

**SOS FAIM – ILES DE PAIX – AUTRE TERRE – financia DGD**

**PROGRAMA COMÚN DE PROMOCIÓN DE LA  
AGRICULTURA FAMILIAR SOSTENIBLE Y DE LA ECONOMÍA  
SOCIAL PARA UN MUNDO MÁS JUSTO**

**Evaluación del apoyo a la Central Café y Cacao del Perú**

Informe final

SCIC TERO

[www.tero.coop](http://www.tero.coop)

evaluadores: Gregorio Etesse, Edison Ramos

diciembre de 2019

---

## Tabla de Contenido

	<b>Resumen</b> .....	<b>5</b>
	<b>Mensajes clave de la evaluación</b> .....	<b>9</b>
<b>1</b>	<b>Introducción</b> .....	<b>10</b>
<b>2</b>	<b>Los objetivos y preguntas de la evaluación</b> .....	<b>12</b>
2.1	Los objetivos de la evaluación .....	12
2.2	Preguntas de evaluación y comentarios:.....	12
<b>3</b>	<b>Metodología de la evaluación</b> .....	<b>13</b>
3.1	Análisis técnico-financiero de la CCCP y sus unidades de negocios .....	13
3.2	Guía de entrevista con las cooperativas socias.....	13
3.3	Entrevistas con informantes clave. ....	13
3.4	Talleres de restitución .....	14
3.5	Límites de la evaluación.....	14
<b>4</b>	<b>Contexto</b> .....	<b>15</b>
4.1	A nivel de las fincas y de las familias .....	15
4.2	A nivel de las cooperativas .....	15
4.3	A nivel de la CCCP.....	16
4.4	El Estado apoya las coop. mediante proyectos y no med. una alianza de largo aliento.....	17
<b>5</b>	<b>Resultados de la Evaluación</b> .....	<b>18</b>
5.1	Pertinencia.....	18
5.1.1	Distanciamiento entre CCCP y sus afiliadas .....	18
5.1.2	El incumplimiento de los estatutos y del plan estratégico .....	19
5.1.3	La proyectitis.....	20
5.1.4	Un objetivo específico (OE) difícil de alcanzar .....	21
5.2	Eficiencia.....	22
5.3	Eficacia.....	22
5.3.1	Área académica: en expansión gracias un solo programa (de seis) .....	24
5.3.2	Tostaduría Puma Café : en expansión .....	25
5.3.3	Cafetería Puma Café: ligero déficit en la Embajada, alto déficit en Miraflores.....	26
5.3.4	Exportación de micro lotes de cafés especiales – en expansión .....	27
5.4	Impacto potencial .....	27
5.5	Sostenibilidad.....	28
5.5.1	Alianzas.....	28
5.5.2	Género.....	29
5.5.3	La situación financiera de las unidades de negocio.....	29
5.5.4	La situación financiera de la CCCP.....	31
<b>6</b>	<b>Un plan de acción a nivel económico y financiero al 2024</b> .....	<b>34</b>
6.1	Criterios y Definición de escenarios .....	34
6.2	Proyecciones para el Área Académica.....	35
6.3	Proyecciones para la Tostaduría .....	37
6.4	Proyecciones para las Cafeterías.....	38
6.5	Proyección de la unidad de exportación.....	44
6.6	Proyección financiera de la CCCP .....	45
6.7	Aspectos organizacionales.....	48
6.8	Riesgos y propuesta de mitigación.....	49
<b>7</b>	<b>Conclusiones generales (por pregunta)</b> .....	<b>50</b>
<b>8</b>	<b>Recomendaciones</b> .....	<b>54</b>
<b>9</b>	<b>Anexos</b> .....	<b>58</b>
9.1	Revisión documental .....	58
9.2	Guía de Entrevistas con cooperativas.....	58
9.3	Propuesta de actualización del plan estratégico.....	60
9.4	Descripción de los programas del área académica .....	61
9.5	Compromisos financieros de la CCCP al 30 de octubre de 2019 y calendario de pago .....	64
9.6	Plan de Acción de la CCCP a corto plazo.....	67
9.7	Personas entrevistadas y/o participantes en los talleres de restitución .....	68

