una mayor cantidad pero los productores como cooperativa exporta a una empresa italiana llamada Icam.</p> <p>-Ellos mismos son dueños a diferencia de las empresas donde no lo son</p> <p>-Requisitos para ser socio de ALLIMA (Asociatividad): Tener mínimo 1 hectárea de cacao, Aportar 100 soles como capital social.</p>	<p>-Las principales variedades que se producen son: la TSN y la VCN y se está haciendo cacao fino y de aroma como el TSH, UF y el T79 que son clonadas genéticamente</p> <p>-Socios separan cacao fino del CCN, sus precios son diferentes. Cooperativa compra el tradicional a S/ 1.80 el balde</p> <p>-</p>	<p>-El análisis de estos suelos lo hace la Universidad Nacional de San Martín de donde viene el resultado si es orgánico o químico aunque la mayoría son tierras orgánicas.</p> <p>-Agriterra (Con quien la cooperativa tienen una alianza) también brinda capacitaciones donde se capacita desde el manejo de las plantas hasta el plan de negocio.</p> <p>-Plan Operativo de ALLIMA para el 2022. En este plan también están involucrados DRASAM, PNIA.</p>	<p>-Los cacaos finos y de aroma son los tipos de clones que ha promovido la ACP que son el IC79, ISS 1, ISS 6, ISS 95, osea todo lo que la ACP promovió con el rótulo de fino y de aroma</p> <p>-ACP brinda asistencia técnica, este año enfocándose en fertilización</p> <p>-ACP apoyó en el plan de negocios de ALLIMA para su exportación a Italia, analizando. Llevaron al gerente y lo orientaron sobre los trámites en la Aduana</p> <p>-La ACP capacita también en cómo reservar el barco, el almacén, la fecha para poder hacerlo.</p> <p>ACP informa los avances en el gabinete, no con los productores (solo capas). Las capacitaciones brindadas por ACP y ALLIMA van de la mano</p> <p>-ACP ha apoyado con el contacto de nuevos clientes que van al centro de poscosecha principalmente</p>	<p>-El tiempo de cosecha del cacao comienza en mayo y junio, pero en realidad se puede dar durante todo el año. El cacao se puede cosechar cada 15 días otros lo hacen cada 10 días, todo dependiendo del productor.</p> <p>-Las principales dificultades son las plagas y las enfermedades, todo el control biológico que se hace es mediante la poda, el mejor insecticida es el solo que mata hongos e insectos</p>

**Tabla H9: Focus Group a los socios productores de ALLIMA CACAO (continuación)**

Historia y descripción	Contexto del mercado cacaotero
<p>-La tendencia de las ventas de la cooperativa ha ido creciendo</p> <p>-La gran mayoría de socios son fundadores pues empezaron en el 2004, año en que se funda ALLIMA como Asociación</p> <p>-La mayoría de socios ya sembraban cacao antes de formar ALLIMA. Si bien algunos empezaron con la coca, gracias al PDA lograr cambiarse al cacao</p> <p>-Beneficios de sembrar cacao:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Tranquilidad y paz para productores y sus familias.</li> <li>2) Coca se cosechaba cada 3 meses, pero el cacao cada 15 días.</li> <li>3) Mercado asegurado. Aparte incentivo de 600 soles/agricultor</li> </ol> <p>-En las asambleas, se informa sobre las gestiones que realiza la administración. No solo es rendición de cuentas, también reúnen a los socios como trabajadores</p> <p>-Los clientes de ALLIMA son internacionales: Van empresarios con cierta frecuencia ahí</p> <p>--Actualmente los clientes de ALLIMA son ICAM (exportación) CEPEX PERÚ La Orquídea y Amacao.</p>	<p>-Los precios tanto del tradicional como del fino han bajado últimamente a nivel internacional</p> <p>-Las cooperativas de la región solo producen grano, no transforman.</p>

**Tabla H10: Entrevista al director regional de DIREPRO - Ing. Jhony Borbor**

Función de la organización	Asociatividad
<p>-DIREPRO busca fortalecer la parte de transformación del cacao para su posterior exportación.</p> <p>-DIREPRO trabaja con la base de datos de la DIRCETUR que tiene datos del volumen, tecnología, mercado y lo más importante, el grupo que está emprendiendo para la exportación, por lo cual DIREPRO está empezando a fortalecer a estas empresas.</p> <p>-DIREPRO ve la transformación en dos aspectos: 1. En el sentido de que una empresa que se dedica a la transformación debe de diversificarse. Se dan casos donde la línea productiva está operando a la mitad de su capacidad, por lo que DIREPRO hace que se internalice en ellos la capacidad que tienen de tener un abanico de opciones de prestar el servicio de transformación.</p> <p>-Otro aspecto en el que DIREPRO está trabajando en los fondos concursables ya que como gobierno regional no pueden insertar dinero o capital de manera directa a una empresa privada.</p> <p>-Direpro gestionó ante el ministerio de la Producción para formar los llamados gestores de fondos concursables, hasta ahora son 25 proyectistas que están acompañando a empresas a formular proyectos.</p> <p>-El objetivo de DIREPRO es de coberturar a la región, teniendo al menos dos formuladores para fondos de innovación por provincia. Así mismo se busca enlazar el capital estatal con el privado pues la norma así lo permite</p> <p>-Direpro busca encaminarse a la visión regional de una economía diversificada, competitiva a través de la generación de empleo.</p> <p>-El enfoque de la organización se basa en el desarrollo territorial y los pilares de la productividad, competitividad y posicionamiento en la producción del mercado regional y global diferenciado .</p> <p>-En cuanto a la línea industrial, la organización busca empoderar a los centros de desarrollo empresarial y fondos concursables que ya tienen,. Lo que se busca es que la empresa transformadora tenga el mayor tiempo posible con las máquinas en funcionamiento que combinado con el fomento de una cultura de registro de marca se pueda generar un mayor ingreso.</p> <p>-DIREPRO estuvo gestionando para que Inacal entre a la región, cuya institución trabaja para encaminar los procesos de certificación.. El 27 de noviembre Inacal instala su primer laboratorio (itinerante) en San Martín.</p> <p>-DIREPRO busca tener productos certificados, más competitivos y abaratamiento de costos para las empresas .</p> <p>-DIREPRO busca desarrollar el tema de transformación.</p> <p>-Para evitar duplicidad de funciones con otras entidades, cada uno tiene su propia metodología.</p> <p>-Para 2018 se está considerando en Plan Operativo, fortalecer las Cámaras de Comercio y Producción, para que Direpro a través de ellas pueda articular con los micro y pequeños empresarios. Una forma de llegar más directamente al empresario/productor, relación más cercana.</p> <p>-DIREPRO está buscando la forma de generar un fondo para el desarrollo tecnológico y productivo en San Martín, tipo lo generado por la exoneración del iGV en la región. Sería un fondo reembolsable con un 3% anual, período de gracia de 6 meses, toda esa estructura.</p> <p>-Actores y aspectos que permitan dinamizar el sector del cacao (transformación): DIREPRO viene trabajando con la diversificación, transformación, sacando provecho del producto de calidad.</p>	<p>-La base de la articulación es la confianza y los beneficios que se puedan lograr.</p> <p>-Esta estrategia del cooperativismo ha permitido el impulso del cacao y del café.</p>

**Tabla H10:Entrevista al director regional de DIREPRO - Ing. Jhony Borbor (continuación)**

Factores relevantes de comercialización	Articulación con otros actores	Relación con la ACP
<p>-Cuando Una empresa va creciendo y quiere entrar a otros mercados, tiene que cumplir ciertos requisitos y tienen el riesgo de que su marca ya este registrada por un tercero.</p> <p>-La actividad empresarial no debe de promover la deforestación, así mismo en parte de su proceso de producción la empresa debe de tener cierto porcentaje de mano de obra femenina y personas discapacitadas</p> <p>-Aparte de la buena presentación del producto, la acreditación en tema de calidad es fundamental.</p> <p>-Ahora como Estado, DIREPRO trabaja articuladamente y coordinan con Fondepes, Cites, el programa de actividades.</p> <p>-Aporte de las cooperativas al sector del cacao: Si se quiere llegar a algún mercado, es la manera. Es una forma de asociatividad, aunque está de por sí ha estado mal llevada porque no tuvo bases empresariales, ya que, además, no hay fines de lucro debido a la forma de sucesión, con un techo de venta y si uno no vende, no se tiene nada .</p> <p>-Una cooperativa, de estar certificada, facilita los trámites.</p> <p>-Debería implementarse una estandarización de criterios y normas para exportar. Se trabajan a nivel de mesas técnicas estos temas (Ej. peces).</p> <p>-Iniciativas como los fondos concursables (INNÓVATE) o el centro de desarrollo empresarial de DIREPRO fomentan la actividad económica.</p>	<p>-Direpro está comenzando a trabajar con las juntas de usuarios de riego utilizando tecnología para que así puedan por lo menos tener un 5% o 10% de superficie apta para la agricultura .</p> <p>-Direpro se articula con diferentes entidades como Sanipes, Condipes, Cites, Cámara, Ministerio Producción. Se trabaja en mesas técnicas. Trabajando de esa manera las metas se alcanzan en menos tiempo.</p> <p>-DIREPRO trabaja con cooperación finlandesa, Unuti (organismo de Naciones Unidas para desarrollo industrial).</p> <p>-GIZ está desde 2006 aprox, estuvo en GoRe apoyando procesos para implementar asociatividad a través de las mesas. El apoyo se ha dado más que todo en gobernanza</p> <p>-Debilidad en la articulación 1: permanencia del recurso humano, inestabilidad y diferentes mecanismo de contratación de servidores públicos.</p> <p>-Debilidad en la articulación 2: no hay sistema de comunicación/información efectivo. Sería bueno tener un sistema que pueda mapear zonas de producción, vías de comercialización que sirva como fuente a empresarios y tomadores de decisiones.</p> <p>-Para evitar duplicidad de funciones con otras entidades, cada uno tiene su propia metodología. En Direpro existe un coordinador ante el Ministerio de Producción, se encarga de enlazar especialistas para que lleguen a la región y Direpro se encarga de convocar</p> <p>-Con las empresas se viene trabajando el tema de innovación para mejorar ingresos o reducción de costos.</p>	<p>-ACP no ha estado muy involucrados con DIREPRO debido a que ellos promueven la comercialización del grano, no procesamiento.</p>

**Tabla H10:Entrevista al director regional de DIREPRO - Ing. Jhony Borbor (continuación)**

Historia y descripción	Contexto del mercado cacaotero
<p>-Dentro de la lógica de la postulación a fondos concursables, DIREPRO ha podido conseguir la creación de dos centros de desarrollo empresarial, uno ubicado aquí en Tarapoto y otro en Moyobamba</p> <p>-Todo lo que DIREPRO realice debe de estar enmarcado dentro del territorio que tenga posibilidades, en el caso de San Martín, la organización solo trabaja con el 13.48% del territorio total.</p> <p>-Antes hubo intervenciones sin objetivos ni formas de trabajo claros, sin un adecuado diagnóstico de las necesidades de los productores.</p> <p>-Antes USAID estaba con mayor fuerza, con capital más tangible, por los resultados sobre todo (Ej. De 20 cooperativas, 10 se capacitan en cierto tema, participan en diplomados, si falta algo en transformación, lo analizo, etc.).</p>	<p>-Dadas sus capacidades, cuando se empezó a negociar internacionalmente, las cooperativas ya estaban listas, logrando posicionarse y meterse en el mercado de forma más fácil.</p> <p>-Procesamiento del grano en cooperativas: Las cooperativas deberían establecer quiénes de sus socios podrían procesar, por ejemplo. Con un grupo eso, con otro, se continúa trabajando la producción. Todo cimentado en el factor de la confianza con el agricultor. Esto podría posibilitar tener la cadena misma dentro de la cooperativa. Otra alternativa sería considerar a un tercero para que lo realice, pero si ya se tiene a los socios, no sería tan razonable .</p> <p>-Otro tema dificultoso es el relacionado a los productos financieros, los cuales no están orientados a la innovación en el tema de transformación: El costo de energía, maquinaria, todo resulta muy costoso .</p> <p>-Existe dependencia de la capital, que se aplacaría si se desarrollara desde el mismo San Martín prototipos de transformación por ejemplo. Actualmente, se hace eso con otros productos como el maní, maní confitado, el chifle, el plátano, etc. Son innovaciones, copia de otras, que han ido surgiendo.</p> <p>-Se debería aprovechar la capacidad de las maquinarias. Los productores que poseen estas deberían mejorar estas o alquilarlas para no "perder" por la capacidad ociosa.</p> <p>-Aún son pocos los que procesan, pero se están teniendo cada vez más. Se debe trabajar para mejorar el promedio.</p> <p>-Principales transformadores de cacao en la región: Orquídea, aunque no tiene una llegada tan local, sino de afuera. Debería ser consumido en la localidad para aprovechar ello y buscar sostenibilidad.</p>

**Tabla H11: Entrevista al vicepresidente de la Cámara de Comercio de San Martín - Carlos López**

Función de la organización	Características del productor	Factores de comercialización	Articulación con otros actores	Historias y descripción	Contexto del mercado cacaoero
<p>-La Cámara de Comercio hizo investigación de mercado hace 5 años sobre productos agroindustriales ante la "crisis" que se venía.</p>	<p>-Debido a ciudadanos que fueron a Lima y regresaron a San Martín con nuevos estándares de conocimiento, de economía. Surgen emprendimientos y nuevas ideas de negocio por parte de ellos. -Debido a la actividad del CITE, se generó un cambio de mentalidad: Ya no son solo productores, sino también empresarios, porque hasta podrían certificar su producción, obteniendo un margen mayor (\$200 adicionales), que se puede invertir en infraestructura por ejemplo.</p>	<p>-En los años 97 y 98 el cacao se establece como commodity. Productores y sus organizaciones van obteniendo cada vez mayor información sobre los precios y el cultivo va recibiendo mayor aceptación. -Para exportar y convertirse en una empresa más seria debe formalizarse, llegar a un 70% de buenos granos también, trabajar con fórmulas empresariales. ACOPAGRO ha sido una modelo de ello.</p>	<p>-Al articularse con otros actores por medio de la creación del CITE Cacao, el objetivo era mejorar productividad e impulsar valor agregado. Empezaron con fórmula de postcosecha. -CITE sistematizó la forma de comunicar en la región en diferentes zonas sobre la fermentación, poniendo módulos del BID (11 módulos en toda la región), de tal forma que la gente vinculada al cacao pueda ir a ver cómo se hace. Así se realizó la transferencia tecnológica, promoviendo que hasta el último de la cadena pueda generar un buen grano. .</p>	<p>-El "fenómeno de la región San Martín" se da en un contexto donde el terrorismo tenía control de varios pueblos por lo que sus habitantes emigran a Trujillo, Lima o al extranjero. -Durante ese tiempo el narcotráfico movía grandes cantidades de dinero que al irse causó una represión enorme. Al mismo tiempo (una vez que el terrorismo se va) vienen gente nueva de la sierra y la costa y también vuelven algunos de los que habían emigrado antes, estas personas vuelven con otra manera de pensar. -Es ahí cuando empieza el apoyo de los Estados Unidos A través USAID y empiezan a invertir dinero en las cooperativas que empiezan a aparecer y todas las personas nuevas que vinieron se empiezan a dedicar a la producción. -En ese contexto, surge CITE Cacao, grupo conformado por USIL, GoRe, Cámara Comercio, Coop. internacional mediante CEDRO, USA a través de CEDRO y Chemonics o PDA.</p>	<p>-San Martín presenta un crecimiento acelerado (superior a Cusco en cacao) y con un crecimiento superior al del PBI nacional (llevándolo un 1% más aprox.).</p>

**Tabla H12: Entrevista al profesor Keneth Reátegui**

Características del productor	Articulación con otros actores	Condiciones productivas del Perú	Historia y descripción	Contexto del mercado cacaoero
<p>-El interesado en conseguir compradores para la producción alternativa en sus inicios estaba a cargo de los productores mismos pero de forma asociativa, pero para el pequeño agricultor, asociarse es complicado y de la misma manera su intención de asociarse es débil más aún el ser activo en la asociación.</p> <p>-Cuando la asociación dice sus requerimientos en cuanto al cacao, el asociado empieza a retirarse .</p> <p>-Debilidad: ser vendedores de materia prima.</p>	<p>-La cadena de valor es la clave y los gobiernos regionales, en este caso DRASAM, han trabajado mucho en esto, ellos son los que direccionan la cadena de valor.</p> <p>-Marco lógico es fundamental: permite establecer metas, cuantificar, establecer indicadores verificables, medios de verificación y supuestos para monitoreo/evaluación del proyecto.</p>	<p>-Hay ventajas comparativas en nuestro cacao, pero todo parte de políticas (Ej. Subir el % requerido para denominar a un producto como chocolate: Sublime).</p> <p>-La Amazonía cuenta con 50 millones de hectáreas de áreas protegidas, comunidades nativas, humedales (aguajales) y cada uno de ellos captura carbono. Se dice que la Amazonía tiene más 7000 millones de Tn de carbono. y debajo del suelo, 3 veces aún más.</p>	<p>-Hubo un cambio importante en la actividad cacaoera en la región.</p> <p>-Cuando Keneth le propuso lo de los montos por carbono capturado a Villanueva, la respuesta fue: "¿Quién va a administrar esa "plata"?"</p>	<p>-Cuando se inició la industria cacaoera, el foco era plantar, pero no se les enseñaba dónde vender y en el negocio agrícola el mercado es clave.</p> <p>-Entidades más importantes ámbito comercial cacao: ACOPAGRO, Naranjillo.</p> <p>-Gobierno Regional tiene rol clave en el impulso del sector, decisión política. Ejm: en Amazonas, proyecto sector café, 80% financia Incagro y 20% consorcio de municipios. Rol activo/proactivo, no reactivo/pasivo.</p> <p>-Universidad no hace nada. Casi todas las universidades tienen carreras agroindustriales, pero no forman empresarios sino solo simples empleados.</p> <p>-Se debe trabajar más el tema de valor agregado en todos los cultivos. Mover el mercado, ideas desde la Academia.</p> <p>-No se hacen iniciativas relacionadas al mercadeo. Se investiga sobre plagas, fertilizantes, que también se hace en las universidades .</p> <p>-Para el cacao, por su potencial, se debería tener una visión prospectiva: CP, MP y LP.</p>

**Tabla H13: Entrevista al jefe de la oficina zonal de DEVIDA en San Martín - Alejandro Reyes**

Función de la organización	Factores de productividad	Factores relevantes de comercialización	Articulación con otros actores
<p>- DEVIDA promueve los cultivos alternativos como el cacao, así como la reforestación y la educación ambiental.</p> <p>- DEVIDA es ejecutor de actividades post erradicación que tienen como componentes al cacao y la gestión comunal</p> <p>- DEVIDA también fortalece organizaciones cacaoteras como las asociaciones y cooperativas así como preparándoles para la certificación orgánica.</p> <p>- DEVIDA está evaluando constantemente sus metas y monitorean aunque no cuentan con documentos donde se muestren los impactos.</p> <p>- DEVIDA trabaja con 903 familias y 1500 hectáreas en los distintos estadios del cacao y la instalación de nuevas parcelas.</p> <p>- DEVIDA realiza focalización. Ahora comprende las provincias de Tocache y Mariscal Cáceres (especialmente distrito Campanilla). DEVIDA les brinda asistencia técnica para mejorar sus perfiles.</p> <p>- PDA de DEVIDA interviene con cultivos sostenibles (cacao, café y palma aceitera). También hay proyectos de reforestación, mejoramiento de caminos vecinales.</p> <p>Asimismo, respecto a posterradicación, aparte de brindar asistencia técnica, apoyan en el mejoramiento de infraestructura comunal.</p> <p>- DEVIDA debe presionar constantemente. Ej. Retraso en Campanilla con compra de camión.</p>	<p>- Los proyectos contienen 3 aspectos: asistencia técnica, apoyo en compra de insumos/herramientas, capacitación/dirección técnica en el injertado y manejo de la planta.</p>	<p>- DEVIDA en su plan operativo apoyan a las organizaciones de cacao en su asociación para mejorar sus precios.</p>	<p>- Cooperativas como ACOPAGRO han sido impulsadas desde un inicio por DEVIDA</p> <p>- La intervención de DEVIDA a tenido éxito pero también se tiene que reconocer la decisión política de las autoridades locales.</p> <p>-Agricultores a través de sus autoridades presentan sus perfiles de proyectos y DEVIDA los evalúa. DEVIDA brinda asistencia técnica desde la formulación; una vez viable, DEVIDA lo gestiona y canaliza su financiamiento al MEF.</p> <p>- DEVIDA trabaja con gobiernos locales (entidades ejecutoras). No trabaja con presupuesto público-privado.</p> <p>- Financiamiento para formulación del proyecto corre a cargo de la entidad solicitante; financiamiento para ejecución se da vía recursos ordinarios, DEVIDA gestiona ante el MEF el desembolso</p> <p>- DEVIDA organización que articula y coordina con diferentes entidades (incluye cooperativas).</p> <p>- Los Gobiernos locales deben ser más ágiles y transparentes en la ejecución de proyectos financiados por DEVIDA, darle mayor relevancia a estos.</p> <p>- Los gobiernos locales deben involucrarse más con estos tipos de proyectos agrícolas.</p> <p>- Mucho depende de la decisión política que tenga el alcalde para ser buen ejecutor y se involucre con su pueblo.</p> <p>- DEVIDA trata de articular ese financiamiento a través de otras entidades que estén dispuestas a invertir, aunque quisieran una partida directa del MEF.</p>

**Tabla H13: Entrevista al jefe de la oficina zonal de DEVIDA en San Martín - Alejandro Reyes (continuación)**

Relación con la ACP	Historia y descripción
<p>- Hasta hace un año atrás, mediante convenio, DEVIDA realizaba seguimiento ambiental a los operadores de USAID (Technoserve, Actioca, 3 operadores hace 2 años, ACP).</p> <p>- DEVIDA, luego, procedía con verificar en campo la implementación de las medidas de mitigación ambiental contenidas en los planes de manejo ambiental de los operadores de USAID. DEVIDA también organizaba eventos de capacitación a técnicos.</p> <p>- Usaid ponía parte del dinero y DEVIDA la otra. Con ello, sumaban esfuerzo y capacitaban a la gente, hasta hace un año. Los monitoreos han pasado a la Dirección de Promoción y Monitoreo (de DEVIDA)</p> <p>-</p>	<p>- Las estrategias de DEVIDA se desarrollan en el marco de la estrategia nacional de lucha contra las drogas que se va ajustando conforme a las necesidades de la región.</p> <p>- El ámbito de DEVIDA es a nivel regional pero focalizados en las zonas de reciente erradicación de la coca como por ejemplo Tocache.</p> <p>- DEVIDA tiene 2 niveles de verificación: especialistas/técnicos, y la Dirección de promoción y monitoreo.</p> <p>- DEVIDA no ejecuta proyectos en conjunto con cooperativas. DEVIDA solo diagnostica y apoya en fortalecer dichas organizaciones. DEVIDA no financia proyectos a privados</p> <p>- Para mejorar sus proyectos, DEVIDA necesita recursos, pues son escasos a nivel nacional, pues se tiene la estrategia, la metodología, compromiso de los trabajadores.</p> <p>- Con mayor presupuesto podrían cubrir necesidades como puentes (de momento no están en su rubro de financiamiento).</p>

**Tabla H14: Entrevista al encargado de calidad de ACOPAGRO - Ing. Iván Hidalgo**

Función de la organización	Factores de productividad
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ACOPAGRO trabaja bastante el tema de calidad, fortalecimiento organizacional y de sus socios</li> <li>- Si el productor fertiliza ACOPAGRO le apoya con un crédito.</li> <li>- ACOPAGRO apoya en la comercialización de esos sus productos. Se trata de apoyarles para que tengan mayores ingresos.</li> <li>- Fondos concursables son buscados por ACOPAGRO.</li> <li>- Existe un equipo de profesionales, 15 ingenieros de campo que mensualmente se reúnen e informan a los socios en cada comité.</li> <li>- Gerente General, directivos y jefa comercial van a esas ferias, llevan muestras.</li> <li>- Los créditos empezaron en ACOPAGRO desde sus inicios con 27 socios.</li> <li>- Estos préstamos son gracias al trabajo arduo para fidelizar al socio (implica vender solo a ACOPAGRO, ser puntual con los créditos).</li> <li>- Este crédito no es un crédito como tal, sino que lo entendemos como un "adelanto de cosecha". Estos créditos han ido evolucionando y mejoran la calidad de vida de los socios.</li> <li>- Otros beneficios van por el tema de créditos para la salud.</li> <li>- Pagos a los socios en los centros de acopio: Directamente en estos centros para que no tengan que ir a la oficina central.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ACOPAGRO tiene como ventaja a sus socios comprometidos</li> <li>- ACOPAGRO tuvo un crédito del BID/FOMIN el año pasado por 1 millón de dólares lo cual fue difícil de lograr, lo cual es para que sus socios pidan el crédito y puedan comprar herramientas, equipos, sistemas de riego, abono y demás, por lo que no se tiene un proveedor de herramientas específico.</li> <li>- Las cooperaciones entran por el tema de asistencia técnica, el sistema de gestión, créditos, mejorando o adquiriendo algún software.</li> <li>- Al mejorar la gestión de la cooperativa, el socio tendrá un mejor servicio.</li> <li>- En ferias se puede negociar, se puede encontrar financiamiento para la cosecha.</li> <li>-Temas de capacitaciones: manejo cultivo de cacao, producción, fertilización, control de plagas y enfermedades, (temas de calidad6).</li> <li>- La frecuencia de las capacitaciones depende de los productores, en la comunidad o en el comité. También depende del calendario fenológico del cultivo.</li> <li>- ACOPAGRO también realiza "campañas técnicas", son talleres teórico-prácticos, bajo la metodología de enseñanza de las Escuelas de Campo (buscando que el socio adopte la tecnología y lo expanda)</li> <li>- Respecto al rendimiento: tema de fertilización, Cultura de abonamiento no era tan fuerte en la selva, el agricultor de centraba en esperar que llueva para cosechar; pero ahora gradualmente le da mayor importancia porque es su necesidad.</li> <li>- En ACOPAGRO, hay 15 socios que ya emplean este sistema. (sistema de riego)</li> <li>- El sistema de riego le sirve para todos sus cultivos, eso también los motiva.</li> <li>- ACOPAGRO trabaja desde este año bajo el sistema agroforestal desde el área de reforestación en coordinación con la gerencia técnica:</li> <li>- Lo de brindar créditos por parte de ACOPAGRO depende de la "demanda": Antes solo se llegaba a 3000 soles como tope, ahora pueden brindarse hasta 20000 soles. Se evalúa en base a la producción del socio.</li> <li>- Método: Si vende 500 Kg en cierto mes y en el año pasado, en ese mismo mes, 500 Kg también, considerando cuánto se le ha prestado, todo esto se usa como base para darle una línea de crédito.</li> <li>- En cuanto a los pagos de las cuotas, se brinda 6 meses de período de gracia: los socios pagan intereses durante los primeros 6 meses, dándole tiempo para que al llegar la época de campaña, tenga más ingresos y pague el préstamo.</li> </ul>