## Acrónimos y abreviaturas

AG	asamblea(s) general(es)
APPCACAO	Asociación Peruana de Productores de Cacao
AT	asistencia técnica
BCP	Banco de Crédito del Perú
CA	Consejo de Administración de las cooperativas
CCCCP	Asociación Central Café & Cacao del Perú
CD	Consejo Directivo de la CCCC
CIDERURAL	Central de Cooperativas de ahorro y crédito para la integración y el desarrollo rural
CITE	Centro de innovación tecnológica (reconocidos por el Ministerio de la Producción)
coop.	cooperativa(s)
CQI	Coffee Quality Institute <a href="http://coffeeinstitute.org">coffeeinstitute.org</a>
DEVIDA	Comisión Nacional para el Desarrollo y Vida sin drogas
DGD	Dirección General Cooperación al Desarrollo y ayuda humanitaria del gobierno belga
ECAFE	Escuela de Catadores de Cafés Especiales
EGE	Escuela de Gestores Empresariales
ELCA	Escuela de Líderes Cooperativistas Agrarios
ELIDE	Escuela de Lideresas para el Desarrollo
ELO	Escuela de Líderes Organizacionales
ESAF	Escuela de Administración de Fincas
FENCAAP	Federación Nacional de Cafetaleros y Agricultores del Perú
FOGAL	Fondo de Garantía Latinoamericana
HACCP	Sistema de Análisis de Peligros y de Puntos Críticos de Control adoptados por la Comisión del Codex Alimentarius
INNOVATE	Programa Nacional de Innovación para la Competitividad y Productividad
ITP	Instituto Tecnológico de la Producción
JNC	Junta Nacional del Café
MINAGRI	Ministerio de Agricultura y Riego
MINCETUR	Ministerio de Comercio exterior y Turismo
OG, OE	objetivo general, objetivo específico
PNIA	Programa nacional de innovación agraria
PROMPERU	Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo
Q Grader	catador/a que ha obtenido la certificación internacional que proporciona CQI
SCAA	Speciality Coffee Association of America
SPP	Sello de Pequeño Productor
S/, MS/	soles, millón(es) de soles
SAC	Sociedad Anónima Cerrada
t	tonelada(s) métrica(s)
TdR	términos de referencia

### **Lista de tablas**

Tabla 1: Flujos de caja de la CCCP y de sus unidades de negocio al final de cada año.....	6
Tabla 2: Detalle de los ganadores en las 3 ediciones de la Taza de Excelencia .....	27
Tabla 4: Detalle de ingresos en las 3 ediciones de la Taza de Excelencia .....	31
Tabla 5: Composición de la deuda de la CCCP en octubre 2019 .....	32
Tabla 6: Criterios para elaborar escenarios .....	34
Tabla 7: Escenarios planteados para la evaluación de la CCCP .....	35

### **Lista de figuras**

Figura 1: Tipología de las cooperativas socias según su conexión a los servicios de la CCCP.....	19
Figura 2: Representación gráfica de la CCCP y sus unidades de negocios.....	23
Figura 3: Proceso de formación de catadores de café, Logros de la CCCP y Metas al 2024.....	25

### **Lista de gráficos**

Gráfico 1: Evolución de los recursos captados por la CCCP en soles.....	20
Gráfico 2: Personas capacitadas por programa y por año .....	24
Gráfico 3: Producción de la tostaduría según la línea y el año en kg .....	26
Gráfico 4: Ingresos de la CCCP de enero a noviembre de 2019 .....	31
Gráfico 5: Egresos de la CCCP entre enero y noviembre 2019 .....	32
Gráfico 6: Evaluación general de la CCCP; situación actual de las ganancias y pérdidas .....	33
Gráfico 7: Proyección del flujo de caja de las escuelas de capacitación .....	37
Gráfico 8: Proyección del flujo de caja de la Planta tostadora .....	38
Gráfico 9: Proyección del flujo de caja de Coffee House – Embajada EEUU .....	39
Gráfico 10: Proyección del flujo de caja de Coffee Shop – Embajada EEUU.....	40
Gráfico 11: Proyección del flujo de caja de Coffee Patio 2 – Embajada EEUU .....	41
Gráfico 12: Proyección del flujo de caja de Coffee Miraflores.....	42
Gráfico 13: Proyección del flujo de caja del total de las cafeterías de la Embajada EEUU.....	43
Gráfico 14: Proyección del flujo de caja del total de las 4 cafeterías de la CCCP.....	44
Gráfico 15: Proyección del flujo de caja de la Unidad de Exportación + Taza de Excelencia .....	45
Gráfico 16: Proyección de las utilidades y pérdidas globales de la CCCP .....	48
Gráfico 17: Programas implementados y alumnos matriculados por año en la ECAFE .....	63
Gráfico 18: Programas implementados y alumnos matriculados para el examen Q – Grader.....	63

## Resumen

SOS Faim brinda un apoyo a la Central Café y Cacao del Perú (CCCP) en el marco del Programa “Promoción de la agricultura familiar sostenible y del modelo de la economía social para la emergencia de un mundo más justo”, ejecutado en diferentes países por tres ONG belgas socias y que cuenta con un financiamiento de la Dirección General Cooperación al Desarrollo y ayuda humanitaria (DGD) del gobierno belga.