**Tabla H14: Entrevista al encargado de calidad de ACOPAGRO - Ing. Iván Hidalgo (continuación)**

Características del productor	Asociatividad	Factores relevantes de comercialización
<p>- No solamente es un compromiso, hay estatutos que dicen que solamente deben de vender el cacao a ACOPAGRO, asimismo cualquier otro producto que se encuentren promocionando pero tienen la opción entrar o salir de la organización libremente.</p> <p>- E: Hoy en día, los socios reconocen la importancia de los sistemas de riego para mejorar su productividad.</p> <p>- Hay socios que ya son empresarios, tienen hijos en universidades.</p>	<p>- El socio es dueño de la empresa, los gerentes somos sus trabajadores.</p> <p>- La información sobre clientes, giras, etc se da a conocer a través de asambleas. Hay asamblea de gerencia. Al año, hay 2 asambleas generales de delegados, una ordinaria y otra extraordinaria (pueden haber más de esta).</p> <p>- 2 "bajadas de base" (Encuentros Cooperativos) que es en forma personalizada a los socios.</p> <p>- Otro beneficio es la distribución de utilidades, lo que no hacen otras organizaciones.</p>	<p>- ACOPAGRO se enfoca en la calidad del grano de cacao y en cuidar el medio ambiente a través de la reforestación. Asimismo es orgánico, Fairtrade, lo cual le da un valor agregado al producto</p> <p>- Un buen producto es un cacao fresco, limpio, maduro, que no tenga plagas ni enfermedades, De ahí parte la trazabilidad, calidad y demás.</p> <p>- Para un buen chocolate se necesita un buen cacao, buenas mazorcas, frutos sanos y maduros; la otra parte está en la post cosecha (fermentación y secado) la fermentación toma 7 días y el secado 5 días: en total son casi 15 o 20 días para obtener un cacao fermentado con parámetros mayores al 80% de fermentación y humedad menor al 7%</p> <p>- Al tener ese valor agregado de comercio justo y orgánico iban ganando premios y el precio fue mejorando llegando a vender 5000 tn actualmente</p> <p>- Para exportar, la cooperativa debe contar con 3 requisitos: Cantidad (volumen), Calidad y Continuidad. Los requerimientos y el proceso de exportación son diferentes para cada cliente. ACOPAGRO tiene zonas diferenciadas del tipo de cacao.</p> <p>- ACOPAGRO acude a 5 o 6 ferias al año. BIOFACH en Alemania es la principal. Otra en USA, Paris (Salón del Chocolate), Lima (Expoalimentaria), Mistura.</p> <p>- Entre los requerimientos de los clientes está el tema de fermentación, secado, Ph, buen sabor y aroma, cacao certificado, orgánico, comercio justo. Grano libre de impurezas.</p> <p>- Entre los requerimientos de los clientes está el tema de fermentación, secado, Ph, buen sabor y aroma, cacao certificado, orgánico, comercio justo. Grano libre de impurezas.</p> <p>- En cuanto a otros factores que deberían intervenir para que el tema del cacao fino se dinamice, va por buscar mercados: Si un proyecto viene con financiamiento, debe venir con un mercado.</p> <p>- Lo que se debe trabajar en este rubro es el tema de identificación, conocer la historia de cómo ha nacido, cómo ha crecido, el cuidado del cacao, etc. (Ej. "Alto El Sol", es único, es para un cliente especial).</p>

**Tabla H14: Entrevista al encargado de calidad de ACOPAGRO - Ing. Iván Hidalgo (continuación)**

Características del productor	Asociatividad	Factores relevantes de comercialización
<p>- No solamente es un compromiso, hay estatutos que dicen que solamente deben de vender el cacao a ACOPAGRO, asimismo cualquier otro producto que se encuentren promocionando pero tienen la opción entrar o salir de la organización libremente.</p> <p>- E: Hoy en día, los socios reconocen la importancia de los sistemas de riego para mejorar su productividad.</p> <p>-Hay socios que ya son empresarios, tienen hijos en universidades.</p>	<p>- El socio es dueño de la empresa, los gerentes somos sus trabajadores.</p> <p>- La información sobre clientes, giras, etc se da a conocer a través de asambleas. Hay asamblea de gerencia. Al año, hay 2 asambleas generales de delegados, una ordinaria y otra extraordinaria (pueden haber más de esta).</p> <p>- 2 "bajadas de base" (Encuentros Cooperativos) que es en forma personalizada a los socios.</p> <p>- Otro beneficio es la distribución de utilidades, lo que no hacen otras organizaciones.</p>	<p>- ACOPAGRO se enfoca en la calidad del grano de cacao y en cuidar el medio ambiente a través de la reforestación. Asimismo es orgánico, Fairtrade, lo cual le da un valor agregado al producto</p> <p>- Un buen producto es un cacao fresco, limpio, maduro, que no tenga plagas ni enfermedades, De ahí parte la trazabilidad, calidad y demás.</p> <p>- Para un buen chocolate se necesita un buen cacao, buenas mazorcas, frutos sanos y maduros; la otra parte está en la post cosecha (fermentación y secado) la fermentación toma 7 días y el secado 5 días: en total son casi 15 o 20 días para obtener un cacao fermentado con parámetros mayores al 80% de fermentación y humedad menor al 7%</p> <p>- Al tener ese valor agregado de comercio justo y orgánico iban ganando premios y el precio fue mejorando llegando a vender 5000 tn actualmente</p> <p>- Para exportar, la cooperativa debe contar con 3 requisitos: Cantidad (volumen), Calidad y Continuidad. Los requerimientos y el proceso de exportación es diferente para cada cliente. ACOPAGRO tiene zonas diferenciadas del tipo de cacao.</p> <p>- ACOPAGRO acude a 5 o 6 ferias al año. BIOFACH en Alemania es la principal. Otra en USA, Paris (Salón del Chocolate), Lima (Expoalimentaria), Mistura.</p> <p>- Entre los requerimientos de los clientes está el tema de fermentación, secado, Ph, buen sabor y aroma, cacao certificado, orgánico, comercio justo. Grano libre de impurezas.</p> <p>- Entre los requerimientos de los clientes está el tema de fermentación, secado, Ph, buen sabor y aroma, cacao certificado, orgánico, comercio justo. Grano libre de impurezas.</p> <p>- En cuanto a otros factores que deberían intervenir para que el tema del cacao fino se dinamice, va por buscar mercados: Si un proyecto viene con financiamiento, debe venir con un mercado.</p> <p>- Lo que se debe trabajar en este rubro es el tema de identificación, conocer la historia de cómo ha nacido, cómo ha crecido, el cuidado del cacao, etc. (Ej. "Alto El Sol", es único, es para un cliente especial).</p>

**Tabla H14: Entrevista al encargado de calidad de ACOPAGRO - Ing. Iván Hidalgo (continuación)**

Articulación con otros actores	Relación con la ACP
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Del año 97 al 2003 las ventas fueron nacionales siendo el principal cliente la cooperativa naranjillo y Winter en Lima donde las exigencias no eran muchas y la fermentación solo tomaba de 2 a 3 días.</li> <li>- El Estado se está involucrando en el tema productivo y del proceso del cacao</li> <li>- ACOPAGRO tiene una muy buena relación con sus clientes extranjeros y locales que vienen a ver su producto al igual que las certificadoras.</li> <li>- La cooperación internacional siempre a aportado su granito de arena a ACOPAGRO.</li> <li>- La cooperación Francesa, Holandesa, apoyo con SNV KGW,</li> <li>- Cada cooperacion viene con un plan ya sea de producción, certificación, calidad, fertilización, etc.</li> <li>- Cooperación iba a las cooperativas como ACOPAGRO; se trabajaba en el tema de exportación.</li> <li>- La cooperativa busca proyectos de fondos concursables, Agroideas, Innóvate. ACOPAGRO logró proyectos con Agroideas, PNIA, Innóvate.</li> <li>- Agriterra ayudó a socios en gestión financiera. APPCacao los ayudó por medio de Se Competitivo (Cooperación Suiza)</li> <li>- En cuestión de promoción, el Estado está interviniendo a través de PromPerú, Mincetur y Usaid, con ACP.</li> <li>- Gracias a una gira de negocios, la Gerencia acaba de lograr un proyecto con Agriterra.</li> <li>- BID/FOMIN financió anteriormente, pero ahora los recursos son propios de los socios. Hay esa cultura de pagar porque permite apoyar a otro socio que también necesitará de ese fondo en algún momento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- USAID apoyó con el PDA, Chemonics,</li> <li>- ultimamente estan apareciendo la ACP (Con temas de talleres y participación en mercados que para ellos es lo "básico"). Ahora el apoyo es más que todo se enfoca en el asesoramiento técnico.</li> <li>- ACP organiza talleres e invita a ACOPAGRO, presentan a sus proveedores de insumos, financiamiento y herramientas. Al final, la decisión pasa por los socios.</li> <li>- ACP empezó a promocionar cacao fino de aroma, pero la venta de este cacao aún no se ha diferenciado en el Perú. La venta es una mezcla de trinitarios, forasteros, criollos.</li> <li>-Grupo técnico de ACP y ACOPAGRO se reunieron para planificar los temas de las capacitaciones, en base al calendario agrícola.</li> <li>- Proyecto con ACP: "Billetera Electrónica". De momento es piloto, pero estaría enfocado con socios cercanos por el tema de la red de internet. Otra limitante es el monto de los pagos, pues el sistema está sistematizado para un pago máximo de 999 soles, habiendo socios que cobran más de eso. Se buscará mejor este aspecto.</li> <li>- Otros aspectos donde ha aportado ACP: Charlas de educación financiera, incluso a personal de la cooperativa para que estos hagan réplicas en los centros de acopio con la finalidad de que los socios aprendan a ahorrar, presupuestos, organizar gastos.</li> <li>- Coherencia entre objetivos de la ACP y ACOPAGRO: Las coordinaciones van de la mano para que sea el socio el beneficiado directo. ACP puede tener su plan de trabajo, pero si no está acorde al nuestro, se coordina para que ambos sean beneficiados (cooperativa y ACP).</li> <li>- Con respecto al cacao fino, ACP ayudó a instalarlo. La idea es que esto continúe, pero que esta variedad sea comercializada como debe ser, asegurar un nicho de mercado.</li> <li>- Expectativas sobre ACP: Se instalaron 800 Ha de cacao fino que ya está empezando a salir. Esto durante la alianza 1. La alianza 2 está más orientada a temas de talleres, a la organización, ya no financiamiento.</li> <li>- En cuanto a las limitantes en la relación con ACP, la alianza no supo bien cuál era el objetivo de sembrar cacao fino, considerando el mercado exterior, plan de producción, manejo técnico, entre otros. Eso no queda tan claro.</li> <li>- Sobre indicadores que le permitan a ACOPAGRO saber el desempeño de ACP, no los hay. De haber indicadores, ACP tiene los suyos y los maneja por su cuenta. Los objetivos sí se coordinan y ahí se manejan indicadores de la cooperativa.</li> <li>- El principal beneficio de la ACP a ACOPAGRO ha sido la siembra de cacao fino y de aroma.</li> </ul>

**Tabla H14: Entrevista al encargado de calidad de ACOPAGRO - Ing. Iván Hidalgo (continuación)**

Condiciones productivas del Perú	Historia y descripción	Contexto del mercado cacaoero
<p>- El sistema de riego es necesario por el clima inestable de la selva.</p> <p>- Diferencia que hay entre un cacao de orígenes y un cacao fino y de aroma: Un cacao de orígenes es un cacao de una zona bien definida, difícil de encontrar en otros sitios. En San Martín hay de esos.</p>	<p>- La iniciativa de ACOPAGRO nace en los 90 época en que casi toda la región san martin era zona cocalera que es cuando nace la cooperación internacional (naciones unidas) para impulsar la siembra de cultivos como el cacao primordialmente (a través de plantaciones y viveros)</p> <p>- En el año 92 se crea la asociación ACOPAGRO y en el 97 se convierte en cooperativa continuando con el apoyo de las naciones unidas para la erradicación de coca, solamente 27 formaron la cooperativa de los casi 600 que formaban la asociación, cada uno de ellos pusieron 100 soles como capital, ACOPAGRO nace en el 97 con 2700 soles de capital.</p> <p>- Existen 10000 productores en el Huallaga central pero solo 2100 son socios de ACOPAGRO</p> <p>- ACOPAGRO es la cooperativa más grande en el Perú, la mayor exportadora de cacao orgánico en el Perú y la segunda en el mundo después de la República Dominicana</p> <p>- En el 2004 empiezan a exportar a España para lo cual necesitaron certificar el producto como orgánico y Fairtrade para darle un valor agregado.</p> <p>- De las 5000 tn de ventas, se exporta el 97%</p> <p>- Si no vendes a la organización 6 meses, 7 meses o 1 año eres retirado de la empresa</p> <p>- Se hace un pacto entre ACOPAGRO y el productor: El productor da todas su producción a ACOPAGRO y este le da un premio.</p> <p>- Anteriormente ACOPAGRO promocionaba el coco ahora los árboles maderables.</p> <p>- Hace más de 3 años que ACOPAGRO se viene sosteniendo en el mercado.</p> <p>- ACOPAGRO se involucra en todo lo relacionado al cacao dado que son " la imagen del cacao en el Perú" motivo por el cual el gerente viaja constantemente</p> <p>- "Cuando había coca había cooperación" El plan nacional del Estado era erradicar la coca.</p> <p>- ACOPAGRO tiene 40 comités.</p> <p>- Con respecto al cacao orgánico y comercio justo, ACOPAGRO ya tiene un lugar ganado, pero en cuestión de finos, el más fuerte es Piura con su cacao porcelana, aunque tiene poco volumen.</p> <p>- Proyección de ACOPAGRO para los siguientes 5 años: Para el 2018, exportar 6000 Tn de cacao, de alta calidad, orgánico y comercio justo. Mejorar el tema del cacao de orígenes (considerar temas como la historia, trazabilidad). Al 2020, 2022, al centenario, llegar a 10000 Tn de cacao con nuevos socios. Incrementar nuevos socios e incrementar el volumen con fertilización, abono, entre otros.</p>	<p>- Los precios en las ventas nacionales eran bajas.</p> <p>- El mercado interno está creciendo y existen chocolaterías finas como "Kuma" que están creciendo y pagan buenos precios</p> <p>- Asimismo no se tienen muchos problemas con la competencia</p> <p>- San Martín produce el 45% de cacao del país y el Huallaga Central (campo de acción de ACOPAGRO) representa el 20% de esa producción, "osea hay cacao para todos"</p> <p>- Otros mecanismos para contactarse con clientes: giras de negocios, ferias internacionales y nacionales</p> <p>- El problema es que hay gente que vende cacao fino, pero al mismo precio que el convencional, cuando debería vender a un precio mayor.</p> <p>- El mercado del cacao fino, este nicho, ya está bien acaparado.</p> <p>- A nivel internacional, la competencia sería Venezuela, Ecuador.</p> <p>- Actualmente, la visión ha sido de que el cacao fino se vende a precios altos, pero se ha focalizado en cálculos, más no en ventas.</p> <p>- En estos cacaos de orígenes, los premios en la venta son más altos. El nicho es pequeño, pero ACOPAGRO ya entró ahí.</p>

**Tabla H15: Entrevista al representante de DIRCETUR - Robin Llata**

Acopiamiento	Función de la organización	Factores de productividad	Características del productor
<p>-Existen muchas acopiadoras que acopian cacao con ningún tipo de control y lo venden como convencional.</p>	<p>-El público objetivo de DIRCETUR son las cooperativas pues sus proyectos van dirigidas a mejorar la calidad de vida de las familias de la región y las cooperativas son los que aglomeran a la mayor cantidad de productores de la región, estas apoyando por ejemplo a 300 socios, cada uno de ellos tiene su familia .</p> <p>-Dircetur también apoya a las personas que estén empezando un pequeño negocio a través de ferias nacionales.</p> <p>-DIRCETUR está centrado en el café, cacao, palma, palmito y Sacha Inchi.</p> <p>-Dircetur visita a las cooperativas para conocer donde se encuentran los problemas para exportar y que incrementa sus costos.</p> <p>-DIRCETUR también se enfoca en dar asesoría, visitar y articular con otros actores nacionales como Promperu, Mincetur y sierra y selva exportadora para ver las capacitaciones que puedan necesitar las cooperativas.</p> <p>-DIRCETUR categoriza a las organizaciones como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Organizaciones que exportan constantemente.</li> <li>Potenciales exportadores.</li> <li>Organizaciones que están empezando.</li> <li>Organizaciones que no hacen nada.</li> </ul> <p>-Dircetur trabaja con Mincetur (ente que gobierna). OSECs Oficinas de Comercio Exterior (están en cada país con el que se tiene relación comercial), manejan información por cada tipo de producto. Ellos brindan información a empresarios y tomadores de decisiones.</p> <p>-Dircetur maneja con Mincetur un directorio de organizaciones y brindan información a los contactos que buscan determinado tipo de fruto que requiere el mercado extranjero.</p> <p>-Dircetur, para solucionar la duplicidad de funciones en los programas de ministerios que no se articulan, incluyendo en San Martín, a inicio de año o un mes antes que acabe el año realizan Plan de actividades.</p> <p>-Trabajo en conjunto con empresas que transforman cacao: Se estimula el fortalecimiento de la etapa de la cadena que realizan las cooperativas</p> <p>-DIREPRO orienta a las organizaciones que procesan cacao para obtener chocolates: No hay muchos que transformen y se debe mejorar el correcto empaque para los chocolates finos con ciertos materiales acordes al producto.</p> <p>-Como DIRCETUR (Comercialización), tratan de involucrar a DRASAM (Producción) y a DIREPRO (transformación) como actores de la cadena, aunque se viene mejorando el tema de la articulación.</p>	<p>-Utilizando los productos químicos te hacen producir más. No se deben perder de vista: Impulsar ambos.</p>	<p>-Según estudios, el productor se lleva solo el 13% del margen de ganancia.</p>

**Tabla H15: Entrevista al representante de DIRCETUR - Robin Llata (continuación)**

Factores relevantes de comercialización	Articulación con otros actores	Condiciones productivas del Perú
<p>-El proyecto “cadena productiva para la internacionalización de mercados”, que llega a su fin en diciembre, consiste en la promoción a través de ferias como Expo Amazónica y el salón del chocolate, asimismo trabaja con el fortalecimiento de capacidades de los gerentes y directivos de las cooperativas.</p> <p>-El gobierno regional prioriza las cadenas entre aquellas se exportan y las que no.</p> <p>-El cacao al ser un commodity se basa en el precio de bolsa que ahora está aproximadamente entre 2000 y 2020 dólares por tonelada lo que ha afectado de cierta manera la exportación de cacao en la región pues no se está direccionando las exportaciones a un producto que no se base en bolsa, un producto diferenciado a través de los cacaos finos y de aroma. Por ejemplo existe una cooperativa en Tocache llamada Central Cacao de Aroma que está vendiendo una tonelada de cacao fino de aroma a 6000 o 8000 dólares, he aquí la ventaja que tienen el cacao de la región a través del cacao fino y de aroma .</p> <p>-El cacao se ve bastante influenciado por la producción de Costa de Marfil que es el mayor productor de cacao del mundo, si tiene problemas, el precio en bolsa del cacao aumenta.</p> <p>-Asesores comerciales, intermediarios normalmente tocan puertas de chocolaterías en varios países, se da por contacto directo.</p> <p>-Para certificar, se debe pagar 24000 soles. Se hace un estudio cada 2, 3 años para verificar la condición de orgánico.</p> <p>-Se debe buscar mercados diferenciados para cafés especiales o chocolates de cacao fino, donde pueden pagarle más al productor y sea él quien obtenga la verdadera ganancia, no el transformador únicamente.</p>	<p>-Con la universidad ESAN, se han realizado convenios para realizar diplomados en gerencia de cooperativas.</p> <p>-DIRCETUR no tiene vínculo directo con organismo de cooperación internacional, pero si participa en espacios públicos de concertación. Asociación Verde Amazónico preside actualmente la Mesa Técnica del Cacao, donde también están ACP y ALLIMA.</p> <p>-Dircetur participa en Mesas Técnicas del cacao y allí está presente la ACP que se comprometió a hacer nota de prensa, spots publicitarios sobre cadmio. ACP trabaja más con Drasam que con Dircetur, puesta esta se enfoca en el eslabón comercial: fortalecer a través de espacios, ruedas de negocios .</p> <p>-DIRCETUR comparte mesa con Mincetur, PromPerú y Sierra y Selva exportadora, y así se puede coordinar mejor.</p> <p>-En reuniones, se habla de elaborar manual técnico a nivel de la región para que agricultores y diferentes organizaciones se basen en él y así confundir al productor. No obstante, no se ha llegado a un acuerdo. Son aspectos que las cooperativas no manejan muchas veces y pueden perder su exportación debido a ello..</p> <p>-Cooperativas en el proyecto "Mejora de la cadena de valor del cacao": Con las que están exportando (PROECO, FRUTOS DE SELVA, CAFENA??, ADISA, ORO VERDE, CAT TOCACHE, etc. No solo cacao, también café.</p>	<p>-El cacao fino de aroma se caracteriza por el sabor que posee, es un poco más agradable, se evalúa a través de cataciones.</p> <p>-Mesa técnica tuvo que aclarar: La regulación sobre cadmio solo afecta derivados como polvo de cacao, no al grano. San Martín no tiene minería entonces es más difícil que cacao tenga cadmio. Hubo estudios por parte de ICT y DRASAM. Hoy, el Mazorquero preocupa más que el cadmio en la región.</p>

**Tabla H15: Entrevista al representante de DIRCETUR - Robin Llata (continuación)**

Historia y descripción	Contexto del mercado cacaotero
<p>-Por otro lado existen programas nacionales que no apoyan el fortalecimiento de las cooperativas y se enfocan más bien en crear nuevas cooperativas a través de fondos como Agrorural, pero luego que se agotan esos fondos, la cooperativa desaparece.</p> <p>-Proyecto "Mejora de la cadena de valor del cacao": Se han impulsado las ferias y el fortalecimiento de los directivos por medio de consultorías en temas de contabilidad, costos de exportación, diplomados, ferias y en imagen institucional de la cooperativa.</p> <p>-Ruta del Cacao: Más ligado al turismo. Es en Juanjuí y Tocache, zonas cacaoteras. Consiste en ir y ver el proceso de siembra, cosecha, poscosecha, lo que es la cadena de cacao, incluyendo la transformación del cacao. Ahora se están haciendo rutas en varios lugares, se están multiplicando.</p> <p>-Resulta atractivo para el turista, sobre todo para el extranjero, que tiene más interés por ver cómo se siembra, como se cosecha todo el cacao, el turismo vivencial, etc.</p>	<p>-Una de las problemáticas es encontrar a un profesional bien preparado, no porque no esté capacitado sino porque las cooperativas no quieren contratar a un profesional que les va a pedir un sueldo y esto trae consecuencias como el hecho de que por ejemplo un agente de aduanas llega a cobrar cosas que no debe pero como el personal no sabe sigue pagando, en casos más extremos, están vendiendo pero no saben si están ganando o están perdiendo.</p> <p>-En las visitas a cooperativas que realiza DIRCETUR se pudo descubrir que existen cooperativas que tienen buenas estructuras y edificaciones, pero no están siendo utilizadas.</p> <p>-Existen casos en donde las cooperativas contratan a un gerente pero el gerente lucra para beneficio propio y cuando la cooperativa ya no puede pagar sus deudas el gerente se va y no retorna; existen cooperativas que están en el directorio pero ya no funcionan.</p> <p>-Una cooperativa, ACOPAGRO por ejemplo, exporta grano, no transforma, pero tiene "Alto El Sol", el cual es iniciativa de un productor de ellos, no es que la cooperativa lo realice. A diferencia de ASPROC (Ej. chocolates, chocotejas, etc.).</p> <p>-Una empresa que transforma llega a exportar 5000, 6000 dólares al año, que podría no resultar a cuenta, ya que al querer competir con empresas italianas o de otra calidad, necesitas una infraestructura superior.</p> <p>-Aspectos a mejorar del sector: Se ha mejorado la producción orgánica, aunque no termina por ser rentable, ya que lo que cuesta tener esa producción orgánica, incluso obteniendo los premios por fairtrade y orgánico (50 dólares), no sale a cuenta. Además, que su productividad es menor. El proceso de certificación es costoso.</p>

**Tabla H16: Entrevista al director del ICT - Enrique Arévalo**

Función de la organización	Factores de productividad	Articulación con otros actores	Relación con la ACP	Condiciones productivas del Perú	Historia y descripción	Contexto del mercado cacaotero
<p>- La actividad principal de ICT es la transferencia de cultivos tropicales.</p> <p>- Se inició la construcción de infraestructura para la investigación y en la actualidad el ICT se enfoca en la investigación y transferencia tecnológica, es esta base que genera los distintos conocimientos que se tiene sobre el cacao en el Perú.</p> <p>- ICT ha trabajado tecnologías para grandes extensiones, busca soluciones "ecoamigables" para problemas como plagas.</p> <p>-La tecnología que ICT proporciona no puede ser exclusiva y dependiendo de la necesidad se brinda a las cooperativas, con las que se ha trabajado la tecnología y, dependiendo de su norte, se han variado los insumos a utilizar.</p> <p>-ICT también certifica competencias de los productores a nombres de MINEDU y el MINTRA.</p>	<p>- El manejo de las plantaciones es clave para remediar lo de las plagas.</p> <p>- Se debe diversificar el cultivo, no tener solo uno.</p> <p>- CCN: Es una planta muy productiva, aunque se puede construir un blend mejorado. Es bastante útil y ayuda a mejorar la fecundación y, por ende, un mejor producto.</p>	<p>- El ICT comenzó a trabajar con fondos canadienses para hacer arreglos en la producción agrícola, paralelamente ICT trabajo con la embajada Americana para evaluar rendimientos de hoja de coca.</p> <p>- ICT trabaja más con empresas privadas y agricultores individuales. La propuesta era esa, no con comunidades, ya que muchos seguían con el cultivo de coca.</p> <p>- Con los privados, estos solicitan asesoramiento</p> <p>-ICT tiene diferentes clientes: convencionales, orgánicos.</p> <p>-ICT no ha tenido apoyo de USAID. Con ACP, apoyaron solo en el desarrollo de la propuesta inicial.</p>	<p>-ICT anteriormente ha trabajado en la capacitación de los técnicos de la ACP, incluso algunos de ellos han pertenecido a ICT antes.</p>	<p>- Es en Tarapoto donde se trabaja el tema de que si el cacao puede ser plantado en la tierra donde antes se había plantado coca, resultando la investigación exitosa.</p> <p>- Existen otras enfermedades que amenazan el cultivo como la escoba de bruja. Las enfermedades cada vez son más agresivas, pueden no solo afectar el CCN sino también el fino y perjudican a los productores.</p> <p>- Falta apoyo del Estado</p>	<p>-El ICT se financia por fondos concursables, proyectos de consultoría y demás.</p> <p>- ICT empieza a trabajar cuando había más de 200000 hectáreas de coca en el Perú.</p> <p>- ICT empieza a trabajar como una opción tecnológica de cambio, como programa de Reeducción. El financiamiento venía de la organización antinarcóticos.</p> <p>- Más del 80% de las zonas cacaoteras nativas de Perú ya han sido cubiertas por ICT</p>	<p>- Pocos son los proyectos y las investigaciones que se están llevando a cabo en San Martín sobre cacao.</p> <p>-Las cooperativas apoyan el tema de la diversificación, pero también hay otros temas como los precios de la bolsa con que trabajan, certificación, criterios de calidad.</p> <p>- Mientras no haya diversificación de precios, no se vera la diferencia.</p> <p>-Un 20, 30% de los productores está asociado.</p>

**Tabla H17: Entrevista al representante de ACP - Ing. Hever Macedo**

Función de la organización	Factores de productividad
<p>-Se hace una reunión de coordinación con las cooperativas donde se explica cuál es la estrategia de acp y en qué consiste.</p> <p>-ACP está interesado en conocer en qué nivel está la cooperativa y cuál es su plan de crecimiento y sobre esa base propone dar soporte en determinado tema.</p> <p>-En la primera etapa se buscó promocionar el cultivo. En esta nueva etapa se busca consolidar productividad y posicionamiento comercial.</p> <p>- ACP trabaja mediante articulación entre productores y consumidores/empresas. Se articulan necesidades y capacidades.</p> <p>- Coordinación directa entre la Sede Central y San Martín.</p> <p>-Si piden una carretera, no se puede, Si piden mejoras en abonamiento, mejora en producción, sí. ACP da soporte para que los resultados se den de forma coordinada en todos los niveles de la oficina regional. Para medir las variables, se toman en cuentas líneas base, tanto para la productividad, para el número de socios que abonan, etc</p> <p>- Cada operador tiene su esquema y busca otros fondos de entidades donantes</p> <p>Antes se estaba acostumbrado a trabajar bajo esquema de "proyecto", metas financiadas (cumplir con gastar). Hoy, similar a GDA, ACP se desarrolla con mayor participación, canalizando apoyo de actores, posicionando a privados.</p> <p>-Otra labor que realiza es la de asesoramiento en negocios como al Ing. Angulo en su viaje a ICAM.</p> <p>-ACP no impulsa a las organizaciones que no cuentan con mejoras en la gestión de calidad, si no que más bien los contacta con empresas locales.</p> <p>-ACP es una plataforma que brinda soporte, dependiendo de la necesidad (insumos de equipos, insumos, crédito, riego, entre otros). Son opciones que se brindan desde la ACP, ya que en el mercado hay mayor variedad, pero las cooperativas son libres de tomar estas .</p> <p>- Se busca ampliar aunque las escuelas de excelencia aunque no existan muchas cooperativas exportadoras.</p> <p>- Se cuenta con RR.HH. soporte ante cualquier iniciativa, incluso para empresas privadas como Romex</p> <p>- ACP 2 se enfoca en productividad. Tema transversal en esta etapa: inversión.</p> <p>- Quizás siguientes intervenciones se enfoquen en mejorar eficiencia, precisión en producción.</p> <p>- La ACP tiene un interés en el posicionamiento de las empresas agregadoras mediante el acercamiento entre estas y la demanda</p> <p>- El mercado de exportación está abierto para todos pero la acp trata de que las negociaciones se den en condiciones más especiales donde se puedan tener mejores márgenes y una consolidación en ventas.</p> <p>-ACP ha promovido un esquema de triangulación entre la financiera, el proveedor y el comprador que consiste en que el comprador le da un contrato de exportación al productor, cuando se da el negocio, el comprador le paga al banco el costo del préstamo y lo que le sobra se transfiere al productor.</p> <p>-Otro aspecto que ACP da soporte es el tema de la gestión.</p> <p>-ACP apoya, a nivel comercial, en la participación en fondos concursables y con consultores para elaborar propuestas para ello.</p> <p>-ACP también promueve el vínculo de las cooperativas con entidades financieras a través de las tasas de promoción: 9% anual. Estas entidades internacionales promueven eso con las organizaciones pequeñas hasta que generen su propio desarrollo y se enganchen con la banca nacional.</p> <p>-ACP aporta en el tema de posicionamiento de la marca San Martín en la Mesa Técnica del Cacao en esa región. De este modo también coordina con ALLIMA y ACOPAGRO.</p>	<p>- Resultados: egresados de esas escuelas están asumiendo responsabilidades.</p> <p>- La influencia mayor de la ACPI fue en la instalación (preparar terreno hasta los dos años) para mejorar habilidades de productores y promotores.</p> <p>- Resultados: cada vez más productores compran abonos orgánicos.</p> <p>- Se abona pues hay un buen precio y buen mercado, por lo que la gente compra insumos.</p> <p>-Los agentes tecnológicos son productores líderes, modelos, que quiere transmitir su conocimiento a otros. Con ellos se busca generar sostenibilidad.</p>

**Tabla H17: Entrevista al representante de ACP - Ing. Hever Macedo (continuación)**

Factores relevantes de comercialización	Articulación con otros actores
<p>-ACP está impulsando al corredor Barranquita que se encuentra en su etapa de inspección de su cacao orgánico y de comercio justo, una de las etapas más fuertes en la comercialización que ha generado la caída de algunas organizaciones.</p> <p>-La mayor limitante en la exportación han sido los mismos productores pues los dirigentes si comprenden la idea pero no es bien entendida en los socios pues estos no quieren aportar en los costos que esto puede ocasionar.</p> <p>-Hay falencias en la gestión de calidad al exportar, cualquier pequeño descuido en este aspecto te genera pérdidas. motivo por el cual debe de haber un sistema de control mejor implementado para lo cual se necesita un buen liderazgo, ALLIMA ha mejorado sustancialmente en este aspecto.</p> <p>-ACP hace un acercamiento inicial entre cooperativa y cliente, aunque no puede acompañar en todo el proceso.</p> <p>-Hay casos de cooperativas que aun después de haber exportado orgánico y precio justo desaparecen por la falta de formación de sus gerentes.</p> <p>-Existen gerentes que reciben el dinero por la compra pero no entregan el producto, lo cual acaba en procesos legales y hace que el comprador no confíe en ninguna cooperativa de todo un territorio.</p>	<p>-El gobierno está llamando a reuniones para conocer las propuestas de ACP</p> <p>-El vínculo entre los gerentes de una cooperativa y los distintos niveles de la alianza es directo, aunque cada nivel tiene competencias que no se pueden suplantar.</p> <p>- Empresas están colocando equipamiento, entidades financieras colocan fondos</p> <p>-Con las cooperativas, la relación es abierta y se pueden cubrir los requerimientos que soliciten, siempre que estén orientados a los objetivos que se quieren lograr.</p> <p>-Para el control, se hace seguimiento en el aspecto que la cooperativa necesite y que la ACP le brinda.</p> <p>-La forma de saber cuánto ha influenciado ACP es coordinando con el plan de actividad de las cooperativas. El plan de ACP se circunscribe al de ellos.</p> <p>-Para que ACP llegue a cierto número de socios de cierta localidad, deben coordinar con las cooperativas. ACP trabajaría con sus socios y con los independientes. Se trabaja con los socios, aunque previamente se coordina qué se viene realizando para ver cómo apoyar en ese aspecto. Se mide mensualmente el trabajo en conjunto por número de capacitados, eventos, etc.</p> <p>- Desde la dirección de Lima se propone buscar grandes aliados para generar mayores competencias en calidad, insumos, tecnología, etc. Por ejem, Yara ya trabajaba con productores antes de ACP; Huqsvarna vino a visitar productores para mapear</p> <p>-La idea es que esta relación (ICAM y ALLIMA) que presidió ACP pueda fortalecerse y que esa confianza se traduzca en negocios cada vez más grandes.</p> <p>- La acp también trabaja con empresarios a nivel nacional e internacional motivo por el que fomentan el emprendedurismo de empresas chocolateras.</p> <p>-Presencia de ACP en APPCACAO que funciona como plataforma de concertación para tomar decisiones políticas de largo plazo sobre el sector. Bajo esta escenario, se propone al Ejecutivo temas de aranceles, tributarios, entre otros</p> <p>-Si bien no hay fondos públicos que complementen a la alianza, la sinergia es clara pues tienen actividades que en partes de su ejecución se enganchan con las actividades de ACP</p> <p>-El GORE lidera la Mesa Técnica, pero se complementa de elementos técnicos, de gestión, como lo de ACP. En la Mesa convergen todos los que hacen que la cadena de valor del cacao llegue a ser prioridad para el GORE.</p> <p>-ACP aún debe trabajar la parte productiva con ALLIMA a nivel de agentes tecnológicos.</p> <p>-Technoserve en conjunto con la acp está trabajando con los perfiles gerenciales. Aunque se tiene que tener en cuenta que los vínculos que se tiene con las cooperativas son profesionales, de sugerencia, vigilancia y apoyo, no se subordina a nadie.</p> <p>-Existen sinergias con proyectos y entidades como el PNIA, ITDG, AGROIDEAS</p>

**Tabla H17: Entrevista al representante de ACP - Ing. Hever Macedo (continuación)**

Condiciones productivas del Perú	Historia y descripción	Contexto del mercado cacaoero
<p>-La dinámica actual del negocio es compleja, existen productores que no tienen financiamiento suficiente.</p> <p>-Otros aspectos a tomar en cuenta para la consolidación de las cooperativas tienen que ver con la calidad del producto, la gestión de la organización y la formación integral de su gente (lo más costoso de conseguir)</p> <p>- Ahora se invierte más en la compra de insumos y maquinaria razón por la cual existe una mayor cantidad de distribuidores</p> <p>- Hay productores que superan los 2000 Kg/ Ha y hay otros que no superan los 300 Kg/Ha esa es la brecha que ACP busca cerrar.</p>	<p>- La ACP es un espacio de participación empresarial, organizaciones con objetivo común, ganar, desde su propio rol</p> <p>- ACP es un modelo de piso mayor, ya que existe vínculo más directo/cercano entre productor y consumidor final.</p> <p>- Cada dirección gestiona su territorio. Sede Central recibe propuestas, se discute y se adapta a ellas.</p> <p>- Usaid mediante Technoserve ya intervino antes en San Martín. ACP recoge dicha experiencia. Se está mejorando escenarios que no funcionaron, aumentando metas y mejorando objetivos</p> <p>- Hoy, ACP es el único escenario en San Martín donde existe participación colectiva (niveles político, técnico, financiero).</p> <p>- Primer año de la ACP2 positivo, se está generando negocio. Parte de corredores están pasando de pobres a emergentes.</p> <p>- ACP1 se enfocó en promocionar el cultivo. ACP2 consolida lo hecho en la etapa 1, para ello se tiene escuelas de excelencia en calidad; se busca gestionar la calidad de una cooperativa, de un territorio (en toda la cadena).</p> <p>-Los recursos de ACP no son abundantes, pero se compensa con la articulación</p> <p>-ACP contribuye con el desarrollo de una cooperativa por medio de tener objetivos en común (Ej. productividad).</p> <p>- La alianza forja sus tres componentes a partir de las necesidades de los productores</p> <p>- En la segunda etapa se va a continuar con la parte de productividad (a través de elementos más sofisticados como el riego y la innovación en el trabajo) y también la negociación</p> <p>-Los agentes tecnológicos son productores líderes, modelos, que quiere transmitir su conocimiento a otros. Con ellos se busca generar sostenibilidad.</p> <p>-En cuanto a la parte comercial, en general, ACP aún debe trabajar en establecer un nuevo mercado. No solo tener un cliente, sino varios, y diversificar la oferta.</p> <p>-ACP se centra en regiones específicas pues son las que están saliendo de una etapa de narco terrorismo.</p> <p>-Los recursos que puso Usaid fueron gracias a la confianza que hubo de la gestión pública. La gestión de César Villanueva ha hecho que se vea más atractivo para los clientes.</p>	<p>-En Juanjuí se han creado 2 nuevas cooperativas que están trabajando el tema de exportación, por lo que el objetivo es tener 10 cooperativas exportadoras.</p> <p>- Actualmente, hay mayor confianza, llega financiamiento.</p> <p>- Productores con enfoque asociativo, pero con distinta manera de tomar decisiones. Organizaciones jóvenes que rápidamente se están posicionando, exportan y crecen, y buscan territorio con más cacao.</p> <p>-Las debilidades de las cooperativas van más allá de estos aspectos ciertamente (3 componentes que brinda ACP).</p> <p>-En producción, ACOPAGRO tiene una brecha importante en San Martín (5000 Tn).</p> <p>-Otras cooperativas importantes son ORO VERDE (menos de 500 Tn), CUENCAS DEL HUALLAGA, CAT de Tocache (1500 Tn?)</p> <p>-Dada la envergadura de ACOPAGRO, este nivel macro (participación en AVA) de desarrollar iniciativas le es más provechoso</p> <p>-Al gobierno le interesa trabajar el desarrollo de cadenas en territorios menos desarrollados.</p> <p>-Una debilidad del sector es solo vender materia prima. Diversificar ello puede beneficiar ante un tema de caída del precio del grano .</p>

**Tabla H18: Entrevista a la responsable del Programa Medio Ambiente de Cáritas del Perú- Ing. Gladys Castillo**

<p><b>Actores críticos que influyen en el desarrollo de la cadena de valor</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El ministerio está en los procesos de producción en campo, en la parte técnica de manejo de cultivo, en la asesoría, en el control fitosanitario, pero casi nunca está en el eslabón de comercialización.</li> <li>- Las universidades deben de tener un acercamiento al campo dado que las universidades tienen un rol de apoyo científico fundamental; son la base de la investigación. Por ejemplo, el investigar mejores semillas y curas para enfermedades, asimismo ver que controles fitosanitarios son los mejores para evitar la proliferación de las plagas, temas de técnicas de producción y fertilización. A nivel de campo debería estar junto al productor, asesorándolo para que pueda implementar nuevas prácticas y tecnologías para tener mejores resultados; sin embargo, este trabajo de campo normalmente lo hace el Estado, dado que las universidades se quedan en la investigación</li> <li>-En la medida que sea política de Estado, cuando este brinde impulso a través de mecanismos legales, promocióne las bondades del café o cualquier producto, eso nos colocaría mejor como abastecedores de mercado.</li> <li>- La asociatividad también a permitido negociar con el empresario mejores precios en relación a la calidad del producto.</li> </ul>
<p><b>Factores determinantes para el fortalecimiento de la cadena de valor</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-La comercialización es el eslabón mas importante pues es el cuello de botella de casi todos los productores; debido a que se desconocen conceptos como la presentación, la entrega del producto, de qué manera se hace el pago.</li> <li>- La bolsa es la que manda el precio, el precio del mercado internacional, con ese precio te riges, ese es tu referente, con ese precio vas a negociar, puede ser que eso no este cubriendo o este con las justas, sacando tus expectativas de costo, cubriendo tus expectativas.</li> <li>- Existen varios factores que limitan el desarrollo de la cadena de valor; uno de ellos es que el productor no tiene acceso al crédito (para la mano de obra y compra de insumos), no todos los agricultores tienen asistencia técnica especializada</li> <li>- Tiene que haber un trabajo coordinado y sinérgico entre los actores de la cadena de valor; debería existir una organización que se encargue de articular a estos actores; un articulador comercial es muy importante.</li> <li>- Las cooperativas promueven el establecimiento de centros de acopio en áreas lejanas y son los que asumen el costo final de trasladarlo hasta el punto final, es por eso que la cooperativa les cobra un porcentaje por comercialización pues si no, no pueden subsistir.</li> <li>- La asociatividad ha hecho que disminuyan las malas prácticas de algunos productores dado que un socio puede perjudicar a todos los demás y todos pierden.</li> <li>- Ahora existen exigencias del orden social, laboral, ambiental, económico y de satisfacción de necesidades básicas (cuanto ha mejorado su estatus, su familia, su casa, sus hijos estudian, si la esposa interviene en las decisiones familiares) para las cooperativas y productores.</li> </ul>

**Tabla H18: Entrevista a la responsable del Programa Medio Ambiente de Cáritas del Perú- Ing. Gladys Castillo (continuación)**

<p><b>Factores determinantes para la competitividad en el ámbito productivo</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lo que el productor debe de hacer es asegurar para exportar su producto, es la calidad para que así le den un precio más justo.</li> <li>- Un manejo del producto debe de ser selectivo, responsable y que cumpla con las normas establecidas para el procesamiento; tanto el cacao como el café tienen ciertas normas como por ejemplo en el tiempo de fermentación; así mismo se tienen que cumplir con normas ambientales.</li> <li>- Los proveedores también toman en cuenta las certificaciones. Existen constancias que acreditan.</li> <li>- Las cooperativas tienen un rol gestor y de asistencia técnica para tener una producción uniforme en calidad y cantidad.</li> <li>- Las cooperativas buscan que sus socios tengan las mismas características en cuanto al manejo del grano; que todos tengan las mismas prácticas, que nadie transgreda los mecanismos que se tiene para tener calidad y uniformidad.</li> <li>- Lo que se busca es la sostenibilidad del producto, producción estable. Productores comprometidos a determinado producto. Cacaoteros que tienen más de 30 años.</li> <li>- Commodities se producen en áreas tropicales, aprovechar ventajas comparativas, el agricultor debe aprovechar estas ventajas y generar producción estable.</li> <li>- Las plantas como cacao y café dependen mucho del buen manejo de cultivo en campo para tener un producto de calidad. Pero un mal manejo post cosecha destruye todos los esfuerzos realizados.</li> <li>- Para que sean competitivos en el lado productivo: El productor tiene que mejorar sus tecnologías.</li> </ul>
---	--

**Tabla H18: Entrevista a la responsable del Programa Medio Ambiente de Cáritas del Perú- Ing. Gladys Castillo (continuación)**

<p><b>Factores determinantes para la competitividad en el ámbito comercial</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El productor cree que el precio final que se paga en el mercado es el precio que le van a pagar a él porque desconoce el costo administrativo que tiene que asumir el empresario o el acopiador o la cooperativa.</li> <li>- En la cooperativa es un poco más entendido los costos, dado que vende materia prima, entonces los precios están casi nivelados, el problema es cuando va winter o donofrio, los precios son bajos porque su mentalidad es de ganar y te ofrece precios bajos para obtener mayor rentabilidad; por otro lado, también hay mermas y el productor no las conoce.</li> <li>- Normalmente en los productos agrícolas, se espera tener entre un 25% y 30% de ganancias sobre el precio, sino no es rentable.</li> <li>- Las empresas transnacionales que vienen a incorporar el grano y procesarlo buscan sobre todo asegurar el mercado, se busca un mercado seguro;</li> <li>- Las empresas transnacionales, ofrecen en primer lugar un precio base pues de allí tienen que cuidar su ganancia, con cuantos kilogramos recuperará su inversión y sobre todo que el consumidor final quede satisfecho, por eso la importancia de que el productor garantice la calidad del producto.</li> <li>-La colocación en el mercado, la certificación toma un rol importante. Mientras el producto esté certificado, la seguridad de compra del producto es mucho más alto, de que tenga un precio más alto.</li> <li>- Los productores deben de ser eficientes, presentar un producto de calidad, con la menor cantidad de defectos, estar dentro de los estándares establecidos por la OMS y estar dentro de los cánones de trazabilidad.</li> <li>- Por un costal que tenga otra calidad todo el lote es rechazado y descalifican a todos los productores.</li> <li>-Facilidades crediticias, en insumos, en capacitación, capacidades de gestión empresarial para que la gente esté informada sobre beneficios que puede tener, información de mercado más actualizada.</li> <li>- El estar asociados es lo que permite a los productores poder negociar y van a negociar en base a la calidad del producto que ofrecen.</li> <li>-Para que sean competitivos en el lado comercial: el empresario debe tener responsabilidad social, que gane el y que gane el productor, que sea transparente en sus acciones financieras y que le pague el justiprecio al productor. Si eso se cumple, la transacción es horizontal, debería ser así. Si las reglas del mercado se hacen con transparencia, es posible lograr el desarrollo. Ser un empresario moderno implica buscar que su proveedor goce de los beneficios de la producción, de haber colocado en mercado su producto, que el agricultor disfrute el producto de su trabajo. La visión capitalista es obsoleta.</li> <li>- Han cambiado las modalidades y exigencias del mercado, debido a que los cuidados para el consumo han cambiado, se tiene prioridad en los productos orgánicos y aquellos con certificaciones (y el no trabajo de niños)</li> <li>- Los proveedores también toman en cuenta las certificaciones al proveer insumos, el estar certificado mejora la posibilidad de que te compren los productos que ofreces.</li> </ul>
--	--

**Tabla H18: Entrevista a la responsable del Programa Medio Ambiente de Cáritas del Perú- Ing. Gladys Castillo (continuación)**

<p><b>Principales antecedentes teóricos de enfoque de desarrollo rural</b></p>	<p>-El enfoque de desarrollo integral busca el desarrollo de la persona en su conjunto (el, su familia y comunidad). Repercusión en la comunidad y otros actores. Va a poder acceder a servicios que no accedía, salud, recreación, entre otros.</p> <p>-Desarrollo sostenible tiene dimensión social, ambiental y económica. Económicamente rentable, socialmente aceptable y ambientalmente sostenible.</p> <p>-Ahora el enfoque está por el desarrollo sostenible. Debemos usar recursos de manera óptima, sin destrucción, baja en emisiones (porque estamos enfrentando proceso de cambio climático). Nosotros tenemos una agricultura dependiente del clima, una variabilidad climática nos afecta, por eso somos país vulnerable.</p> <p>-Ahora, apostar por un desarrollo integral, significa apostar por desarrollo de la persona en todas sus dimensiones. Pero también apostar por desarrollo y cuidado del medio ambiente, donde nuestras rentabilidades (negocios), sean bajos en emisiones. No producir impactos que pueden ser en un momento rentable, pero que en otro momento pueden dañar familias y producción.</p> <p>-De los enfoques de desarrollo rural presentes en la investigación, los más importantes son 2° y 3°. El primero era como la primera fase, se daba los primeros pasos para lograr desarrollo con equidad. Cada vez, hemos ido mejorando, vas encontrando un nuevo eslabón.</p> <p>-En el 2° enfoque de desarrollo rural presente en la investigación, se mejora producción y organización de productores, pero se necesitaba certificados. Se necesitaba negociar, con ello se colocan a productores en mesas de intercambio para comercialización (mesas de negocios), empezaron a participar en ferias, rueda de negocios de exportadores. Eso era un mundo desconocido para el agricultor, es más no participaba. Los únicos que participaban eran los empresarios y ellos eran total desconocidos. Tiene que estar el que compra y el que vende.</p>
<p><b>Contribución de los sectores público y privado para el funcionamiento de una APPD</b></p>	<p>-Sector público tiene que hacer algunas cosas porque le corresponde, el sector privado está para facilitar recursos económicos que faltan y las otras instituciones para impulsar y fortalecer las capacidades.</p> <p>-El Estado tiene que tener un rol de promoción, de acompañamiento. El Estado tiene un rol protector, de que los recursos de la zona se exploten equitativamente. Debe promover la inversión, pero al mismo tiempo de que lo se haga sea de beneficio para comunidades, debe asegurar que poblaciones que viven en la zona cuenten con condiciones para trabajar. Garantiza condiciones climáticas. Velar que los recursos no se exploten de forma desproporcionada.</p>

**Tabla H18: Entrevista a la responsable del Programa Medio Ambiente de Cáritas del Perú- Ing. Gladys Castillo (continuación)**

<p><b>Beneficios para los actores involucrados en una APPD</b></p>	<p>-La empresa privada va a tener reconocimiento de productores, va a cumplir con un rol de responsabilidad social, de que si ha invertido producto de sus ganancias en la conservación de los recursos o si ha permitido que los productores tengan una ganancia justa por las actividades que han desarrollado o por el producto que han colocado (si es empresa comercializadora). -El Estado hace que el proyecto se haga dentro del marco legal que lo ampara. Todo proyecto tiene que ceñirse a lo que el Estado regula y propone dentro de sus estrategias de desarrollo.</p>
<p><b>Características/componentes adaptados de experiencias precedentes de desarrollo rural</b></p>	<p>-En tema de transferencia tecnológica, ahora se opta por las Escuelas de campo como un mecanismo de capacitación con mejores resultados, lo más óptimo para transferir conocimiento. El agricultor toma papel activo. Es propuesta de capacitación de manera horizontal, todos están al mismo nivel, inclusive el técnico. -Promotores campesinos, son los que impulsan, los líderes, el que aprendió un poco más. Hay gente que nace siendo líder. El productor es la cercanía, a quien lo reciben mejor y con quien tienen más confianza. Es mejor que sea un promotor local, de la zona, que lo acompañe y también porque conoce sobre la realidad del campo.</p>
<p><b>Contribución de los sectores público y privado para el funcionamiento del modelo impulsado por Alianza Cacao Perú</b></p>	<p>-Existen productos financieros en actividades donde el productor no participa de manera activa. Si es una actividad nueva, van a existir dudas respecto al producto financiero. Un producto financiero es un apoyo relevante y útil para actividades agrícolas que los productores realizan activamente, por ejemplo, insumos. -La participación en ferias no solamente debe ser de dirigentes, del técnico que lo asesora, sino también del agricultor. Les ayuda a mejorar la calidad y a motivarlos. -Las empresas deben involucrarse, sensibilizarlas, porque deben trabajar activamente. En eso se debe trabajar. Muchas empresas peruanas todavía tienen conceptos antiguos. Quieren ganar, pero no quieren invertir mucho. Es un proceso de sensibilización de las empresas. -Una manera es establecer un proceso de legalización, de impulso, de parte del Estado, para que las empresas peruanas empiecen también a invertir. -Un ejemplo de este esquema de dio en Satipo con la producción de piña donde se le propuso a un empresario de mermelada que se involucre con agricultores para tener una producción fija, aunque primero debía invertir para que el productor pueda cosechar las piñas. Esta inversión bajo el enfoque de generar fortalecimiento en la asociatividad, ya que el agricultor es incentivado a permanecer en este esquema, ya que obtendrá ingresos por su terreno, su mano de obra, su producción, entre otros aspectos. -Los 3 componentes no puede implementarse separadamente. Todos los procesos son interdependientes. Tiene que haber buena asistencia para sacar productos de calidad. Tiene que tener el crédito oportuno para haber el manejo tecnológico adecuado. En todos los países, el agricultor tiene un crédito que le permita desarrollar mientras espera la cosecha que le permita tener dinero. Servicios de apoyo social para socios, por ejemplo, incentivos para escolaridad. Plus adicional por buena calidad del producto.</p>

**Tabla H18: Entrevista a la responsable del Programa Medio Ambiente de Cáritas del Perú- Ing. Gladys Castillo (continuación)**

<p><b>Beneficios para los actores involucrados en la Alianza Cacao Perú</b></p>	<p>-Respecto a acceso a mercados, las ferias benefician mucho para ver cómo se mueve el mercado y quienes participan. También permite saber en qué nivel de conocimiento, calidad y gestión están. Vienen con novedades para que su organización lo refuerce. Vienen con otras ideas, le permite conocer varias formas y a la vez lo hace más creativo.</p> <p>-El éxito de chocolate como producto transformado va a depender del gusto, de sus propiedades, de si hace daño o no, de si se le quita cada vez menos sustancias para mejorarlo artificialmente. Esto dificulta la venta de un café o cacao transformado porque depende del consumidor final.</p> <p>-Hay segmentación en el consumo porque no a todos les gusta el cacao cierto porcentaje. No es que haya un atraso en nuestro mercado, sino que depende de los gustos, donde se toman en cuenta el nivel de tostado, el nivel de la molienda. Nuestro mercado no podría satisfacer el gusto específico de Japón, Alemania, entre otros, porque tienen diferentes paladares.</p> <p>-La transformación sí se puede aplicar al mercado nacional porque el consumidor nacional no sabe diferenciar las variedades y características.</p> <p>-Las chocolateras se llevan nuestro grano y allá es donde lo procesan al gusto de los consumidores de esos países. En ese caso, sería muy difícil que nos compren un cacao transformado. Sería para colonias de peruanos.</p> <p>-Un ejemplo claro es la quinua. No se le podría vender la quinua en la presentación con que la consumimos acá. Debido al contexto social europeo, por ejemplo, por practicidad, consumirían quinua en snacks o en galletas.</p> <p>-Más allá de la transformación, otro tema es la creatividad que se debe tener en torno a ella, ya que de este modo sí se puede insertar el producto en mercados como el estadounidense o europeos. Si bien es cierto que no es propiamente transformado, el uso de la quinua, por ejemplo, en la gastronomía, impulsada por Gastón, ha tenido éxito, teniendo éxito con sus restaurantes donde incluye fusiones, pero también comida peruana.</p>
---	--

**Tabla H18: Entrevista a la responsable del Programa de Medio Ambiente de Cáritas del Perú- Ing. Gladys Castillo (continuación)**

<p><b>Contribución de los sectores público y privado para el funcionamiento de una APPD</b></p>	<p>Sobre el Eslabón de Producción:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Las escuelas de campo son una forma de mejorar la productividad. Estas capacitaciones ayudan mucho. La otra estrategia es la de hacer que el Estado cumpla su rol. Las organizaciones de productores deben defender sus derechos y que exija el cumplimiento de las responsabilidades del Estado.</li> <li>-El Estado tiene la preparación, el conocimiento y el personal para poder atender a estas organizaciones. Por ejemplo, una alternativa es, si el Estado no puede invertir por capacitaciones en campo, sí podría invertir en promotores. Esta sería una buena contribución.</li> <li>-El Estado debe velar por la institucionalidad. Esta debe ser el principio que se le debe hacer valer a toda costa donde sea visible que existe una entidad y quién está a cargo de ella. Esto se debe promover.</li> <li>-De ninguna manera se debería reemplazar las funciones del Estado, sino hacer que participe y si se puede hacer que participen los otros actores, aún mejor.</li> </ul> <p>Sobre el Eslabón de Acopiamiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-El apoyo en infraestructura es muy importante para la poscosecha. Cuando se habla de infraestructura productiva se habla, principalmente, de las bandejas de fermentación y de los centros de acopio. Además, otro aspecto que permite saber su importancia es que permite al productor saber dónde va a dejar su producto, lo que ayuda a negociar por un volumen determinado.</li> <li>-Tener infraestructura permite organizar la oferta, debido al volumen retenido en el centro de acopio.</li> </ul> <p>Sobre el Eslabón de Comercialización:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-La asesoría y la disponibilidad de información de mercado son muy importante. El productor, al conocer la información de mercado, se va a esmerar más en tener una oferta comerciable, de calidad y que esté en mejores condiciones.</li> <li>-Otra estrategia, por ejemplo, propuesta por el MINAGRI anteriormente, fue la de proporcionar información semanal a través de medios de comunicación local por medio de emisoras o radios. De este modo, el productor se mantenía atento a los precios, quiénes eran los compradores y qué volúmenes requerían.</li> <li>-Una cosa es el procesamiento (postcosecha), lo otro es vender productos transformados. Esto último depende mucho de las exquisiteces, hábitos y formas de consumo que tiene el consumidor final.</li> <li>-No es viable vender productos transformados, porque el café y cacao dependen de exquisiteces del paladar. Las empresas internacionales responden a tipos de gusto de su cliente. Se puede llegar hasta un chocolate biter negro, amargo, porque ese lo compran para luego ponerle más leche y azúcar dependiendo del gusto, del estado de salud, de las bondades y preferencias del consumidor. Café y cacao están supeditados al tipo de cliente o consumidor final.</li> </ul>
---	---

**Tabla H18: Entrevista a la responsable del Programa de Medio Ambiente de Cáritas del Perú- Ing. Gladys Castillo (continuación)**

<p><b>Beneficios para los actores involucrados en una APPD</b></p>	<p>Sobre el Poder de negociación de los proveedores</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Los proveedores de insumos solo tienen la función de vender, la ganancia está en la dinámica de su negocio. Son conscientes de que de todas formas les comprarán sus productos porque los agricultores los necesitan.</li> <li>-Los proveedores no son tan importantes, ya que los productores, a la larga, pueden encontrar otros mecanismos de abastecimiento de insumos, que no son necesariamente los de las empresas.</li> <li>-Lo que refuerza ello es que ahora la tendencia es ahora a producir orgánico, por lo que ellos ya pueden producir su propio abono como el biol, el bocashi o el compost, con algún otro complemento de nutriente que sea necesario comprar.</li> <li>-La tendencia del cacao orgánico ha crecido notablemente. Mientras menos se le aplique, mucho mejor. Eso puede ayudar a que si se da el caso de que un productor tenga poca producción, el precio por este orgánico lo puede compensar.</li> </ul> <p>Sobre el Poder de negociación de los compradores</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-La calidad depende muchísimo del trabajo del productor y de buscar alternativas más locales de nutrición. La desventaja es que no se logra tener un alto rendimiento, pero sí un buen producto. Eso se compensa con el precio.</li> </ul>
<p><b>Características/componentes adaptados de experiencias precedentes de desarrollo rural</b></p>	<p>Sobre el Poder de negociación de organización de productores/proveedores</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-El potencial humano no se puede dejar de lado, se debe capacitar siempre.</li> <li>-El recurso humano y el fortalecimiento de la cadena de valor del cacao son aspectos fundamentales para incrementar la competitividad.</li> </ul> <p>Sobre el Poder de negociación de organización de productores/compradores</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-La calidad es el factor más importante. El comprador siempre va a estar pendiente de que el productor le entregue un producto de cada vez mejor calidad del producto. Los estándares son los que mueven el mercado.</li> <li>-El tema ambiental es otro aspecto que va enmarcado en la calidad.</li> <li>-La tecnología se puede percibir en el uso de un buen paquete tecnológico que va a brindarle calidad al producto.</li> <li>-La negociación no es solo por volumen, también es por calidad, ambiental y social.</li> </ul>

## ANEXO I: Cuestionarios para entrevistas

Figura I1: Entrevista al Director Nacional de la Alianza Cacao Perú - José Iturrios

### Experiencia

- ¿Cómo usted llega a trabajar en la ACP? ¿Qué lo motivó? ¿Se desempeñó antes en proyectos similares?

Historia, funcionamiento y gestión

- ¿Qué es la Alianza Cacao Perú? Entonces, ¿considera a la ACP como una APPD? ¿Qué nos puede decir acerca de los PRA?
- ¿Existe algún precedente similar a la ACP en el Perú y en América Latina?
- ¿Cómo y por qué surge la Alianza Cacao Perú?
- ¿Qué hace diferente a ACP en relación a estas otras APPDs?
- ¿Cómo está organizada estructuralmente la Alianza Cacao Perú?
- ¿Cuáles son sus principales objetivos?
- ¿Con qué actores trabaja la Alianza?
- ¿Cuáles son sus actores más representativos?
- ¿Cómo se integran a la Alianza?
- ¿Cómo se financia la ACP?
- Entre las entidades involucradas en ACP, ¿cómo integran sus intereses? ¿Por dónde va el enfoque principal?
- ¿Cómo han variado los objetivos de la segunda fase con respecto al desempeño visto en la primera?

### Los tres componentes de la Alianza Cacao Perú

- ¿Cómo definieron los 3 componentes? ¿En base a qué criterios?
- ¿En qué consiste cada uno de los componentes de acceso al crédito, transferencia tecnológica y acceso a mercado?
- ¿Cuál es el componente más importante de la ACP? ¿Por qué?
- ¿De qué manera sus componentes están alineados a los objetivos de la ACP?

- ¿Cuáles han sido, según su criterio, los resultados más importantes? ¿Cuáles fueron sus expectativas iniciales? ¿Lograron alcanzarlas?
- ¿Cuáles fueron los principales problemas durante la primera fase?
- De acuerdo a sus hallazgos en esta primera fase, ¿en qué aspectos podría mejorar la labor de la ACP?

### **Geografía**

- ¿Por qué la ACP solo se lleva a cabo en las regiones de San Martín, Ucayali y Huánuco y no en otras regiones productoras de cacao como Piura, por ejemplo?
- ¿Qué criterios utilizaron para seleccionar a esas regiones?
- ¿Existen objetivos que tengan mayor relevancia por región?
- De dichas tres regiones, ¿cuál es la más importante para la ACP? ¿Por qué?
- ¿La ACP solo trabaja con cacao o también se ha enfocado en otros productos?
- En el caso de San Martín, ¿qué ventajas presenta para la producción de cacao? ¿Qué factores productivos y comerciales resaltan en San Martín que la hacen más atractiva respecto a las demás regiones?
- ¿Cómo ha aprovechado ACP estas ventajas?

### **Relación con las cooperativas**

- En cuanto a los productores con los que trabaja en dichas regiones, ¿estos pertenecen a cooperativas, asociaciones u otro tipo de organización? ¿También trabaja con productores independientes? ¿Por qué?
- Con respecto a las cooperativas ¿Cómo es el proceso de captación? ¿Son ellos los que buscan trabajar con ACP o ustedes los seleccionan? ¿De ser así, qué criterios utilizan?
- ¿Con cuántas cooperativas empezó la ACP? ¿Actualmente cuántas forman parte de la ACP? Si han disminuido, ¿a qué factores se debieron? ¿De qué forma gestionaron los retiros de estas cooperativas?
- ¿Cómo definiría la relación de la alianza con las cooperativas? ¿Que caracteriza a estas relaciones?
- ¿Las cooperativas adaptan su estrategia a las cooperativas o estas se adaptan a las estrategias de ACP? ¿Cómo se lleva a cabo esta relación?

- ¿Cómo se aseguran que las cooperativas cumplan con las directrices que ustedes proponen? ¿Cómo gestionan estas actividades?
- ¿En qué medida los resultados de ACP son atribuibles únicamente a la alianza? ¿Cómo pueden distinguir su aporte del resto de factores?
- ¿Cómo monitorean y evalúan el desempeño y gestión de la ACP? ¿Qué variables e indicadores usan para monitorear y evaluar el desempeño de la ACP?
- ¿Cuán fuerte es la influencia de ACP en las cooperativas que participan de la alianza?

#### Relación Comercial

- ¿Qué rol tiene ACP en la comercialización del cacao proveniente de las cooperativas?
- ¿Quién establece la calidad del cacao que se va a comercializar? ¿Las cooperativas o ACP? ¿Qué criterios establecen?
- ¿Qué estrategias emplea ACP para realizar el contacto entre las cooperativas y los compradores internacionales?
- Aparte de los 3 componentes a donde apunta la labor de la ACP ¿Se brindan incentivos u otra clase de aporte a las cooperativas?

#### Desempeño de las cooperativas

- En especial, en el caso de San Martín el cual es la región donde se centra nuestra investigación, de las cooperativas que usted ha mencionado, ¿cuáles han obtenido un mejor desempeño en cuanto a sus resultados comerciales y productivos?
- ¿A qué factores usted cree que se debe su nivel de desempeño alcanzado?

#### En el caso de ACOPAGRO

- ¿Cuán fuerte ha sido la relación de ACP con ACOPAGRO?
- ¿Qué aportes tuvo ACP en ACOPAGRO?
- ¿En qué componente se ha enfocado la ACP en esta cooperativa?
- ¿Hasta qué punto influye ACP en el desarrollo comercial de ACOPAGRO?
- ¿Aparte de lo que viene realizando ACP, qué estrategias y acciones se podrían llevar a cabo para contribuir a un mejor desempeño comercial de dicha cooperativa?
- Para usted ¿En qué aspectos y áreas podría mejorar la gestión de ACOPAGRO?

**Figura I2: Entrevista al gerente general y Dueño de la Finca San Antonio - Rolando Herrera**

### **Experiencia**

- ¿Nos podría mencionar un poco sobre su experiencia en el sector del cacao? ¿Cómo se inició?
- ¿Por qué decide producir cacao en San Martín? ¿Qué características especiales tiene esta región? ¿Qué ventajas tiene el cacao?
- ¿Cuáles son los principales problemas que ha enfrentado como productor y también como CEO de su empresa de cacao?
- ¿Qué aspectos considera que han evolucionado o mejorado en el negocio del cacao en nuestro país?
- ¿Se dedicaba a la producción de otros cultivos antes del cacao? ¿Qué complicaciones encontró en ese entonces?
- ¿Qué barreras de entrada considera que existen para el mercado cacaotero?
- ¿Que lo motivó a optar por la producción de cacao? ¿Alguna entidad le propuso este cambio?
- ¿Qué dificultades encontró durante ese cambio hacia el cacao?
- ¿Cómo da el paso hacia la producción de chocolates? ¿Qué potencial ve en este mercado actualmente?

### **Cooperativas**

- ¿Qué características legales posee una asociación o cooperativa a diferencia de una empresa privada? ¿Qué diferencias existe entre dichos tipos de organizaciones?
- ¿Cuáles son las principales dificultades para una cooperativa productora de cacao?
- ¿Qué tipo de limitaciones existen para que las cooperativas accedan a los mercados?
- ¿Existen limitaciones para que las cooperativas accedan a financiamiento? ¿Cuáles son?
- ¿Existen limitaciones para que las cooperativas reciban transferencia tecnológica? ¿Cuáles son?

- ¿En cuál eslabón o etapa de la cadena de valor del cacao una cooperativa se enfrenta a mayores dificultades u obstáculos para su desarrollo?

- En su experiencia, ¿qué costos son considerados críticos en la cadena de valor?

### **Relacionado a su finca**

- ¿En que es diferente el funcionamiento de su empresa en comparación a una cooperativa o asociación?

- Desde que se fundó su empresa, ¿qué cambios relevantes en su estructura han surgido? ¿Quizá estos fueron debido, por ejemplo, al cambio de mercados?

- ¿Quiénes son sus principales clientes? ¿nacionales o internacionales?

- ¿Cómo consiguen a sus clientes? ¿cómo se contactan con estos? ¿Alguna organización o alianza les apoya?

- ¿Cómo consigue los granos de cacao? ¿Cuáles son los criterios que toma en cuenta su empresa a la hora de elegir un proveedor de cacao? ¿Existen productores fijos o recurrentes?

- ¿Es suficiente el cacao que recibe de sus productores para cumplir con la demanda que recibe?

- ¿Qué estrategias o medidas emplean para que sus proveedores no vendan su producción a otras organizaciones y cooperativas? ¿Existen ventas en determinadas temporadas?

- ¿Existen algunas ventajas para los productores al vender a una empresa privada en vez de una cooperativa? ¿Quizá se paga un plus a estos productores?

- ¿Su empresa brinda alguna ventaja o servicio financiero a los productores con los cuales trabaja?

- ¿Puede el productor producir para su empresa y una cooperativa?

- ¿Ve a las asociaciones o cooperativas como amenazas para su modelo de negocio?

- ¿Trabaja su empresa con el desarrollo de capacidades de sus productores? De las capacitaciones que usted brinda o a las cuales asiste, ¿cuántos de los productores suelen asistir a ellas?

### **Proyectos**

- ¿En general, qué tipos de proyectos que trabajen con cacao ha conocido en su experiencia?
- ¿Cuáles han sido los proyectos de desarrollo en el sector agrario cacaotero que se vienen llevando a cabo en nuestro país o en la región San Martín? ¿cuáles son los más exitosos? ¿Intervienen los 3 sectores?
- ¿Cuáles son los actores que se ven involucrados con mayor frecuencia?
- ¿Cómo ha ido evolucionando el rol tanto del Estado, como de las empresas privadas y ONGs? ¿Cómo han evolucionado las alianzas entre esos sectores para con el desarrollo del sector cacaotero y el apoyo a las organizaciones de productores?
- ¿Cómo enfocan estos actores sus esfuerzos?
- ¿En qué ámbitos debería haber un mayor apoyo de cada uno de estos actores?
- ¿Porque cree que hay aún productores de coca en San Martín habiendo distintas cooperativas, programas y empresas que los podrían beneficiar?

#### **En cuanto a USAID**

- ¿Conoce a USAID y su metodología? ¿A cuál de sus proyectos conoce?
- ¿Conoce al PRA y su metodología? ¿Quizá conoce a la Alianza Cacao Perú y su metodología?
- ¿Ha tenido contacto directo o trabaja con estos proyectos?
- ¿Piensa formar parte de alguno de esos proyectos? ¿Por qué?
- ¿Siente que le ha brindado beneficios trabajar con estos proyectos?
- En su opinión, ¿qué se debería cambiar o mejorar en los proyectos de desarrollo público privado? En su opinión, ¿qué programas y proyectos estatales son los más relevantes en el país? ¿Por qué?

#### **Región San Martín**

- ¿Quiénes son los actores más relevantes en cada eslabón de la cadena de valor del cacao y chocolate?
- ¿Qué actores son relevantes en la región San Martín en cuanto a brindar acceso al mercado, transferencia tecnológica y acceso a crédito?

- ¿Cuáles fueron los principales logros de las cooperativas cacaoteras de la región San Martín durante la última década?
- ¿Qué tanto los productores tecnifican su producción?
- ¿Qué factores considera que pueden hacer que los productores tradicionales se muestran reacios a una mayor tecnificación, vínculo con clientes extranjeros, etc.?

#### **Proyecciones del Mercado de Cacao**

- Desde su experiencia, pasando por Mesas Técnicas, Cooperativas, APPCACAO y ahora que ha podido establecer su propia empresa, ¿qué factores considera que son puntos a mejorar en los aspectos relacionados al acceso a créditos, acceso a mercados y a la transferencia tecnológica?
- ¿Qué necesitan mejorar los proyectos que intervienen en este mercado con respecto a los aspectos de acceso a créditos, acceso a mercados y a la transferencia tecnológica?

**Figura I3: Entrevista al especialista y profesor de la Facultad de Ciencias Sociales de la PUCP - Percy Bobadilla**

### **Introducción**

- ¿Nos podría contar un poco sobre su experiencia profesional en el ámbito de los proyectos de desarrollo?
- ¿En qué tipos de proyectos ha participado? ¿Formó parte del proyecto PRA en algunos de sus corredores económicos? ¿Cuál fue su cargo? ¿Durante qué fase? ¿En qué proyectos de desarrollo del sector agropecuario participó?

### **APPs y APPDs**

- Aparte de la incursión del tercer sector por parte de una APPD, ¿qué diferencias encuentra entre una APP y APPD?
- ¿Cuál es la lógica de funcionamiento de una APPD?
- De los proyectos que le mencionamos al inicio: PRA, GIZ, SIERRA EXPORTADORA, ALIADOS, SIERRA Y SELVA ALTA, ¿qué otros proyectos antecedentes a la Alianza Cacao Perú conoce? ¿Se puede decir que estas iniciativas sirvieron como punto inicial para las siguientes? ¿Se basaron en otras experiencias en la región?
- Entre estos ejemplos, ¿existen puntos en común?
- ¿Cuál fue una de las primeras APPDs que se desarrollaron en nuestro país?
- ¿Cómo han evolucionado en el tiempo esta clase de proyectos?

### **Funcionamiento**

- ¿Cómo se establece inicialmente una APPD? ¿Quién propone esta asociación y los roles en estos casos? ¿Quiénes la diseñan? ¿Quién define el plazo de una APPD?
- ¿Qué determina el número de fases que debe tener un proyecto y quién lo define?
- ¿Existe algún marco legal para las APPDs o proyectos de desarrollo en el país? ¿a nivel internacional?
- ¿Cómo se gestionan los intereses particulares entre los actores en un esquema de APPD? ¿Cómo se distribuyen los beneficios en este tipo de proyectos?
- ¿Cuáles son las prioridades de cada uno de los sectores participantes de una APPD?

- ¿Quién decide las prioridades en el enfoque del proyecto? ¿Qué actor es el más relevante en una APPD?
- ¿Cómo los actores que participan de una APP pueden relacionar sus métodos de trabajo? ¿Cuál es la clave para que ello funcione?
- ¿Qué mecanismos se usan para el trabajo en conjunto y la gestión de la alianza entre el sector público y privado? ¿Cómo se planifica, ejecuta, coordina, monitorea y evalúa un proyecto público-privado para el desarrollo?

#### **Co Gestión Público-Privadas**

- ¿En qué aspectos se puede percibir los beneficios de una APPD en el área comercial de una cooperativa o asociación?
- ¿Cuáles son las APPDs más destacadas en cuanto a resultados positivos en el aspecto comercial?
- En su experiencia en las APPDs de índole agrícola, ¿qué ha venido caracterizando al sistema de comercialización en el que participan productores y cooperativas? ¿En qué aspectos se debe seguir trabajando para generar mejores resultados?

#### **Proyecciones de las APPDs**

- ¿Qué proyectos APPD fueron los más exitosos? Primero, en el caso de aquellos impulsados por el Estado Peruano; segundo, en el caso de aquellos iniciados por la cooperación internacional. ¿Por qué?
- ¿Podría decir que el sector público ha empezado a apostar seriamente en este tipo de proyectos de desarrollo? ¿Qué ha cambiado en relación al aporte en años pasados?
- ¿Cuál cree que será el futuro de las APPDs en nuestro país? ¿Qué falta aún por aprender?
- ¿En algo influye el contexto político?
- ¿Qué grado de autonomía tiene una APPD?
- ¿En qué medida las APPDs pueden impulsar el desarrollo económico local de las regiones del país?

#### **Metodologías en las APPDs**

- ¿Cuáles son las metodologías aplicadas por las APPDs para desarrollar sus proyectos?  
¿Qué diferencia existe entre esas metodologías?
- ¿Qué factores determinan que se opte por una u otra metodología para la ejecución y gestión de los proyectos?
- ¿Qué sector suele tomar la iniciativa para llevar a cabo proyectos de desarrollo?
- ¿Qué rol tienen actualmente las organizaciones del sector público? ¿Qué roles deberían tener o asumir adicionalmente?
- ¿Qué rol tienen actualmente las organizaciones del sector empresarial? ¿Qué roles deberían tener o asumir adicionalmente?
- ¿Qué rol tienen actualmente las organizaciones del tercer sector? ¿Qué roles deberían tener o asumir adicionalmente?
- Desde su perspectiva ¿Qué errores son los más comunes en la gestión o ejecución de proyectos público privados?
- ¿Qué factores son clave para lograr la sostenibilidad de las APPDs y sus beneficios?
- En el caso de que en determinada región existieran varios proyectos con diferentes metodologías, ¿cómo se gestionaba para que no haya duplicidades? ¿Hasta qué punto tenían autonomía los productores?
- ¿Qué modelos o metodologías considera que han resultado ser exitosos en nuestro país? ¿Qué factores han influido en ello?

#### **Mecanismos de gestión**

- ¿Qué factores y condiciones son críticos para el efectivo funcionamiento de los corredores económicos?
- ¿Qué características tiene que tener un lugar para llegar a ser un corredor económico?
- Sabemos que el proyecto Sierra y Selva Alta usa los Comités Locales de Asignación de Recursos (CLAR) como mecanismo de gestión. ¿Desde cuándo se viene utilizando este mecanismo? ¿Ha tenido éxito en el desarrollo comercial de los productores y sus organizaciones?
- Sabemos que en el proyecto ALIADOS de AGRORURAL se emplean los fondos concursables ¿Desde cuándo se viene utilizando el mecanismo de fondos concursables

y concursos? ¿Ha funcionado este mecanismo para el desarrollo comercial de los productores y sus organizaciones?

#### PRA

- ¿Qué aspectos priorizó el PRA como indicadores en su proyecto?
- ¿Hasta qué punto la metodología utilizada por el PRA fue flexible o abierta a cambios durante el proyecto?
- ¿Cuál ha sido el impacto de los proyectos PRA en la promoción de negocios rurales? ¿Ha mostrado buenos resultados en el empoderamiento de los productores locales?
- ¿Cómo funcionan las interrelaciones entre el sector público, privado y ONGs en alianzas para el desarrollo?
- ¿Cuáles son las APPDs más destacadas en cuanto a desarrollo comercial?
- ¿Qué indicadores consideran en una APPD?

#### Otros proyectos

Si tuviera que escoger alguno de estos proyectos como modelo a seguir, ¿cuál escogería y por qué?

**Figura I4: Entrevista al consultor en Desarrollo Sostenible - Miguel Rodríguez**

### **Introducción**

- El proyecto “Sierra y Selva Alta” del Estado Peruano, financiado por el FIDA, emplea corredores económicos. ¿Qué semejanzas y diferencias tiene con el modelo PRA?

Aspecto teórico, conceptual y metodológico

- ¿En qué consiste la metodología del PRA? ¿La crearon o surgió a partir de otras metodologías? ¿Cuáles son los pasos específicos? ¿Cuál es la diferencia con otras metodologías?
- ¿En qué proyectos o modelos anteriores al PRA se basó este?
- ¿Cómo se estableció la estructura del proyecto PRA? ¿Quién ejecutaba el proyecto?
- ¿Cuáles fueron los actores más representativos en el proyecto PRA Ayacucho del cual usted formó parte? ¿Cómo se articularon los diferentes actores en los corredores? ¿Cómo trabajaron con los intermediarios, siendo ellos fuente de un mayor costo de transacción?
- ¿Quién es el organismo ejecutor? ¿A quién le rendían cuentas? ¿Hasta qué punto se estableció la autonomía en cada actor involucrado?
- ¿Qué factores y condiciones son críticos para el establecimiento efectivo de corredores económicos?
- ¿Cómo realizaban los procesos de monitoreo y evaluación? ¿Qué factores o indicadores consideraron relevantes?
- ¿Cómo hicieron para que los resultados de los proyectos PRA sean sostenibles en el tiempo? ¿Qué indicadores revelaron esto en el caso que haya sido así?
- ¿Cuáles son las mayores trabas o dificultades para integrar a productores con los compradores?

Ejecución del proyecto

- ¿Cómo encuentran a los productores? ¿Cuáles eran las condiciones específicas para poder elegir a un proyecto? ¿Cómo era ese acuerdo? ¿Era necesario, por ejemplo, que tengan algún tipo de registro formal?

- ¿Cómo encuentran a los clientes? ¿Cuáles eran las condiciones específicas para poder elegir a un cliente? ¿Cómo era ese acuerdo?
- ¿Cuál fue el mayor impacto tuvo el PRA en los proyectos en lo que se involucró?
- ¿Cuál era la función de los operadores del proyecto en cada región?
- ¿Cuál era la función del Estado en estos proyectos? ¿Los otros sectores?
- ¿Cuál era la relación con respecto a los gobiernos locales? ¿Qué papel cumplieron? ¿Solo se limitaban a otorgar dinero o tierras para la producción?
- Si otra organización quería replicar la metodología PRA, ¿ustedes establecían algunos requisitos para que pueda ser tomada o no era necesario que soliciten algún permiso? ¿Qué aspectos cree usted que estas organizaciones tomaron de la metodología PRA?
- ¿Considera que los resultados del PRA fueron positivos? ¿Cuáles fueron estos? ¿Cumplieron las expectativas?
- ¿A qué se debe que el PRA haya resultado exitoso?
- ¿Había algún tipo de restricción para los que iban a pedir apoyo al PRA?
- ¿Hubo productores que se salieron del proyecto? ¿Cuál fue el motivo? ¿Cómo manejaban estos incidentes?
- ¿Hubo clientes que se retiraron del proyecto? ¿Cuál fue el motivo? ¿Cómo manejaban estos incidentes?
- ¿Cómo escogieron cada corredor económico? ¿Qué características consideraron importantes o potenciales? ¿Quién realizó esta investigación?
- ¿Cómo llegan a ser parte del proyecto mineras como Buenaventura y Antamina si no eran operadores de ningún corredor económico? ¿Cómo fue el caso en Ayacucho, qué papel representaron estas mineras?
- ¿Cómo hicieron para que cada corredor haya sido sustentable? ¿Hasta qué punto las empresas privadas como las Mineras tuvieron que ver?
- ¿Se trabajó de la misma forma en todos los corredores o se adoptaron ciertas variaciones según las regiones?
- ¿Qué distintos proyectos surgieron luego del PRA?

- ¿En qué medida los compradores que han surgido con el contacto del proyecto PRA han continuado en otros proyectos de USAID?
- ¿En qué medida los productores que han trabajado bajo el proyecto PRA han participado luego en otros proyectos de USAID?
- En su experiencia como Jefe del Centro de Servicios Económicos-Ayacucho del proyecto PRA USAID, ¿diría que hace falta una mayor participación y compromiso de los sectores para que esta clase de iniciativas prosperen y se alcancen los objetivos socialmente deseables?
- ¿Usted tiene alguna experiencia en proyectos ejecutados en la selva peruana? ¿Es más complejo a comparación de la sierra?
- ¿Cuáles fueron los principales riesgos financieros, logísticos, ambientales, que enfrentaron durante la ejecución del proyecto PRA? ¿Cómo los mitigaron o enfrentaron?

#### **Relaciones institucionales**

- ¿En qué sentido CONFIEP no cumplió lo establecido? ¿Por qué lo cambiaron por Chemonics?
- ¿Cuál fue la relación entre el PRA y MYPE COMPETITIVA? ¿Estaba dentro del PRA o era aparte?
- ¿Qué lecciones aprendieron de todo este proceso? ¿Qué habría por mejorar?
- De estas mejoras, ¿cuántas de estas “correcciones” consideraron para desarrollar otros programas posteriores de USAID como lo son los proyectos conjuntos con Sierra Exportadora o la Alianza Cacao Perú?
- ¿Hasta qué punto el PRA se vio involucrado en la colaboración de otros programas relacionados al desarrollo alternativo? ¿Anteriormente habían trabajado con este enfoque? ¿Cómo se llevó a cabo esta colaboración?
- ¿Cómo calificaría el papel que tuvo Chemonics en el proyecto? ¿Cuáles fueron sus fortalezas y en qué aspectos cree usted que debería mejorar?

Para finalizar, ¿existe un futuro prometedor para este tipo de metodologías en cuanto a proyectos de desarrollo agropecuario se refiere? ¿Qué aspecto cambiaría o mejoraría para que sean más exitosos

**Figura I5: Primera entrevista Gerente Técnico de ACOPAGRO - Iván Hidalgo**

**Sobre la transferencia tecnológica**

- ¿Qué tipo de servicios brinda la cooperativa a los socios productores?
- Centrándonos en la parte de capacitaciones, ¿en qué consisten estos servicios? ¿Implica un costo para los socios?
- ¿Hasta qué punto la ACP interviene en la capacitación?
- ¿Qué indicadores usan para medir desempeño de asistencia técnica?
- Recuerdo que la última vez me mencionó que no todos los productores aplicaban la metodología. ¿Por qué cree usted que los productores no cumplen con ello?
- ¿De qué forma están tratando de cambiar la situación de falta de adaptación de las metodologías propuestas por ACP?

¿Qué son las denominadas “Escuelas de Excelencia”?

**Figura I6: Entrevista a Socio productor de ACOPAGRO - Wanklin Rodríguez**

**Sobre ACOPAGRO**

- ¿Desde qué año usted es socio de ACOPAGRO?
- ¿Antes de ser socio de ACOPAGRO usted también se dedicaba al cultivo de cacao?
- ¿Cómo decide ser parte de la cooperativa y bajo qué condiciones? ¿Son las mismas condiciones que se le ofrecen a todos los productores o hay diferencias?
- ¿Cuáles son los beneficios que les brinda ACOPAGRO?
- ¿Ha recibido algunos de estos beneficios?
- ¿Cómo es que recibe estos beneficios de ACOPAGRO?
- ¿Cuál es su percepción sobre los servicios que le brinda ACOPAGRO? ¿Está satisfecho con ellos?
- ¿Cómo calificaría su relación comercial con ACOPAGRO?
- ¿Qué ventajas le ha brindado ACOPAGRO?

**ACP**

- ¿Conoce usted a la Alianza Cacao Perú?
- ¿Conoce de los servicios que esta brinda?
- ¿Ha recibido algún apoyo o servicio directo de la Alianza Cacao Perú?
- ¿Cómo es que recibe estos servicios?
- ¿Cuál es su percepción sobre los servicios que le brinda la ACP? ¿Cuál es su nivel de satisfacción?
- ¿Cómo es el proceso de venta de su producción? ¿Cómo negocia? ¿Bajo qué términos realiza los contratos?

**Sobre el negocio**

- ¿Qué variedades de cacao produce?
- ¿Cuántas hectáreas de producción en general en total tiene?
- De esas hectáreas, ¿cuántas hectáreas de cacao tiene?

- En las hectáreas restantes, ¿qué otros productos tiene?
- ¿Estos productos los vende o es para su consumo nada más? ¿A quién las vende?
- En cuanto a sus hectáreas de cacao, ¿qué variedades de cacao produce?
- Normalmente, ¿cuántos quintales de cacao puede cosechar de esas hectáreas de terreno?
- ¿A qué se debe que coseche más o menos quintales de cacao?
- En cuanto al transporte del producto ¿ACOPAGRO lo recoge o usted lleva el producto a la cooperativa?
- ¿Qué problemas o limitantes encuentra usted en su proceso de producción? ¿Cuáles son los costos más relevantes, las condiciones y los factores que influyen en la producción?
- ¿Cuál ha sido la tendencia de sus ventas durante los últimos 5 años? ¿Creciente, decreciente o estable?
- ¿Usted cree que se gana vendiendo a una cooperativa? ¿Es rentable venderle a ACOPAGRO?
- ¿Existen otras opciones de venta?
- ¿Por qué no les vende a esas otras opciones?
- ¿Cuál le es más rentable para usted, el cacao tradicional o el cacao fino?
- ¿Por qué es más rentable una que la otra? ¿Qué diferencias hay entre estas variedades?
- ¿Observa usted algún problema en ACOPAGRO? ¿en qué debería mejorar ACOPAGRO?

**Figura I7: Entrevista al profesor principal de la Universidad Nacional Intercultural de la Amazonía - Keneth Reátegui**

### **Contexto del cacao**

- ¿Cuál es el contexto actual de desarrollo de cacao en San Martín?
- ¿Cuáles son los principales problemas que existen en el sector cacaotero en la actualidad?
- ¿Cuáles son las principales ventajas de producir cacao en la actualidad?
- ¿Existen ventajas de la producción agrícola en la selva?
- ¿En qué aspectos la agricultura del cacao se ha avanzado en los últimos años?
- ¿En qué materias agrícolas aún no se ha investigado en nuestro país? ¿A qué se debe ello?
- ¿Cuál es la relevancia de estudiar el cacao en nuestro país? ¿Qué características nos podría mencionar?
- En su experiencia académica, ¿suele incluirse el tema del cacao en las currículas de instituciones de estudios superiores? ¿Observa que hay cierto interés por este tema por parte de los alumnos o es que la atención está dirigida hacia otros productos?
- ¿Desde el punto de vista académico, qué iniciativas o investigaciones para el mejoramiento de la producción de cacao se han dado? ¿Cuántas de ellas se han aplicado?
- Con respecto al estudio del cultivo de cacao ¿Qué organizaciones son las más destacadas en cuanto a su estudio y mejoramiento?

### **Cadena de valor del cacao**

- ¿Qué aspectos de la cadena de valor del cacao son los más críticos? ¿Por qué los considera así?
- En su experiencia, ¿qué costos son considerados críticos en la cadena de valor?
- ¿Qué tanto ha aportado el Estado en el desarrollo de la cadena de valor del cacao? ¿Qué otros actores intervienen?

### **Negocio del cacao**

- En su experiencia, ¿cómo se articulan los diferentes actores del mercado del cacao?  
¿Quiénes suelen imponer condiciones y en base a qué?
- ¿Qué complicaciones suelen encontrar los productores para insertarse en el mercado?

#### **Proyectos y programas**

- Desde su punto de vista, ¿qué proyectos han generado un mayor desarrollo del mercado del cacao en nuestro país? ¿Qué aspecto en especial tuvieron estos proyectos en relación a otros no tan exitosos?
- ¿Qué proyectos han destacado particularmente en la región San Martín?

#### **Alianzas público-privadas**

- En su opinión, ¿las iniciativas público privadas en el sector agro han demostrado tener influencia e impacto positivo en el desarrollo local y regional? ¿Por qué?
- ¿En qué aspectos, las iniciativas público privadas pueden tener un aporte relevante para el desarrollo del sector cacaotero?

#### **Proyección del Mercado del cacao**

En relación a otros países productores, ¿en qué factores aún debe trabajar nuestro país? ¿Por qué los considera así?

**Figura I8: Entrevista al director del Instituto de Cultivos Tropicales (ICT) - Carlos Arévalo**

**Labor de la ICT en San Martín**

- ¿En qué consisten las actividades realizadas por el ICT? ¿Qué objetivos considera los principales?
- ¿Cómo se estructura su organización?
- ¿En base a qué criterios han determinado sus lineamientos? ¿Considera que estos son elementos que hacen falta para desarrollar el tema de la agricultura en esta localidad?
- ¿Con qué organizaciones suelen trabajar? ¿De qué sector suelen ser?
- ¿Qué características presenta San Martín para que la sede principal del ICT se encuentre en esta región? ¿Qué facilidades encontraron y, a su vez, qué problemáticas?

**Investigaciones y proyectos sobre el agro y cacao**

- ¿Qué tema de investigación suele ser referente en la región San Martín? ¿Por qué?
- ¿Cuál es el enfoque de los proyectos que se suele dar en la región San Martín? ¿Qué factores han determinado esta orientación?
- En general, ¿qué investigaciones vienen ejecutándose en cuanto al agro en San Martín recientemente? ¿En torno al cacao? ¿Cuántas de estas han resultado ser las más exitosas? ¿A qué se debió?
- ¿Qué proyectos se vienen ejerciendo en San Martín en torno al agro? ¿En relación al cacao? ¿Cuántas de estos han resultado ser las más exitosas? ¿A qué se debió?
- Desde su campo, ¿qué aspectos de la cadena de valor del cacao tiene grandes avances? ¿En qué otros tienen dificultades?

**Coordinación con otros actores y sus roles**

- ¿Cómo encajan sus lineamientos, entre los que están las capacitaciones y la asistencia técnica, por ejemplo, en los proyectos o iniciativas llevadas a cabo por otras organizaciones (cooperativas)?
- Desde su campo, ¿qué aspectos ha impulsado el sector público para incentivar esta crecida de la producción de cacao? Así mismo, del sector privado y social, ¿qué incentivos han ofrecido?

- Desde su perspectiva, ¿en qué medida ha sido importante el desarrollo de las cooperativas agrícolas para incentivar un mejor cuidado de los cultivos en la región?
- ¿Han realizado consultorías en torno a materia ambiental o de algún otro tipo de estudio en cooperativas? ¿Qué aspectos buscan cuidar en sus productos para cumplir con las expectativas de sus clientes?
- ¿En qué proyectos o investigaciones vinculados a APPDs o cooperación internacional han intervenido? ¿Han trabajado con USAID, GIZ?
- ¿Cómo realizan la coordinación con estas organizaciones? ¿Qué rol cumplen ustedes?

**Figura I9: Focus Group de productores de ACOPAGRO**

**Provisión de insumos**

- ¿Quién les provee de insumos?
- ¿Cuáles son los insumos que más requieren?
- ¿Necesitan de una inversión considerable para poder adquirir estos?

**Producción y Productividad**

- ¿Cuántas hectáreas de producción en general tiene en total?
- De esas hectáreas, ¿cuántas hectáreas de cacao tiene?
- ¿Cuántos kilos de cacao puede cosechar de esas hectáreas de terreno?
- ¿Qué variedades de cacao produce?
- En las hectáreas restantes, ¿qué otros productos tienen?
- ¿Cada cuánto tiempo ustedes pueden cosechar sus productos?
- ¿Cuál ha sido la tendencia de sus ventas durante los últimos 5 años?
- ¿Qué problemas encuentra usted en su proceso de producción?

**Procesamiento y Comercialización**

- ¿Cuánto de su producción la destina a la venta y cuánto es para su consumo?
- Aparte de la cooperativa, ¿a quiénes les vende?
- ¿Por qué no le vende la totalidad de su producción a la cooperativa?
- ¿Usted cree que se gana vendiendo a una cooperativa? ¿Es rentable venderle a ACOPAGRO?
- ¿En qué aspectos ACOPAGRO se diferencia de otras cooperativas?
- ¿Cuál le es más rentable para usted, el cacao tradicional o el cacao fino?
- ¿Por qué es más rentable una que la otra? ¿Qué diferencias hay entre estas variedades?

**Sobre ACOPAGRO**

- ¿Desde qué año usted es socio de ACOPAGRO?
- Antes de ser socio de ACOPAGRO, ¿usted también se dedicaba al cultivo de cacao?

- ¿Cómo decide ser parte de la cooperativa y bajo qué condiciones? ¿Son las mismas condiciones que se le ofrecen a todos los productores o hay diferencias?
- ¿Cuáles son los beneficios que les brinda ACOPAGRO?
- ¿Cómo es que recibe estos beneficios de ACOPAGRO?
- ¿Se siente satisfecho con los servicios los servicios que le brinda ACOPAGRO? ¿Por qué lo considera así?
- ¿Cómo negocia los precios con ACOPAGRO?
- ¿En qué medida cree usted que ser parte de ACOPAGRO le ha permitido mejorar sus ventas?
- ¿Cómo rinde sus cuentas ACOPAGRO con ustedes los socios?
- En las asambleas generales, ¿qué información adicional les gustaría conocer?
- ¿Cómo calificaría su relación comercial con ACOPAGRO?

#### **Sobre ACP**

- ¿Conoce usted a la Alianza Cacao Perú?
- ¿Conoce de los servicios que esta brinda?
- ¿Ha recibido algún apoyo o servicio directo de la Alianza Cacao Perú?
- En las capacitaciones que les han brindado ACP y ACOPAGRO, ¿existen similitudes? ¿Llegan a ser lo mismo?
- ¿La entrada de ACP le ha brindado algún beneficio extra a la hora de vender su producción?

¿Se siente satisfecho sobre los servicios que le brinda la ACP?

**Figura I10: Entrevista al director regional de la Dirección Regional de Agricultura de San Martín (DRASAM) - José Reátegui**

**Sobre DRASAM**

- ¿Qué rol cumple la DRASAM en el sector cacaotero de San Martín? ¿Qué servicios brinda a los productores?
- ¿Cuáles son sus principales objetivos en el sector cacaotero de la región?
- ¿Qué estrategias, programas y proyectos llevan a cabo para cumplir con dichos objetivos?
- ¿Cuáles han sido los principales efectos y resultados que han generado a través de su labor?
- ¿Quiénes son sus socios estratégicos en la región?
- ¿Qué grado de autonomía posee DRASAM respecto al MINAGRI? ¿Considera que hace falta mayor autonomía para ejecutar sus programas y proyectos? O, en todo caso, ¿prefiere mayor intervención y apoyo por parte del MINAGRI para llevar a cabo su labor?
- ¿Qué grado de coordinación tiene DRASAM con el MINAGRI? ¿Considera que hace falta mayor coordinación entre dichas entidades?

**Sobre el ámbito agrario**

- ¿Cuáles son los cultivos que más destacan en la región San Martín respecto a sus Bondades nutricionales y medicinales?
- ¿Cuáles son los cultivos que más destacan en la región San Martín respecto a su Demanda nacional e internacional?
- ¿Cuáles son los cultivos que más destacan en la región San Martín respecto al apoyo y tención que reciben por parte del Estado peruano y organismos internacionales?
- ¿Cuáles son los cultivos que más destacan en la región San Martín respecto a la capacidad de los productores para cumplir los requerimientos de compradores y demandantes?
- ¿A qué cultivos la DRASAM le brinda mayor atención? ¿Por qué?

### **Sobre el sector cacaotero**

- ¿Cuáles son las principales dificultades y problemáticas por la cuales atraviesan los productores y cooperativas de cacao en San Martín?
- ¿Cuáles son las principales necesidades que tienen hoy en día los productores y cooperativas de cacao en San Martín?
- ¿En qué medida y aspectos ha contribuido la DRASAM para resolver esos problemas o atender las necesidades de los productores y cooperativas de cacao en la región?
- ¿Cuáles son las condiciones críticas para la comercialización de cacao?
- ¿Qué factores son los más relevantes para la comercialización de cacao?
- ¿Cuáles son los actores más relevantes en el sector cacaotero de la región?
- ¿Cuáles son los actores críticos en la comercialización de cacao?
- ¿Cómo calificaría el poder de negociación de los productores respecto a las cooperativas y viceversa?
- ¿Cómo calificaría el poder de negociación de las cooperativas respecto a sus clientes y viceversa?
- En su opinión, aparte de ACOPAGRO, ¿cuáles son las cooperativas más destacadas en la región?
- ¿Qué servicios brinda DRASAM a las cooperativas y productores de cacao?
- De acuerdo a su percepción, ¿cómo calificaría el grado de influencia y el aporte de DRASAM en el desarrollo de las cooperativas?
- ¿Considera que la influencia del sector privado es mayor que la del sector público sobre las cooperativas y productores de cacao? ¿En qué aspectos? ¿Por qué?
- En su opinión, ¿cree que la coordinación y el trabajo conjunto entre DRASAM y el sector privado funciona óptimamente o hay aspectos por mejorar y cambiar? ¿cuáles son esos aspectos?

### **Sobre participación de DRASAM en proyectos impulsados por otras entidades**

- ¿En qué proyectos, relacionados al agro y en general, impulsados por el Gobierno Nacional ha participado DRASAM? ¿Y actualmente?

- ¿En qué proyectos, relacionados al agro y en general, impulsados por empresas privadas ha participado DRASAM? ¿Y actualmente?
- ¿En qué proyectos, relacionados al agro y en general, impulsados por USAID u otros organismos de cooperación internacional ha participado DRASAM? ¿Y actualmente?
- ¿En qué proyectos ha participado DRASAM para el desarrollo del sector cacaotero?
- ¿La DRASAM tiene alguna clase de participación, colaboración o contacto ya sea directo o indirecto con la Alianza Cacao Perú?
- Si es así, entonces ¿Cómo se relaciona la DRASAM con la ACP? ¿Qué rol cumple la DRASAM respecto a la ACP?
- ¿Qué mecanismos de coordinación emplea la DRASAM respecto a la ACP?
- ¿En qué aspectos se debe brindar mayor atención para que los efectos de la ACP sean sostenibles y se genere un mayor impacto en la región?
- ¿En qué aspectos, ámbitos y componentes considera que la DRASAM tiene potencial para poder incidir positivamente en el desarrollo del sector cacaotero y que aún no lo ha hecho?
- Recomendaciones finales para el desarrollo y consolidación de la cadena de valor del cacao y chocolate en San Martín

**Figura I11: Entrevista al jefe de la oficina zonal de DEVIDA Tarapoto Ing. Alejandro Reyes**

**En cuanto Devida y su función en San Martín**

- ¿En qué consiste su trabajo aquí en la región de San Martín?
- ¿Varía según el lugar o con respecto a otras regiones? ¿Según a qué factor varía?
- ¿Qué programas, campañas y servicios en específico tienen para San Martín y Juanjui?
- ¿Cómo miden el efecto de los distintos trabajos que realizan por aquí?
- ¿Cuánto éxito ha tenido los proyectos que se han desarrollado en la región?

**En cuanto al desarrollo de proyectos**

- ¿En datos de quién se basan para el desarrollo de un proyecto? ¿La misma organización genera datos o los recoge de otra organización?
- Normalmente con quienes trabaja la organización o con qué sectores.
- ¿De quién fue la idea de trabajar juntos? ¿Quién escoge a quién?
- ¿Si ustedes escogen, qué características debe tener el otro actor para que trabajen con ellos?
- ¿Quién financia el desarrollo de estos proyectos?
- ¿Trabajan con alguna cooperativa u asociación en específico? ¿Trabajaron con ACOPAGRO o ALLIMA? si es así, ¿cómo fue el trabajo?
- ¿Trabaja con la municipalidad o la región? ¿Con qué otros actores?
- ¿La organización trabajó con alguna APPD antes de ACP?

**Con respecto a la ACP**

- ¿Cómo nace este proyecto? ¿En qué consiste?
- ¿Qué rol juega Devida en esta asociación?
- ¿Qué ha mejorado con relación a otras APPDs donde Devida participó?
- ¿Cuál es su relación actual con ACP?

**En cuanto al proyecto de desarrollo alternativo**

- ¿En qué consistía el proyecto?

- ¿Cultivo alternativo con otras plantaciones?
- ¿Qué programas tienen con relación al cacao y tenían antes?
- ¿Por qué el cacao?
- ¿Por qué San Martín?
- ¿Qué fue lo más difícil que se encontró al desarrollar el proyecto de desarrollo alternativo?
- ¿Qué cree que debería mejorar para el mejor desarrollo de futuros proyectos de Devida?

**Figura I12: Entrevista al vicepresidente de la Cámara de Comercio, Producción y Turismo de San Martín - Carlos López**

**Sobre la Cámara de Comercio de San Martín**

- ¿Qué rol cumple la Cámara de Comercio en el sector cacaoero de la región San Martín?
- ¿Cuáles son los principales objetivos de la Cámara en la región?
- ¿Qué estrategias emplea la Cámara para el logro de sus objetivos? ¿Qué iniciativas, proyectos o actividades lleva a cabo para el logro de sus objetivos?
- ¿Cuáles son los principales logros y resultados que ha tenido la Cámara respecto a su labor?

**Sobre el ámbito agrario**

- ¿Cuáles son los cultivos que más destacan en la región San Martín respecto a sus Bondades nutricionales y medicinales?
- ¿Cuáles son los cultivos que más destacan en la región San Martín respecto a su Demanda nacional e internacional?
- ¿Cuáles son los cultivos que más destacan en la región San Martín respecto al apoyo o atención que reciben por parte del Estado peruano y organismos internacionales?
- ¿Cuáles son los cultivos que más destacan en la región San Martín respecto a la capacidad de los productores para cumplir los requerimientos de compradores o demandantes?

**Sobre el sector cacaoero**

- ¿Cuáles son las principales dificultades por las cuales atraviesan los productores y cooperativas de cacao en San Martín?
- ¿Cuáles son las principales necesidades que tienen hoy en día los productores y cooperativas de cacao en San Martín?
- ¿En qué medida u aspectos ha contribuido la Cámara para resolver esos problemas o atender las necesidades de los productores y cooperativas de cacao en la región?
- ¿Cuáles son las condiciones críticas para la comercialización de cacao?
- ¿Qué factores son los más relevantes para la comercialización de cacao?

- ¿Cuáles son los actores más relevantes y con mayor influencia en el sector cacaotero de la región?
- ¿Cuáles son los actores críticos y con mayor influencia en la comercialización de cacao?
- ¿Cómo calificaría el poder de negociación de los productores respecto a las cooperativas y viceversa?
- ¿Cómo calificaría el poder de negociación de las cooperativas respecto a sus clientes y viceversa?
- Aparte de ACOPAGRO, ¿cuáles son las cooperativas más destacadas en la región?

**Participación de la Cámara en proyectos promovidos por otras entidades en el ámbito agrario y cacaotero**

- ¿La Cámara ha participado en proyectos, relacionados al agro y en general, impulsados por empresas privadas en San Martín? ¿Cuáles? ¿Y en la actualidad?
- ¿La Cámara ha participado, en proyectos relacionados al agro y en general, impulsados por el Estado peruano en San Martín? ¿Cuáles? ¿Y en la actualidad?
- ¿La Cámara ha participado en proyectos, relacionados al agro y en general, impulsados por USAID u otros organismos de cooperación internacional en San Martín? ¿Cuáles? ¿Y en la actualidad?
- ¿En qué proyectos ha participado la Cámara para el desarrollo del sector cacaotero?
- ¿La Cámara tiene alguna clase de participación, colaboración o contacto ya sea directo o indirecto con la Alianza Cacao Perú?
- Si es así, entonces ¿Cómo se relaciona la Cámara con la ACP? ¿Qué función cumple la Cámara respecto a la ACP?
- ¿Qué mecanismos de coordinación emplea la Cámara respecto a la ACP?
- ¿En qué aspectos se debe brindar mayor atención para que los efectos de la ACP sean sostenibles y se genere un mayor impacto en la región?
- ¿En qué aspectos, ámbitos y componentes considera que la Cámara tiene potencial para poder incidir positivamente en el desarrollo del sector cacaotero y que aún no lo ha hecho?
- Recomendaciones finales para el desarrollo y consolidación de la cadena de valor del cacao y chocolate en San Martín.

**Figura I13: Entrevista al gerente técnico y de calidad de ALLIMA - Rivelinho Yalta**

**Historia y características de ALLIMA**

- ¿De quién fue la iniciativa para la creación de ALLIMA como asociación y después como cooperativa? ¿Qué tanto tuvo que ver el contexto de la agricultura de la coca?
- ¿Cuántos socios tiene ALLIMA y cuáles son las características de estos?
- ¿Qué ventajas o valor agregado tiene ALLIMA con respecto a otras cooperativas de la región San Martín?
- ALLIMA produce mayoritariamente cacao fino y orgánico, ¿qué otros tipos de cacao produce? ¿Produce otros productos aparte del cacao?
- ¿La forma de medir la producción y exportación varía a lo largo de la cadena productiva y comercial? Por ejemplo, miden su producción por quintales, pero exportan por toneladas métricas o *containers*.
- ¿Cómo miden el tema de la calidad del producto? ¿Cómo realizan este proceso?
- ¿Cómo llegan a contactar con su primer cliente? ¿Fue nacional o internacional?
- ¿Qué cosas aprendieron de su primera exportación?
- Actualmente, ¿qué porcentaje y cantidad de la producción total de la cooperativa se llega a exportar?

**Mercado del cacao en San Martín, proveedores y competidores de la cooperativa.**

- ¿Cómo es la relación entre los demás actores del negocio y ALLIMA? ¿Cómo podrían definirlos? ¿Por qué son así?
- ¿Cómo se realiza la vinculación con los proyectos regionales?
- ¿Quiénes son sus principales proveedores? ¿Hace cuánto trabajan con ellos?
- ¿En qué consiste AVA (Asociación Verde Amazónico) de la cual son parte? ¿Qué beneficios le trae a su cooperativa asociarse con otras cooperativas? En ese sentido, ¿a quiénes consideraría su competencia directa? ¿Por qué?
- ¿Cuánto es la proporción de mercado en San Martín que ha alcanzado ALLIMA? ¿Con respecto al mercado nacional de exportación de cacao?
- Participación de ALLIMA en proyectos impulsados por USAID u otros organismos de cooperación internacional

- ¿Cómo se adapta ALLIMA a las diferentes organizaciones que ofrecen algún aporte a la cooperativa? ¿Cómo es el proceso?
- ¿Qué otros temas más allá del cacao atienden las diferentes organizaciones de cooperación internacional?
- ¿En qué proyectos participó ALLIMA antes de la Alianza Cacao Perú (ACP)? ¿Desde hace cuánto vienen trabajando en conjunto con ACP?
- ¿Cuáles son las diferencias de la ACP con respecto a anteriores proyectos en los cuales participó ALLIMA?
- ¿Por qué cree usted que ACP los escogió como participante de este proyecto y cómo es que su cooperativa elige participar? ¿Qué referencia tuvo de otras organizaciones?
- ¿Qué rol juega ALLIMA en la ACP? ¿Cómo lo definirían?
- ¿Cuál(es) de los actores que forman parte de la ACP, son más relevantes para ALLIMA? ¿Por qué?

#### **Proceso de Comercialización y vínculo con clientes**

- Normalmente, ¿cuáles son los requisitos para que la cooperativa pueda exportar?
- ¿Cómo es el proceso de comercialización y exportación? ¿A quién(es) contactan para exportar? ¿Qué rol juega la ACP en las etapas de comercialización y exportación?
- Por el lado de los productores, ¿cuál es el proceso que deben seguir para solicitar información sobre los aspectos comerciales? ¿Qué restricciones existen con respecto a ello?
- Anualmente, ¿a cuántas ferias acuden? ¿Son todas internacionales? ¿Qué atributos de su producto suelen?
- ¿Aliarse con la ACP significó una mayor demanda? De ser así, ¿cómo se adaptó ALLIMA?
- ¿Cuál fue el número de clientes de ALLIMA antes de la Alianza Cacao Perú?; y ¿Ahora?
- ¿Quiénes son sus clientes nacionales e internacionales? ¿De qué países son?
- Entre los clientes, ¿qué condiciones en cuanto a certificaciones suelen establecer?
- ¿Qué tipos de contrato se firman con estos clientes?

- ¿Qué beneficios e ingresos obtienen por proveer de un cacao orgánico, además de cacao fino? ¿Qué primas otorgan por “fairtrade” por Tonelada producida en el mercado?

**Proceso de Producción y vínculo con productores. Desarrollo técnico.**

- ¿En qué consisten las capacitaciones que brinda la organización? ¿Cuántas capacitaciones anuales realiza su cooperativa? ¿Son de iniciativas propias o se realizan en conjunto con otras organizaciones?
- Con respecto a las capacitaciones, ¿las escuelas de excelencia complementan estas o son actividades que se hacen por separado?
- ¿Cuál ha venido siendo el rendimiento de la producción en su cooperativa? ¿En qué medida ACP ha contribuido a ello?
- ¿En qué otros factores la ACP ha contribuido a su transferencia de conocimientos y tecnológica?

**Proceso de acceso al crédito y capacidad de los productores para acceder a ello.**

- ¿Qué tipos de instrumentos financieros usa ALLIMA para minimizar los riesgos?
- Por el lado de los productores, ¿cuál es el proceso que deben seguir para solicitar créditos? ¿Qué restricciones existen con respecto a ello?
- ¿Cómo se determinan los pagos a los productores que llevan su cacao? ¿Se les paga por efectivo o, en todo caso, cuál es el medio? ¿Existen otras alternativas de pago?
- ¿Cuál es el rol de la ACP en lo relacionado a acceso al crédito de su cooperativa? ¿En qué medida ha aportado en la captación de nuevos créditos?

**Relación entre la Alianza Cacao Perú y ALLIMA**

- ¿Existe coherencia entre sus objetivos y los de la ACP?
- ¿Qué expectativas y objetivos tuvieron como ALLIMA al iniciar vínculo con Alianza Cacao Perú? ¿Se sienten satisfechos con lo conseguido? ¿Cuáles no pudieron cumplir? ¿A qué factores se ha debido?
- ¿Qué factores limitaron el logro de dichas expectativas?
- ¿Qué indicadores usó ALLIMA para conocer si la Alianza Cacao Perú les ha beneficiado o no? ¿Cómo estos efectos han influido en ALLIMA?
- En términos generales, ¿cuál fue el principal beneficio que brindó la Alianza a ALLIMA? ¿Qué expectativas y objetivos tiene ALLIMA en el reciente inicio de la 2da etapa de la Alianza Cacao Perú?

**Figura I14: Entrevista al representante técnico de la Alianza Cacao Peru en San Martín - Hever Macedo**

**Historia, funcionamiento y gestión**

- ¿Qué es la Alianza Cacao Perú? Entonces, ¿considera a la ACP como una APPD? ¿Qué nos puede decir acerca de los PRA?
- ¿Qué grado de autonomía tiene para trabajar ACP San Martín?
- ¿Tiene sus propios proyectos o todos provienen de la central de ACP en Lima?
- ¿Existe alguna diferencia de lo que ACP hace aquí y lo que hace en otras bases?
- ¿Existe algún precedente similar a la ACP en San Martín?
- ¿Qué hace diferente a ACP en relación a estas otras APPDs de la
- ¿Cuáles son sus actores más representativos? ¿Cómo se integran estos a la Alianza?
- ¿Cómo se financia la ACP en San Martín? ¿reciben el dinero de la central?
- Entre las entidades involucradas en ACP, ¿cómo integran sus intereses? ¿Por dónde va el enfoque principal?
- ¿Cómo han variado los objetivos de la segunda fase con respecto al desempeño visto en la primera etapa?
- En lo que va del proyecto, ¿cuáles fueron sus contribuciones con la cadena de valor?

**Componentes de acceso al mercado, acceso al crédito y transferencia tecnológica**

- ¿Cómo definieron los 3 componentes? ¿En base a qué criterios?
- ¿Cuál de estos se aplican aquí en San Martín? ¿o son todos?
- ¿En qué consiste cada uno de los componentes?
- ¿De estos cuál es el componente más importante aquí en la región? ¿Por qué?
- ¿De qué manera los componentes están alineados a los objetivos de la ACP?
- ¿Cuáles han sido, según su criterio, los resultados más importantes? ¿Cuáles fueron sus expectativas iniciales? ¿Lograron alcanzarlas?
- ¿Cuáles fueron los principales problemas durante la primera fase?

- De acuerdo a sus hallazgos en esta primera fase, ¿en qué aspectos podría mejorar la labor de la ACP?

### **Geografía**

- ¿Por qué cree que la ACP solo se lleva a cabo San Martín, Ucayali y Huánuco y no en otras regiones productoras de cacao como Piura, por ejemplo?
- ¿Cree que la forma de trabajar de ACP en San Martín varía del cómo se trabaja en otras regiones?
- ¿La ACP solo trabajó con cacao en San Martín o también se enfoca en otros productos?
- ¿En el caso de San Martín qué ventajas presenta para la producción de cacao? ¿Qué factores productivos y comerciales resaltan en San Martín que la hacen más atractiva respecto a las demás regiones?
- ¿Cómo ha aprovechado ACP estas ventajas?

### **Relación con las cooperativas**

- ¿Con quiénes trabaja: ¿Cooperativas, Asociaciones u otros tipos? ¿También trabaja con productores independientes? ¿Por qué?
- ¿Cuáles son las más resaltantes? ¿Por qué?
- Con respecto a las cooperativas, ¿cómo es el proceso de captación? ¿Son ellos los que buscan trabajar con ACP o ustedes los seleccionan; de ser así, ¿qué criterios utilizan?
- ¿Con cuántas cooperativas empezó la ACP en San Martín? ¿Actualmente cuántas forman parte de la ACP? Si han disminuido, ¿debido a qué factor(es)? ¿De qué forma gestionan los pedidos de salida?
- ¿Cómo definiría la relación de la alianza con las cooperativas? ¿Qué caracteriza a estas relaciones?
- ¿Las cooperativas adaptan su estrategia a las cooperativas o estas se adaptan a las estrategias de ACP? ¿Cómo se lleva a cabo esta relación?
- ¿Cómo se aseguran que las cooperativas cumplan con las directrices que ustedes proponen? ¿Cómo gestionan estas actividades?
- ¿En qué medida los resultados de ACP son atribuibles únicamente a la alianza? ¿Cómo pueden distinguir su aporte del resto de factores?

- ¿Cómo monitorean y evalúan el desempeño, resultados y gestión de la ACP? ¿Qué variables e indicadores usan para monitorear y evaluar el desempeño de la ACP?
- ¿Cuán fuerte es la influencia de ACP en las cooperativas que participan de la alianza?
- ¿Cómo se puede medir esto?

#### **Relación comercial**

- ¿Qué rol tiene ACP en la comercialización del cacao proveniente de las cooperativas?
- ¿Quién establece la calidad del cacao que se va a comercializar? ¿Las cooperativas o ACP? ¿Qué criterios establecen?
- ¿Qué estrategias emplea ACP para realizar el contacto entre las cooperativas y los compradores internacionales?
- ¿Cómo se dan los acuerdos comerciales en ACP? ¿Hay mesas de trabajo?
- Aparte de los 3 componentes, ¿a dónde apunta la labor de la ACP, se brindan incentivos u otra clase de aporte a las cooperativas?

#### **ACOPAGRO**

- En especial, en el caso de San Martín el cual es la región donde se centra nuestra investigación, de las cooperativas que usted nos ha mencionado, ¿cuáles han obtenido un mejor desempeño en cuanto a sus resultados comerciales y productivos?
- ¿A qué factores usted cree que se debe su nivel de desempeño alcanzado?

#### **En el caso de ACOPAGRO:**

- ¿Cuán fuerte ha sido la relación de ACP con ACOPAGRO?
- ¿Qué aportes tuvo ACP en ACOPAGRO?
- ¿En qué componente se ha enfocado la ACP en esta cooperativa?
- ¿Hasta qué punto influye ACP en el desarrollo comercial de ACOPAGRO?
- ¿Aparte de lo que viene realizando ACP, qué estrategias o acciones se podrían llevar a cabo para contribuir a un mejor desempeño comercial de ACOPAGRO?
- Para usted ¿En qué aspectos o áreas podría mejorar ACOPAGRO?

**En el caso de ALLIMA:**

- ¿Cuán fuerte ha sido la relación de ACP con esta?
- ¿Qué aportes tuvo ACP en ALLIMA?
- ¿En qué componente se ha enfocado la ACP en ALLIMA?
- ¿Hasta qué punto influye ACP en el desarrollo comercial de ALLIMA?
- ¿Aparte de lo que viene realizando ACP, qué estrategias o acciones se podrían llevar a cabo para contribuir a un mejor desempeño comercial de ALLIMA?
- Para usted ¿En qué aspectos o áreas podría mejorar ALLIMA?

**Figura I15: Entrevista a los representantes de la Cooperativa Agraria Cacaotera ACOPAGRO: Iván Hidalgo (Gerente Técnico) y Erodita Valles (Créditos y Cobranzas)**

### **Historia y características de ACOPAGRO**

- ¿De quién fue la iniciativa para la creación de ACOPAGRO como asociación y después como cooperativa? ¿Qué tanto tuvo que ver el contexto de la agricultura de la coca?
- ¿Cuántos socios tiene ACOPAGRO y cuáles son las características de estos?
- ¿Qué ventajas o valor agregado tiene ACOPAGRO con respecto a otras cooperativas de la región San Martín?
- ACOPAGRO produce mayoritariamente cacao fino y orgánico, ¿qué otros tipos de cacao produce? ¿Produce otros productos aparte del cacao?
- ¿La forma de medir la producción y exportación varía a lo largo de la cadena productiva y comercial? Por ejemplo, miden su producción por quintales, pero exportan por toneladas métricas o containers.
- ¿Cómo miden el tema de la calidad del producto? ¿Cómo realizan este proceso?
- ¿Cómo llegan a contactar con su primer cliente? ¿Fue nacional o internacional?
- ¿Qué cosas aprendieron de su primera exportación?
- Actualmente, ¿qué porcentaje y cantidad de la producción total de la cooperativa se llega a exportar?

### **Mercado del cacao en San Martín, proveedores y competidores de la cooperativa.**

- ¿Cómo es la relación entre los demás actores del negocio y ACOPAGRO? ¿Cómo podrían definirlos? ¿Por qué son así?
- ¿Cómo se realiza la vinculación con los proyectos regionales?
- ¿Quiénes son sus principales proveedores? ¿Hace cuánto trabajan con ellos?
- ¿En qué consiste AVA (Asociación Verde Amazónico) de la cual son parte? ¿Qué beneficios le trae a su cooperativa asociarse con otras cooperativas? En ese sentido, ¿a quiénes consideraría su competencia directa? ¿Por qué?
- ¿Cuánto es la proporción de mercado en San Martín que ha alcanzado ACOPAGRO? ¿Por qué ha disminuido? ¿Con respecto al mercado nacional de exportación de cacao?

**Participación de ACOPAGRO en proyectos impulsados por USAID u otros organismos de cooperación internacional**

- ¿Cómo se adapta ACOPAGRO a las diferentes organizaciones que ofrecen algún aporte a la cooperativa? ¿Cómo es el proceso?
- ¿Qué otros temas más allá del cacao atienden las diferentes organizaciones de cooperación internacional?
- ¿En qué proyectos participó ACOPAGRO antes de la Alianza Cacao Perú (ACP)?
- ¿Cuáles son las diferencias de la ACP con respecto a anteriores proyectos en los cuales participó ACOPAGRO?
- ¿Por qué cree usted que ACP los escogió como participante de este proyecto y cómo es que su cooperativa elige participar? ¿Qué referencia tuvo de otras organizaciones?
- ¿Qué rol juega ACOPAGRO en la ACP? ¿Cómo lo definirían?
- ¿Cuál(es) de los actores que forman parte de la ACP, son más relevantes para ACOPAGRO? ¿Por qué?

**Proceso de Comercialización y vínculo con clientes**

- Normalmente, ¿cuáles son los requisitos para que la cooperativa pueda exportar?
- ¿Cómo es el proceso de comercialización y exportación? ¿A quién(es) contactan para exportar? ¿Qué rol juega la ACP en las etapas de comercialización y exportación?
- Por el lado de los productores, ¿cuál es el proceso que deben seguir para solicitar información sobre los aspectos comerciales? ¿Qué restricciones existen con respecto a ello?
- Anualmente, ¿a cuántas ferias acuden? ¿Son todas internacionales? ¿Qué atributos de su producto suelen?
- ¿Aliarse con la ACP significó una mayor demanda? De ser así, ¿cómo se adaptó ACOPAGRO?
- ¿A qué se debe que el número de clientes de ACOPAGRO, al inicio y al final de la 1era etapa de la Alianza Cacao Perú (2012-2016) no se haya incrementado mucho?
- ¿Quiénes son sus clientes nacionales e internacionales? ¿De qué países son?
- Entre los clientes, ¿qué condiciones en cuanto a certificaciones suelen establecer?

- ¿Qué tipos de contrato se firman con estos clientes?

**Proceso de Producción y vínculo con productores. Desarrollo técnico.**

- ¿En qué consisten las capacitaciones que brinda la organización? ¿Cuántas capacitaciones anuales realiza su cooperativa? ¿son de iniciativas propias o se realizan en conjunto con otras organizaciones?
- Con respecto a las capacitaciones, ¿las escuelas de excelencia complementan estas o son actividades que se hacen por separado?
- Un aspecto que no se ha incrementado mucho ha sido el rendimiento, ¿qué medidas están tomando en torno a ello?
- ¿En qué otros factores la ACP ha contribuido a su transferencia de conocimientos y tecnológica?

**Proceso de acceso al crédito y capacidad de los productores para acceder a ello.**

- ¿Qué tipos de instrumentos financieros usa ACOPAGRO para minimizar los riesgos?
- Por el lado de los productores, ¿cuál es el proceso que deben seguir para solicitar créditos? ¿Qué restricciones existen con respecto a ello?
- ¿Cómo se determinan los pagos a los productores que llevan su cacao? ¿Se les paga por efectivo o, en todo caso, cuál es el medio? ¿Existen otras alternativas de pago?
- ¿Cuál es el rol de la ACP en lo relacionado a acceso al crédito de su cooperativa? ¿En qué medida ha aportado en la captación de nuevos créditos?

**Relación entre la Alianza Cacao Perú y ACOPAGRO**

- ¿Existe coherencia entre sus objetivos y los de la ACP?
- ¿Qué expectativas y objetivos tuvieron como ACOPAGRO al iniciar vínculo con Alianza Cacao Perú? ¿Se sienten satisfechos con lo conseguido? ¿Cuáles no pudieron cumplir? ¿A qué factores se ha debido?
- ¿Qué factores limitaron el logro de dichas expectativas u objetivos?
- ¿Qué indicadores usó ACOPAGRO para conocer si la Alianza Cacao Perú les ha beneficiado o no? ¿Cómo estos efectos e impactos han influido en ACOPAGRO?
- En términos generales, ¿cuál fue el principal beneficio que brindó la Alianza a ACOPAGRO? ¿Qué expectativas y objetivos tiene ACOPAGRO en el reciente inicio de la 2da etapa de la Alianza Cacao Perú?

**Figura I16: Entrevista al director regional de DIREPRO - Jhony Borbor**

**Labor de DIREPRO**

- ¿En qué consiste la labor de DIREPRO en San Martín? ¿Cómo se lleva a cabo?
- ¿Qué productos suelen promocionar en DIREPRO? ¿Estos crecen uniformemente en todo el territorio? ¿Cuál de estos es el “abanderado”?
- ¿Con qué actores de los tres sectores suelen trabajar? ¿Cómo es la coordinación con estas entidades?
- Con respecto a labor de otras organizaciones similares a la suya o que tengan labores de fomento similares, ¿cómo manejan la posibilidad de que exista alguna duplicidad de funciones?
- ¿Quiénes son los principales beneficiarios del enfoque y labor de DIREPRO?
- ¿En qué proyectos han estado vinculados últimamente? ¿Son iniciativas propias o de quién suelen ser? ¿Con respecto al cacao?
- ¿Qué principales resultados han obtenido en sus proyectos?

**Contexto en San Martín**

- ¿Qué características presenta la región que han permitido un desarrollo importante en materia comercial? ¿Qué actores han colaborado principalmente para ello?
- En cuanto a los organismos de Cooperación Internacional, ¿qué rol han tomado durante estos años? ¿En qué proyectos están trabajando actualmente? ¿DIREPRO ha estado vinculado a alguno de ellos?
- ¿En qué temas se han centrado estos organismos de cooperación? ¿Por qué han priorizado ciertos productos?
- Con respecto a la cadena de valor del cacao, ¿en qué fases se ha generado un crecimiento últimamente?

**Características de la comercialización del cacao**

- ¿Qué actores son los principales en la producción, procesamiento y comercialización en el sector cacao? ¿Qué papel juegan Romex, Machu Picchu, entre otras, en San Martín?
- ¿Qué características deben tener los actores incluidos dentro de la labor de DIREPRO?

- ¿Cómo percibe su relación con los productores? ¿Con los procesadores, cooperativas y otros entes privados?
- Con respecto a esta relación, ¿qué aspectos han resultado dificultosos para dicho vínculo?
- ¿Qué rol cumplen las cooperativas cacaoteras en el mercado del cacao? ¿Han permitido que el mercado de este producto se desarrolle? ¿En qué aspectos?
- En su experiencia, ¿por qué no todas las cooperativas cacaoteras procesan su materia prima? ¿Qué aspectos sí desarrollaron las que sí lo hacen?
- En su experiencia, ¿qué dificultades enfrentan las cooperativas? ¿DIREPRO en qué medida ayuda a mejorar estas falencias?
- ¿Qué características debe tener una cooperativa o empresa procesadora para exportar? ¿Qué tipo de contratos se establecen usualmente?
- ¿Qué aspectos han permitido que en San Martín puedan desarrollarse empresas chocolateras? ¿Qué se ha hecho ahora que no se hizo antes?

#### **Percepción sobre ACP**

- ¿Conoce la ACP? De ser así, ¿cómo ha sido su relación con ellos? ¿Cómo han realizado las coordinaciones con ellos? ¿Qué resultados han sido los más resaltantes en los proyectos en que están vinculados?
- ¿Qué dificultades han encontrado al trabajar con ellos?
- ¿Cuál es el rol de la ACP en el desarrollo comercial del sector cacaotero? ¿En qué medida ha ayudado a desarrollar el sector?
- ¿Qué otros modelos anteriores a ACP ha habido en la región?
- ¿Qué diferencias presenta la ACP en torno a esos otros modelos?

#### **Proyección sobre el mercado del cacao**

- Según su criterio, ¿en qué aspectos se debe mejorar para alcanzar un mayor dinamismo económico en el sector comercial del cacao en la región y que actores son los primordiales que deberían asumir ese rol?
- Sobre los problemas que han podido surgir en el sector, ¿qué papel debería desempeñar la ACP u otros actores, incluido DIREPRO? ¿Podría resultar ACP un aliado estratégico?

**Figura I17: Entrevista al director de desarrollo y competitividad agraria, Ing. René Bartra**

### **Función de DRASAM**

- ¿Cuál es el rol de la DDCA?
- Teniendo en cuenta que el objetivo principal de la Dirección de Desarrollo y Competitividad Agraria (DDCA) de DRASAM es contribuir a alcanzar la rentabilidad de la producción agropecuaria, ¿qué proyectos o iniciativas vienen impulsando? ¿Cómo eligen con qué producto trabajar?
- ¿Cuáles fueron los principales resultados de sus proyectos e iniciativas?
- ¿Cómo monitorea el impacto o efecto del trabajo de la organización? ¿Cómo saber si el éxito de la organización se debe a la gestión misma de ella o al trabajo de la Dirección?
- ¿Qué dificultades ha enfrentado la DDCA en su búsqueda por el fortalecimiento de organizaciones de productores agrarios?
- ¿Ha existido duplicación de funciones con otras entidades públicas o privadas?
- ¿Ha habido contradicción entre las directivas de su organización y las de otras entidades públicas?
- ¿Cómo han manejado dichas dificultades?

### **Sector cacao**

- ¿Qué ventajas y desventajas existe el trabajar con el producto cacao en la región?
- ¿Qué características debe tener una organización de productores para que sea competitiva? ¿Cuáles son los factores más relevantes?
- ¿Qué relevancia tiene el aspecto comercial para lograr la competitividad en una organización de productores? ¿Y el aspecto productivo? ¿Qué peso le asignaría a cada uno?
- Con respecto a la cadena de valor del cacao, ¿en qué fases se ha generado un crecimiento últimamente?
- ¿Quiénes son las empresas u organizaciones principales en la producción, procesamiento y comercialización en el sector cacaotero en San Martín? ¿Qué papel juegan Romex, Machu Picchu, entre otras?

- ¿Considera usted que hubo alguna dificultad en su relación quizás con algún actor del sector cacaotero?
- ¿Qué proyectos vinculados al cacao vienen trabajando y quizás tienen previstas para el futuro? ¿Hubo algún proyecto donde se haya pasado a trabajar con productos derivados del cacao?
- ¿Quién es el público objetivo de la DDCA en el sector cacao? ¿Sólo cooperativas, empresas, asociaciones, productores? ¿Qué criterios utilizan para delimitarlos? ¿Quizás estas organizaciones deben tener algún requisito?
- ¿Cómo trabajan con las cooperativas, ustedes los convocan o ellos acuden a ustedes por iniciativa propia?
- ¿Qué fortalezas y debilidades encuentra en las organizaciones de productores cacaoteros de San Martín hoy en día? ¿Cómo apoya la DDCA para mejorar esas falencias en las cooperativas?
- ¿Qué factores son críticos para lograr la efectiva articulación de dichas organizaciones con los demás agentes o actores de la cadena de valor del cacao?
- Hablando específicamente de ACOPAGRO y ALLIMA, desde su perspectiva, ¿cuál es el nivel o grado de competitividad de cada una de ellas? ¿Qué características o factores resaltan en cada una de ellas?

#### **ACP**

- ¿Con qué organizaciones han llegado a firmar convenios de cooperación? ¿En qué consisten?
- ¿Qué conoce sobre la ACP? ¿Cómo ha sido su relación con ellos? ¿Hubo alguna dificultad al trabajar con ellos?
- ¿Cuáles fueron sus aportes en términos de competitividad? ¿Qué rol juega ACP en el desarrollo comercial del sector cacaotero?
- ¿Cómo se vincula la DDCA a la ACP? ¿Qué rol cumple la DDCA?
- Previo a la ACP, ¿hubo algún proyecto promovido por la cooperación internacional donde la DDCA tuvo participación? ¿Qué diferencia a la ACP de éstas?
- En su opinión, ¿en qué provincias la ACP ha trabajado más activamente? ¿Por qué?
- ¿En qué aspectos debería mejorar la ACP?
- ¿Qué oportunidades y amenazas encuentra para las organizaciones de productores cacaoteros de San Martín de cara al futuro?

**Figura I18: Entrevista al especialista temático de DIRCETUR - Robin Llatas**

### **Generales**

- ¿Cuál es su trabajo en la región de San Martín? ¿En qué consiste? ¿Se enfocan en una provincia en específico?
- ¿Cómo realizan su trabajo? ¿A través de proyectos? ¿De otra manera?
- ¿Todo eso viene preestablecido como meta del gobierno central o tienen bastante independencia en el sentido de establecer sus propios proyectos y metas?

### **Producto de trabajo**

- ¿Con qué productos agrícolas trabaja la DIRCETUR?
- ¿Cómo eligen con qué producto trabajar es cuestión de rentabilidad? ¿Es cuestión de cantidad de hectáreas dedicadas a ese producto?
- ¿Cuáles son las principales dificultades de trabajar con el producto cacao aquí en San Martín?
- Asimismo, ¿cuáles son las principales ventajas de trabajar con el producto cacao aquí en San Martín?

### **Beneficiados**

- ¿Quiénes son sus beneficiados? ¿Productores u organizaciones como las asociaciones o cooperativas?
- ¿Cómo se trabaja con las cooperativas o productores? ¿Ustedes buscan a los productores y les llaman para trabajar juntos o ellos los buscan?
- ¿Qué requerimientos debe de tener el productor o la cooperativa para que esté dentro de los proyectos de DIRCETUR?

### **Otros actores**

- ¿Trabajan en conjunto con otras organizaciones, ya sean del sector público o privado?
- El martes tuvimos una reunión con un actor importante relacionado al cacao en la región y nos mencionó que una forma de concretar nuevos clientes y abrir el mercado son los agregados comerciales. ¿Qué conoce usted de estos agregados comerciales? ¿Quiénes son? ¿De alguna forma su organización funciona como tal es uno de ellos?
- ¿Con qué organizaciones se ha llegado a firmar convenios de cooperación? ¿En qué consisten estos convenios?

- ¿Qué les aportan esas otras organizaciones y que aportan ustedes como organización?
- ¿Conoce a ACP? ¿Realizan algún tipo de trabajo en conjunto con ACP? Si es así, ¿en qué consiste el trabajo con ellos?
- ¿Conocen a alguna organización que haga lo mismo o algo parecido a la labor de DIRCETUR en cuanto a la mejora de competitividad y el comercio exterior del cacao u otros cultivos? ¿Qué es lo que les diferencia de ellos?

### **Proyectos**

- ¿Qué proyectos relacionados al cacao tienen actualmente? ¿Qué proyectos ya se llegaron a culminar y que proyectos tienen previstos para un futuro?
- ¿Todos esos proyectos los trabaja ustedes por su cuenta? ¿Con qué otras organizaciones?
- ¿Cuáles fueron los principales resultados de esos proyectos?
- Justamente estábamos viendo la página del DIRCETUR San Martín y vimos un proyecto llamado “Mejoramiento de la semilla del cacao”. Nos podría decir ¿En qué consiste el proyecto? Ya que solamente encontramos que este es un proyecto para mejorar la vida de los ciudadanos respecto al turismo rural.
- Dado el proyecto mencionado y que también tienen un objetivo de “Desarrollar la oferta exportable competitiva de la Región”, ¿en que se enfocan primordialmente? ¿En mejorar aspectos productivos, competitivos o el aspecto de búsqueda de mercados? ¿Qué proyectos nos podría mencionar?
- ¿Hay algún proyecto en donde se pase de trabajar con el cacao a trabajar con los productos manufacturados derivados de este?

### **En cuanto a la “Ruta del cacao”**

- ¿En qué consiste esta iniciativa?
- ¿De quién fue la idea de esta iniciativa y cómo participa DIRCETUR?
- ¿Con qué actores trabajan en esta iniciativa y de qué sectores?
- ¿Cómo se dan las interacciones con estos actores y cómo se realizan los acuerdos? ¿Existen reuniones mensuales o algo parecido?

**Figura I19: Entrevista a la Directora Regional de la ACP en San Martín - Ana María Andrade**

### **Historia, funcionamiento y gestión**

- ¿Qué es la ACP? ¿Qué lo diferencia de otros tipos de APP? ¿Se podría considerar que es una APPD? ¿Que la diferencia exactamente de una APP tradicional?
- Con respecto a la labor de otras entidades presentes en la región como DEVIDA, GORE, Romex, entre otras, con sus propias iniciativas, ¿qué hace único a ACP con respecto al trabajo independiente de cada una de estas?
- ¿La ACP en San Martín tiene sus propios proyectos o todos vienen de la central de ACP en Lima?
- ¿Existe algún precedente similar a la ACP en San Martín?
- ¿Qué hace diferente a la ACP?
- ¿Con qué productos trabaja la ACP en las diferentes zonas de San Martín? ¿Cómo contribuye esto en el desarrollo local?
- Según las diferentes versiones que hemos recogido sobre el cacao fino y de aroma, el Sr. Rolando Herrera, por ejemplo, nos mencionó que era básicamente una denominación para “marketear” nuestro producto frente a otras variedades mundiales. Por otro lado, en ALLIMA y en el ICT, nos dijeron que este producto es un clon. Finalmente, conversando con algunos productores, nos comentaron que obtenía esa denominación debido a su proceso orgánico. En ese sentido, para usted, ¿qué características deben ser consideradas para hablar de un cacao fino y de aroma propiamente? ¿Qué tanto influye el factor de esta particularidad del grano en el precio y en la negociación con los clientes?
- ¿Cuáles son sus actores más representativos? ¿Cómo se integran estos a la alianza?
- Entre las entidades involucradas en ACP, ¿cómo integran sus intereses? ¿Por dónde va el enfoque principal?
- ¿Han variado los objetivos de la segunda fase con respecto al desempeño visto en la primera etapa?
- ¿En qué etapas de la cadena de valor se ha enfocado el trabajo de la ACP en su primera fase?

### **Componentes de acceso al mercado, acceso al crédito y transferencia tecnológica**

- ¿Cuáles han sido, según su criterio, los resultados más importantes? ¿Cuáles fueron sus expectativas iniciales? ¿Las sobrepasaron?
- ¿Cuáles fueron los principales problemas durante la primera fase?
- ¿De estos cuál es el componente más importante aquí en la región? ¿Por qué?
- De acuerdo a sus hallazgos en esta primera fase, ¿en qué aspectos podría mejorar la labor de la ACP?

### **Geografía**

- ¿Qué diferencia al productor de San Martín de otras localidades como Huánuco o Ucayali y en qué medida la ACP se adaptó a esta característica?
- ¿En el caso de San Martín qué ventajas presenta para la producción de cacao?
- ¿Qué factores productivos y comerciales resaltan en San Martín que la hacen más atractiva respecto a las demás regiones?
- ¿Cómo ha aprovechado ACP estas ventajas?

### **Relación con cooperativas**

- ¿Cuáles son las cooperativas más resaltantes de la región? ¿Por qué?
- Con respecto a las cooperativas, ¿cómo es el proceso de captación? ¿Son ellas las que buscan trabajar con ACP o ustedes los seleccionan? De ser así, ¿qué criterios utilizan?
- ¿Con cuántas cooperativas empezó la ACP en San Martín? ¿Actualmente cuántas forman parte de la ACP? Si han disminuido, ¿debido a qué factores se ha dado esto? ¿De qué forma gestionan los pedidos de salida?
- ¿Cómo definiría la relación de la alianza con las cooperativas? ¿Que caracteriza a estas relaciones?
- ¿Cómo se aseguran que las cooperativas cumplan con las directrices que ustedes proponen? ¿Cómo gestionan estas actividades?
- ¿En qué medida los resultados de ACP son atribuibles únicamente a la alianza? ¿Cómo pueden distinguir su aporte del resto de factores?

- ¿Cómo monitorean y evalúan el desempeño o los resultados de la ACP? ¿Qué variables e indicadores usan?

### **Relación comercial**

- ¿Qué rol tiene ACP en la comercialización del cacao proveniente de las cooperativas?
- ¿Qué estrategias emplea ACP para realizar el contacto entre las cooperativas y los compradores internacionales?
- ¿Cómo se dan los acuerdos comerciales en ACP? ¿Hay mesas de trabajo donde intervengan ACP, clientes y cooperativas?

En el caso de ACOPAGRO

- ¿Cuán fuerte ha sido la relación de ACP con ACOPAGRO?
- ¿Qué aportes tuvo ACP en ACOPAGRO?
- ¿En qué componente se ha enfocado la ACP en esta cooperativa?
- ¿Hasta qué punto influye la ACP en el desarrollo comercial de ACOPAGRO?
- Aparte de lo que viene realizando ACP, ¿qué estrategias o acciones se podrían llevar a cabo para contribuir a un mejor desempeño comercial de ACOPAGRO?
- Para usted, ¿en qué aspectos o áreas podría mejorar ACOPAGRO?

### **En el caso de ALLIMA**

- ¿Cuán fuerte ha sido la relación de ACP con esta cooperativa?
- ¿Qué aportes tuvo ACP en ALLIMA?
- ¿En qué componente se ha enfocado la ACP en ALLIMA?
- ¿Hasta qué punto influye ACP en el desarrollo comercial de ALLIMA?
- Aparte de lo que viene realizando ACP, ¿qué estrategias/acciones se podrían llevar a cabo para contribuir a un mejor desempeño comercial de ALLIMA?
- Para usted, ¿En qué aspectos o áreas podría mejorar ALLIMA?

### **Proyecciones de ACP**

- A partir del 2019, regirá una norma impulsada por la Unión Europea, que busca regular el porcentaje de cadmio presente en el cacao y chocolate. Esto podría perjudicar las exportaciones de las cooperativas, pues el cacao peruano contiene un alto nivel de este

componente. ¿Este cadmio tiene efectos sobre la calidad del cacao o sobre la salud de del consumidor? ¿Qué acciones o estrategias ACOPAGRO viene tomando o va a realizar para hacer frente a esta nueva amenaza?

- Según su criterio, ¿de qué otras formas debería continuar ACP su labor? ¿Hacia dónde debería estar enfocada la alianza más allá de los 3 componentes implementados?

**Figura I20: Entrevista al gerente general de ACOPAGRO - Gonzalo Ríos**

**Características del mercado del cacao en San Martín, proveedores y competidores de la cooperativa**

- Según su percepción, ¿qué características presenta el mercado del cacao en San Martín? ¿Cuáles son los principales actores presentes y qué rol cumplen?
- Dado que Romex es una de las mayores comercializadoras a nivel nacional y que, justamente, tiene presencia en San Martín, quedándose con gran parte del cacao producido en esta zona a través de su contacto con productores independientes y no precisamente comprando un cacao de calidad, sino de bajos estándares y a un precio relativamente mayor que el que ofrecen las cooperativas, ¿en qué medida esta actividad perjudica la labor de ACOPAGRO?
- ¿Cómo se realiza la vinculación con los proyectos regionales?

**Participación de ACOPAGRO en proyectos impulsados por USAID u otros organismos de cooperación internacional**

- Teniendo en cuenta que ACOPAGRO es una cooperativa consolidada en el sector, ¿qué tan relevantes son o han sido los proyectos impulsados por USAID u otros organismos de cooperación internacional para ella?
- ¿Cuáles son las diferencias de la ACP con respecto a anteriores proyectos en los cuales participó ACOPAGRO?
- ¿Por qué cree usted que ACP los escogió como participante de este proyecto y cómo es que su cooperativa elige participar?
- ¿Qué rol juega ACOPAGRO en la ACP?
- ¿Cuáles de los actores que forman parte de la ACP son más relevantes para ACOPAGRO? ¿Por qué?

**Proceso de Comercialización, vínculo con clientes y competidores**

- ¿ACP le brindó a ACOPAGRO algún beneficio en el ámbito comercial?
- ¿Cómo es el proceso de comercialización y exportación? ¿Cómo se da el primer contacto? ¿Qué rol juega la ACP en las etapas de comercialización y exportación?
- ¿Aliarse con la ACP significó una mayor demanda? De ser así, ¿cómo es que sucedió esto?

- Hemos notado el crecimiento de asociados en la cooperativa a través de los años, ¿La ACP influyó en esto de alguna manera?
- De todos los clientes que tiene ACOPAGRO, ¿quiénes fueron consecuencia directa de la intervención de ACP?
- ¿Qué características deben ser consideradas para hablar de un cacao fino y de aroma propiamente? ¿Qué tanto influye el factor de esta particularidad del grano en el precio y en la negociación con los clientes?
- ¿Qué tipos de contrato se firman con estos clientes?

Proceso de acceso al crédito y capacidad de los productores para acceder a ello.

- Sabemos que el BID/FOMIN les brindó un crédito por 1 millón de dólares, con lo cual han podido brindar crédito a sus socios para herramientas, entre otros, ¿qué otros tipos de financiamiento utilizan? ¿Considerarán instrumentos financieros para minimizar los riesgos?
- ¿Cuál es el rol de la ACP en lo relacionado a acceso al crédito de su cooperativa? ¿En qué medida ha aportado en la captación de nuevos créditos?

### **Relación entre la Alianza Cacao Perú y ACOPAGRO**

- En el caso de ACOPAGRO, ¿en qué etapas de la cadena de valor se ha enfocado el trabajo de la ACP?
- ¿Cómo coordinan y monitorean la labor de ACP en ACOPAGRO? ¿Existe un área específica que realice esta actividad?
- ¿Cuántas iniciativas vienen llevando a cabo juntamente con ACP?
- De ellas, ¿nos podría mencionar las más importantes? ¿De quién fue la Iniciativa?
- En cuestión de las pasantías que ustedes promueven entre sus socios, ¿la ACP tienen alguna participación?
- ¿La alianza llegó a intervenir de algún modo en el proceso de certificación de la cooperativa?
- ¿Ha llegado ACP a todos los comités de productores de ACOPAGRO? ¿Por qué se demoró tanto en llegar al comité de Tingo de Saposoa?
- En la articulación y coordinación que se lleva a cabo con ACP, ¿cómo es que esta alianza recoge sus necesidades? ¿Son visitas propuestas por ACP? Dentro de su

organización, ¿qué área se encarga de realizar esta actividad? ¿Este trato es directo con los comités o con la alta dirección?

- ¿ACP les ha permitido o facilitado una mejor interlocución y comunicación con los actores de la cadena del cacao?
- ¿Existe coherencia entre sus objetivos y los de la ACP?
- ¿Qué expectativas y objetivos tuvieron como ACOPAGRO al iniciar vínculo con Alianza Cacao Perú? ¿Se sienten satisfechos con lo conseguido? ¿Cuáles no pudieron cumplir? ¿A qué factores se ha debido?
- ¿Qué factores limitan el logro de dichas expectativas u objetivos?
- ¿Cómo saben el grado de influencia de ACP en ACOPAGRO y en qué ámbitos?
- ¿En qué grado o porcentaje el éxito comercial de ACOPAGRO durante los últimos cuatro años es atribuible a ACP y cuánto al trabajo mismo de ACOPAGRO?
- En términos generales, ¿cuál fue el principal beneficio que brindó la Alianza a ACOPAGRO? ¿Qué expectativas u objetivos tiene ACOPAGRO en el reciente inicio de la segunda etapa de la Alianza Cacao Perú?

#### **Proyecciones de ACOPAGRO**

- A partir del 2019, regirá una norma impulsada por la Unión Europea, que busca regular el porcentaje de cadmio presente en el cacao y chocolate. Esto podría perjudicar las exportaciones de las cooperativas, pues el cacao peruano contiene un alto nivel de este componente. ¿Este cadmio tiene efectos sobre la calidad del cacao o sobre la salud de del consumidor? ¿Qué acciones o estrategias ACOPAGRO viene tomando o va a realizar para hacer frente a esta nueva amenaza?

¿Qué lugar tiene ACP en la proyección que tiene ACOPAGRO para los siguientes años?

**Figura I21: Focus Group con los productores de ALLIMA**

**Sobre provisión de insumos**

- ¿Quién les provee de insumos?
- ¿Cuáles son los insumos que más requieren?
- ¿Necesitan de una inversión considerable para poder adquirir estos?

**Producción y Productividad**

- ¿Cuántas hectáreas de producción en general tiene en total?
- De esas hectáreas, ¿cuántas hectáreas de cacao tiene?
- ¿Cuántos kilos de cacao puede cosechar de esas hectáreas de terreno?
- ¿Qué variedades de cacao produce?
- ¿Qué diferencia un cacao que es fino y de aroma de un cacao convencional?
- En las hectáreas restantes, ¿qué otros productos tienen?
- ¿Cada cuánto ustedes pueden cosechar sus productos?
- ¿Cuál ha sido la tendencia de sus ventas durante los últimos cinco años?
- ¿Qué problemas encuentra usted en su proceso de producción?
- Normalmente cuando tienen estos problemas, ¿a quién acuden?

**Procesamiento y Comercialización**

- ¿Cuánto de su producción la destina a la venta y cuánto es para su consumo?
- Aparte de la cooperativa, ¿a quiénes les venden? ¿Qué otras opciones hay?
- ¿Por qué no le vende la totalidad de su producción a la cooperativa?
- ¿Usted cree que se gana vendiendo a una cooperativa? ¿Es rentable venderle a ALLIMA?
- ¿En qué aspectos ALLIMA se diferencia de otras cooperativas?
- ¿Cuál le es más rentable para usted, el cacao tradicional o el cacao fino?
- ¿Por qué es más rentable una que la otra? ¿Qué diferencias hay entre estas variedades?

**Sobre ALLIMA**

- ¿Desde qué año usted es socio de ALLIMA?
- Antes de ser socio de ALLIMA, ¿usted también se dedicaba al cultivo de cacao?
- ¿Cómo decide ser parte de la cooperativa y bajo qué condiciones? ¿Son las mismas condiciones que se le ofrecen a todos los productores o hay diferencias?
- Como socio de ALLIMA, ¿qué normas debe seguir?
- ¿Cuáles son los beneficios que les brinda ALLIMA?
- ¿Cómo es que recibe estos beneficios de ALLIMA?
- ¿Se siente satisfecho con los servicios que le brinda ALLIMA? ¿Por qué lo considera así?
- ¿Cómo negocia los precios con ALLIMA?
- ¿En qué medida cree usted que ser parte de ALLIMA le ha permitido mejorar sus ventas?
- ¿Cómo rinde sus cuentas ALLIMA con ustedes los socios?
- En las asambleas generales, ¿qué información adicional les gustaría conocer a ustedes como socios y productores?
- ¿Cómo calificaría su relación comercial con ALLIMA?

#### **Sobre ACP**

- ¿Conocen ustedes a la Alianza Cacao Perú?
- ¿Conocen de los servicios que esta brinda?
- ¿Ha recibido algún apoyo o servicio directo de la Alianza Cacao Perú?
- En las capacitaciones que les han brindado ACP y ALLIMA, ¿existen similitudes? ¿Llegan a ser lo mismo?
- ¿La entrada de ACP le ha brindado algún beneficio extra a la hora de vender su producción?
- ¿Se siente satisfecho sobre los servicios que le brinda la ACP?
- Según sus puntos de vista de acuerdo a las necesidades que mencionaron anteriormente, ¿Cuáles son las principales que deberían cubrir, por un lado, ALLIMA, y, por otro lado, ACP?

**Figura I22: Entrevista a Ing. Carlos Angulo - Gerente General de ALLIMA CACAO**

**Características del mercado del cacao en San Martín, proveedores y competidores de la cooperativa.**

- Según su percepción, ¿qué características presenta el mercado del cacao en San Martín? ¿Cuáles son los principales actores presentes y qué rol cumplen?
- Por otro lado, ¿ALLIMA tiene algún vínculo con otros actores? ¿Cómo es el vínculo de ALLIMA con los proyectos regionales?
- ¿En qué medida la actividad de los competidores afecta el desempeño de ALLIMA?
- ¿Cuál fue la Participación de ALLIMA en proyectos impulsados por USAID u otros organismos de cooperación internacional?
- Teniendo en cuenta que ALLIMA es una cooperativa que recién está empezando en el sector, ¿qué tan relevantes son o han sido los proyectos impulsados por USAID u otros organismos de cooperación internacional para ella?
- ¿Cuáles son las diferencias de la ACP con respecto a anteriores proyectos en los cuales participó ALLIMA?
- ¿Cómo se dio el vínculo con ACP? ¿Por qué cree usted que ACP los escogió como participante de este proyecto y cómo es que su cooperativa elige participar?
- ¿Qué rol juega ALLIMA en la ACP?
- ¿Cuáles de los actores que forman parte de la ACP son más relevantes para ALLIMA? ¿Por qué?

**Proceso de Comercialización, vínculo con clientes y competidores**

- Para usted, ¿ACP le brindó a ALLIMA algún beneficio en el ámbito comercial?
- ¿Cómo es el proceso de comercialización y exportación?
- Para usted, ¿cómo se da el primer contacto y qué actores son los más relevantes durante esta etapa de comercialización? ¿Qué rol juega la ACP en las etapas de comercialización y exportación?
- ¿Aliarse con la ACP significó una mayor demanda? De ser así, ¿cómo se han asegurado de que ese crecimiento ha sido consecuencia de ACP?
- ¿La ACP influyó de alguna manera en el crecimiento de asociados en la cooperativa?

- De todos los clientes que tiene ALLIMA, ¿quiénes fueron consecuencia directa de la intervención de ACP?
- Según las diferentes versiones que hemos recogido sobre el cacao fino y de aroma, el Sr. Rolando Herrera, por ejemplo, nos mencionó que era básicamente una denominación para “marketear” nuestro producto frente a otras variedades mundiales. Por otro lado, aquí en ALLIMA y en el ICT, nos dijeron que este producto es un clon. Así mismo, conversando con algunos productores, nos comentaron que obtenía esa denominación debido a su proceso orgánico. Por último, el gerente de ALLIMA, el Econ. Gonzalo Ríos, nos dijo que era una combinación de varios factores: trazabilidad, variedades de origen, que sea orgánico, entre otros. En ese sentido, para usted, ¿qué características deben ser consideradas para hablar de un cacao fino y de aroma propiamente? ¿Qué tanto influye el factor de esta particularidad del grano en el precio y en la negociación con los clientes?
- Desde el punto de vista comercial, más allá de las características de calidad que ya nos mencionó en la negociación con los clientes, ¿qué tipos de contrato se firman con estos clientes?

Proceso de acceso al crédito y capacidad de los productores para acceder a ello.

- ¿Qué tipos de financiamiento utilizan? ¿Consideran instrumentos financieros para minimizar los riesgos?
- ¿Cuál es el rol de la ACP en lo relacionado a acceso al crédito de su cooperativa? ¿En qué medida ha aportado en la captación de nuevos créditos?
- ¿Ustedes como cooperativa también brindan créditos a los productores? ¿Para qué aspectos específicamente se los brinda?

#### **Relación entre la Alianza Cacao Perú y ALLIMA**

- En el caso de ALLIMA, ¿en qué etapas de la cadena de valor se ha enfocado el trabajo de la ACP?
- ¿Cómo coordinan y monitorean la labor de ACP en ALLIMA? ¿Existe un área específica que realice esta actividad?
- Hay ciertas actividades en las cuales ALLIMA involucra a ACP. Por ejemplo, tenemos las reuniones para coordinar los temas de las capacitaciones. En ese sentido, al año,

¿Cuántas iniciativas vienen llevando a cabo juntamente con ACP? De ellas, ¿nos podría mencionar las más importantes? ¿De quién fue la iniciativa?

- ¿En las actividades que realizan en conjunto con ACP o las que ustedes promueven individualmente como cooperativa también están previstas las pasantías para sus socios?
- ¿Con qué certificaciones cuenta ALLIMA? ¿La alianza llegó a intervenir de algún modo en el proceso de certificación de la cooperativa?
- En la articulación y coordinación que se lleva a cabo con ACP, ¿cómo es que esta alianza recoge sus necesidades? ¿Son visitas propuestas por ACP? Dentro de su organización, ¿qué área se encarga de realizar esta actividad? ¿Este trato es directo con los comités o con la alta dirección?
- ¿ACP les ha permitido o facilitado una mejor interlocución y comunicación con los actores de la cadena del cacao?
- ¿Cuáles con los objetivos principales de ALLIMA? ¿Existe coherencia entre sus objetivos y los de la ACP?
- ¿Qué expectativas y objetivos tuvieron como ALLIMA al iniciar vínculo con la Alianza Cacao Perú? ¿Se sienten satisfechos con lo conseguido? ¿Cuáles no pudieron cumplir? ¿A qué factores se ha debido?
- ¿Qué factores limitan el logro de dichas expectativas/objetivos?
- ¿Cómo saben el grado de influencia de ACP en ALLIMA y en qué ámbitos se da?
- ¿En qué grado o porcentaje el éxito comercial de ALLIMA en su primer año es atribuible a ACP y cuánto al trabajo mismo de ALLIMA?
- En términos generales, ¿cuál fue el principal beneficio que brindó la Alianza a ALLIMA? ¿Qué expectativas u objetivos tiene ALLIMA en el reciente inicio de la 2da etapa de la Alianza Cacao Perú?

#### **Proyecciones de ALLIMA**

- A partir del 2019, regirá una norma impulsada por la Unión Europea, que busca regular el porcentaje de cadmio presente en el cacao y chocolate. Esto podría perjudicar las exportaciones de las cooperativas, pues el cacao peruano contiene un alto nivel de este componente. ¿Este cadmio tiene efectos sobre la calidad del cacao o sobre la salud de

del consumidor? ¿Qué acciones o estrategias ALLIMA viene tomando o va a realizar para hacer frente a esta nueva amenaza?

- ¿Qué lugar tiene ACP en la proyección que tiene ALLIMA para los siguientes años?
- ¿Cuáles son las principales necesidades que actualmente tiene ALLIMA? De todo lo que ha mencionado, ¿en cuáles de estas necesidades cree que la ACP debería intervenir?

**Figura I23: Entrevista a la responsable del Programa de Medio Ambiente de Cáritas del Perú – Ing. Gladys Castillo**

**Funcionamiento de la cadena de valor del cacao**

- Según los eslabones de la cadena de cacao, ¿Dónde considera que la cadena de valor impone su principal fortaleza?, ¿En cuál cree que se percibe su debilidad?
- En su experiencia, ¿Qué rol juegan los productores de cacao en la cadena?, ¿Qué tan grande es la diferencia que puede surgir entre los que están asociados y los que no?
- ¿Qué rol juegan los proveedores de insumos en la cadena?, ¿Qué tan importante resulta la variedad de ellos en cuanto a precios y beneficios en general?
- Con respecto a las empresas procesadoras (chocolateras), más allá de la calidad del cacao en nuestro país, ¿Cree usted que el interés por adquirirlo se debe a que nuestro mercado ha mostrado algunos indicios de mejor organización?, ¿como cuáles?
- ¿Qué tan importante resultan los centros de investigación para el fortalecimiento de la cadena?, ¿En qué sentido?, ¿Qué sector es el que ha aportado fuertemente en este ámbito?
- Sobre las direcciones regionales, ¿En qué cree usted que se ha centrado el apoyo para desarrollar la cadena de valor?
- ¿Qué factores son limitantes para el desarrollo de la cadena de valor del cacao?

**Factores determinantes de la competitividad de los productores cacaoteros**

- ¿La investigación a nivel científico y tecnológico aporta más en el ámbito productivo que comercial?
- ¿Una perspectiva de conservación y protección de recursos solo debe existir en el ámbito productivo? ¿Que ventaja existiría de incluirla en el ámbito comercial?
- ¿Cómo debe afrontar la competencia de mercado una organización de productores agrarios?
- ¿Es posible que una organización de productores pueda garantizar la viabilidad medioambiental, económica, social y cultural a la vez?. Sí, no, porqué. ¿Cómo puede hacerlo?
- ¿El territorio es un factor más importante para el ámbito productivo o comercial?
- ¿La institucionalidad pública es más relevante para el ámbito productivo o comercial?

- Teniendo en cuenta que las organizaciones son indispensables para el fortalecimiento de la capacidad competitiva de una localidad. ¿Cómo se puede fortalecer y establecer redes entre organizaciones en un territorio de modo sostenible? ¿Qué rol tendrían las organizaciones de productores? ¿Esto sería más beneficioso para el ámbito productivo o comercial?
- ¿Cómo se puede sostener, incrementar y desarrollar de forma continua participación en el mercado de una organización de productores?
- ¿Qué orden de relevancia le daría a estos factores para mejorar la competitividad de organizaciones de productores: distancia, la infraestructura de soporte a la producción, base de recursos naturales y la infraestructura de índole social, además del desarrollo en torno a la investigación y a la tecnología.
- En el ámbito micro, ¿qué factores son más relevantes para la competitividad aparte de la calidad y la innovación?
- Más allá de los factores de índole económico, cuál de estos son los más críticos para la competitividad: la cultura, la conciencia ambiental, el recurso humano y la ubicación espacial. ¿Existen otros que quisiera mencionar?
- Sobre la rivalidad entre competidores existentes en el mercado del cacao en San Martín, ¿Cuáles de los factores enunciados por Porter a continuación considera más importantes y por qué?
  - Existen muchos competidores y su capacidad es similar.
  - Crecimiento lento del sector.
  - Existen altas barreras de salida.
  - Cada uno de los rivales tiene un alto compromiso por liderar el mercado.
  - Poco entendimiento entre las empresas, debido a enfoques y metas distintas.
- Sobre el poder de los proveedores en el mercado del cacao en San Martín, ¿Cuáles de los siguientes factores que enuncia Porter considera más importantes y por qué?
  - Mayor concentración de proveedores a comparación del sector al cual le vende.
  - Poca dependencia del sector para los ingresos de los proveedores.
  - Los actores del sector asumen costos por cambiar de proveedor.

- Productos diferenciados ofrecidos por los proveedores.
- Lo ofertado por el proveedor no tiene sustituto.
- Amenaza por parte de los proveedores con integrarse al sector más fuertemente.
- Sobre el poder de los compradores en el mercado del cacao en San Martín, ¿Cuáles de los siguientes factores que enuncia Porter considera más importantes y por qué?
  - Pocos compradores o cada uno compra en cantidades elevadas en relación a la capacidad de un proveedor.
  - Productos del sector estandarizados.
  - Compradores asumen pocos costos al cambiar de proveedor.
  - Amenaza creíble de los compradores por integrarse hacia atrás en la cadena de valor del sector, así como al producir por ellos mismos.

**Sobre características particulares de un modelo de alianza público privada para el desarrollo**

- ¿Cuáles son los principales antecedentes teóricos de enfoque de desarrollo rural?
- Para usted, cuál de estos antecedentes teóricos es más relevante o ha tenido un mayor éxito/resultado positivo en el desarrollo rural:
  - Mejora de la Productividad a través de la asistencia técnica-extensión, insumos e infraestructura.
  - Mejor inserción al mercado, Asociatividad y Cadena de Valor
  - Corredores, territorialidad, market pull
- ¿Cómo contribuyen los sectores público y privado para el funcionamiento de una APPD? ¿Qué rol debe desempeñar cada uno?
- ¿Qué beneficios existen para los actores involucrados en una APPD? Para los públicos, privados (con y sin fines de lucro).

**Sobre el modelo de alianza público privada para el desarrollo impulsado por Alianza Cacao Perú**

- La ACP busca conectar los requerimientos que tengan los clientes con las variedades específicas del grano de los productores, ¿es este proceso sostenible en el largo plazo? ¿se debería apuntar a un nicho de mercado específico?
- ¿A cuál de los 3 pilares debería ACP poner como el principal para poder garantizar el desarrollo de las cooperativas y los productores?
- La ACP no busca desarrollar a las cooperativas en materia de transformación, pero dada las oportunidades del mercado y el impulso económico que podría generar para estas organizaciones, ¿podría ser viable una apuesta por contar con un aporte en torno a que estos mismos productores ya no solo exporten grano, sino que exporten chocolate? (Actualmente, se produce en cantidades muy pequeños dentro de las cooperativas, solo como muestra o para presentes a invitados especiales). ¿Qué dificultades cree que puedan tenerse en esta propuesta?
- ¿Qué tan sostenible puede ser una APPD sin una fuente de financiamiento externo constante? (USAID ya no financiará)
- ¿Cuál es el sector más importante de estas APPDs?, ¿Por qué?
- - ¿Qué beneficios podría ofrecer una APPD a cada uno de los sectores de una APPD?
- ¿Hay algún ejemplo modelo de una APPD en el sector agrario? ¿qué puntos a tomado ACP de esta APPD de éxito?

#### **En cuanto al acceso al crédito**

- Una de las ventajas de la intervención de la ACP fue el de promocionar tasas promocionales en préstamos para productores a través de convenios con organizaciones financieras. ¿Cree que estos préstamos llegarán a ser efectivos en mejorar la productividad de los productores de las cooperativas?
- ¿Serán los préstamos para cooperativas (como organización) efectivos para con la exportación de las cooperativas?
- ¿En cuál de estos aspectos se debería de poner la prioridad? ¿Por qué?
- Un aspecto que nos mencionaron durante las diferentes entrevistas fue que, si bien se ha incrementado la facilidad para obtener crédito por parte de los productores, aún no se han adaptado estos tipos de préstamos a la realidad del productor. En su experiencia, ¿Cree usted que aún falta una mejor inclusión de todos los aspectos a tomar en cuenta para promover y brindar productos financieros más acorde a las necesidades reales de

los productores?, ¿Qué elementos aún no se consideran?, ¿Cómo podría mejorar esta situación en beneficio de los socios productores?

#### **En cuanto a la transferencia tecnológica**

- Uno de los pilares en donde la ACP ha puesto la mayor cantidad de recursos es en la transferencia tecnológica expresada a través de capacitaciones técnicas y escuelas de excelencia. ¿Qué tan preponderantes son estos factores en la mejora de productividad de los productores?
- ¿Existen otras mejores alternativas para la transferencia tecnológica (entendida como transferencia de conocimientos)?
- ¿Sería bueno que esta transferencia también incluye la transferencia de maquinaria y equipo?
- Una de las maneras que la ACP ha buscado transferir tecnología y, a su vez, hacerse auto sostenible es a través de la formación de “agentes tecnológicos” lo cual consiste en capacitar a un líder de una base de una cooperativa para que este luego replique lo que se le ha enseñado con los demás productores pertenecientes a su base. ¿Qué tan efectiva llega a ser esta metodología (desde su punto de vista tendrá éxito)?. ¿Se ha aplicado anteriormente?, ¿Qué obstáculos llega a tener?
- La ACP ha logrado homogenizar el paquete tecnológico en conjunto con otros actores, estandarizando las capacitaciones y los temas brindados. En base a su experiencia, ¿esta actividad se ha llevado a cabo en otros productos agrícolas?, ¿Qué tan beneficioso resulta promover esta “unificación” y qué otros aspectos pueden complementarla?
- ¿Qué otros aspectos de la transferencia tecnológica deberían de ser tomados en cuenta?

#### **En cuanto al acceso a Mercados**

- Otro de los factores en el cual la ACP pone importancia es el pilar de acceso al mercado, asimismo busca asesorar a las cooperativas en un plan de negocios, ¿cree usted que esta es una necesidad importante en las cooperativas para poder exportar o se debería concentrar esfuerzos en fortalecer la imagen del producto a nivel institucional?
- La ACP ha buscado la participación de organizaciones de productores en ferias, tanto a nivel nacional como internacional, ¿Qué tan efectiva es esta forma de abrir mercado para estas cooperativas?

- Sabemos que en las experiencias de las cooperativas con ACP no se ha incentivado el conocimiento de los temas comerciales en los productores (llámense condiciones de mercado y costos asociados a él, presencia de clientes, marketing, entre otros), ¿Hasta qué punto es preferible brindar esta información a los productores? (Se podría decir que, al ellos enfocarse en el tema productivo, no es donde deban estar enfocados, por ejemplo), ¿Qué beneficios podrían resultar de hacerlo así?

**Sobre la forma cómo el modelo de ACP ha influido en el desempeño de ACOPAGRO y ALLIMA CACAO, en torno a la influencia del modelo de ACP en el fortalecimiento de la cadena de valor**

- Sobre el eslabón de Provisión de insumos, ¿Considera que los factores (aportes de la ACP) que le enunciaremos a continuación son relevantes para fortalecer la cadena de valor?. Sí, no, ¿Por qué lo cree así?
  - Provisión de préstamos a agricultores y cooperativas con tasas preferenciales para adquirir insumos
  - Articulación de proveedores con agricultores y cooperativas
- Sobre el eslabón de Producción, ¿Considera que los factores (aportes de la ACP) que le enunciaremos a continuación son relevantes para fortalecer la cadena de valor?. Sí, no, ¿Por qué lo cree así?
  - Capacitaciones técnicas
  - Creación e implementación de Escuelas de Excelencia
  - Impulso de los agentes tecnológicos
- Sobre el eslabón de Acopiamiento, ¿Considera que los factores (aportes de la ACP) que le enunciaremos a continuación son relevantes para fortalecer la cadena de valor?. Sí, no, ¿Por qué lo cree así?
  - Mejora de la infraestructura (Dentro de sus posibilidades, no es su *core*)
- No hay aporte en el eslabón de Procesamiento.
- Sobre el eslabón de Comercialización, ¿Considera que los factores (aportes de la ACP) que le enunciaremos a continuación son relevantes para fortalecer la cadena de valor?. Sí, no, ¿Por qué lo cree así?

- Promoción del cacao fino y de aroma del Perú en ferias internacionales
- Articulación de cooperativas y potenciales clientes
- Asesoramiento en exportación y trámites aduaneros

**Sobre la forma cómo el modelo de ACP ha influido en el desempeño de ACOPAGRO y ALLIMA CACAO, en torno a los factores críticos que determinan la competitividad en el ámbito productivo de las cooperativas (ACOPAGRO y ALLIMA), ¿Cuáles considera más relevantes?**

- En cuanto al poder de negociación de los proveedores en el mercado del cacao en San Martín, ¿Considera que los factores que le enunciaremos a continuación son factores críticos para determinar la competitividad en el ámbito productivo de las cooperativas?. Sí, no, ¿Por qué lo cree así?
  - Articulación con proveedores y productores
  - Proveedores no dependen del sector producción del cacao
  - Posibilidad casi nula de que los proveedores se integren en el eslabón productivo de la cadena.
- En cuanto al poder de negociación de los compradores en el mercado del cacao en San Martín, ¿Considera que los factores que le enunciaremos a continuación son factores críticos para determinar la competitividad en el ámbito productivo de las cooperativas?. Sí, no, ¿Por qué lo cree así?
  - Calidad estándar del grano de cacao en la región
  - Posibilidad casi nula de que los compradores se integren en el eslabón productivo de la cadena.
- En cuanto a la rivalidad entre cooperativas en el mercado del cacao en San Martín, ¿Considera que los factores que le enunciaremos a continuación son factores críticos para determinar la competitividad en el ámbito productivo de las cooperativas?. Sí, no, ¿Por qué lo cree así?
  - Alto dinamismo en el mercado del cacao fino y de aroma

**Sobre la forma cómo el modelo de ACP ha influido en el desempeño de ACOPAGRO y ALLIMA CACAO, en torno a los factores críticos que determinan la**

**competitividad en el ámbito comercial de las cooperativas (ACOPAGRO y ALLIMA),  
¿Cuáles considera más relevantes?**

- En cuanto al poder de negociación entre las cooperativas con respecto a los proveedores de insumos en el mercado del cacao en San Martín, ¿Considera que los factores que le enunciaremos a continuación son factores críticos para determinar la competitividad en el ámbito comercial de las cooperativas?. Sí, no, ¿Por qué lo cree así?
  - Fondos concursables, financiamiento de infraestructura, recurso humano (proveedores)
  - La facilitación del vínculo con proveedores, no asumen costos por cambiar de proveedor
  - *Expertise* en el giro de negocios, nivel de posicionamiento, fortalecimiento de todos los eslabones cadena de valor
- En cuanto al poder de negociación entre las cooperativas con respecto a los compradores en el mercado del cacao en San Martín, ¿Considera que los factores que le enunciaremos a continuación son factores críticos para determinar la competitividad en el ámbito comercial de las cooperativas?. Sí, no, ¿Por qué lo cree así?
  - Control de calidad, la tecnología, la conciencia ambiental y la capacidad de gestión empresarial de la cooperativa
  - Captación de nuevos compradores para evitar dependencia.
  - Grandes cantidades con altos estándares de calidad.
  - Vincular contacto entre el comprador- y el productor
- En cuanto a la rivalidad entre cooperativas en el mercado del cacao en San Martín, ¿Considera que los factores que le enunciaremos a continuación son factores críticos para determinar la competitividad en el ámbito comercial de las cooperativas?. Sí, no, ¿Por qué lo cree así?
  - Los costos de producción, sumado a la gestión empresarial, el grado de innovación y La cultura de los productores. Además de la fidelidad de socios
  - Promoción de ingreso de productores a cooperativas.
  - Fortalecimiento marca regional San Martín, ferias internacionales.