SOS Faim apoya a la CCCP desde 2002 y está programado que 2019 sea el último año. El objetivo del estudio es doble: 1) evaluar la situación de la CCCP y el apoyo que brinda a sus socias, 2) delinear las perspectivas de la CCCP para los próximos años.

La CCCP es una asociación civil fundada en 2002 por 7 cooperativas cafetaleras y constituida actualmente por 13 cooperativas cafetaleras y cacaoteras. Sus organizaciones miembros agrupan unos 12.600 socios, pero los socios activos – es decir los que entregaron su cosecha a la cooperativa en 2018 y 2019 – son apenas 5.000.

El apoyo de SOS Faim es pertinente en la medida que promueve las familias campesinas a través de organizaciones legítimas, las cooperativas, que han constituido y fortalecido desde hace 5 décadas y a través la CCCP que tiene la misión de fortalecer sus bases. Este apoyo se justifica aún más debido a la crisis cafetalera que dura desde el 2013. Pero las evoluciones recientes de la CCCP plantean dudas acerca de la pertinencia de los resultados anunciados y de sus indicadores a alcanzar. Entre 2007 y 2017, la relación entre la CCCP y sus bases fue estrecha porque se ejecutaron más de 30 proyectos en las cooperativas y las visitas de personal o consultores de la CCCP eran frecuentes. Se apuntaba a ejecutar al menos un proyecto por año en cada cooperativa. Al cerrarse los fondos concursables de fuente nacional, la CCCP tuvo que despedir su equipo de proyectos y se concentró sobre sus unidades de negocio, en las cuales felizmente había ido invirtiendo. A partir del 2017, con la organización de la 1<sup>ra</sup> Taza de Excelencia, la orientación de la CCCP hacia la promoción de cafés especiales fue central y empezó a generar réditos. Pero al hacerlo se produjo una desconexión con las cooperativas socias, porque la mayoría de ellas estaban fuertemente golpeadas por la crisis debido a la roya y a los bajos precios persistentes, y no podía aprovechar las oportunidades creadas por la Central.

La desconexión entre la Central y sus bases era visible en 2015 cuando se formuló el apoyo de SOS Faim, y se traducía en particular por el incumplimiento de las cuotas de membresía y de las contrapartidas de los proyectos. La estrategia de prestar servicios a través de proyectos favoreció a 3 cooperativas, pero no impidió la casi-inactividad de 4 o la liquidación de 3 otras.

La estrategia de SOS Faim se ha basado en un “partenariado” con la CCCP que permite acompañar procesos de largo aliento y alcanzar un fuerte apalancamiento de recursos de fuentes nacionales e internacionales. Su punto débil es la baja calidad de la información: los informes de la gerencia al CD o a las AG explican muy poco los resultados alcanzados por la CCCP; asimismo los informes a SOS Faim - ausentes en 2019 – hacen básicamente un recuento de actividades. Los informes no se relacionan con el plan estratégico de la CCCP 2015-21 ni con el marco lógico del convenio CCCP-SOS Faim, revelando cierta improvisación o sea la debilidad de las funciones de planificación (no hubo actualización de metas) y de monitoreo-evaluación. Por ende, no ha sido posible estimar el nº de productores beneficiado directa o indirectamente, pero es claramente inferior a los “12.696 beneficiarios que incrementan sus ingresos en 30%” como reza el indicador del objetivo específico.

El principal logro del periodo ha sido haber consolidado 3 unidades de negocios en la CCCP (una tostadería, 4 cafeterías que comercializan bajo la marca PUMA CAFÉ y un área académica) y creado una nueva (la unidad de exportación). Pero esos emprendimientos aportan sólo un “beneficio indirecto” a las cooperativas socias porque : 1º) sólo 4 de ellas han vendido café y en poca cantidad para abastecer la tostadería, 2º) a la Taza de Excelencia, participan unos 300 productores individuales cada año y hay unos 60 ganadores, de los cuales 10% provienen de

cooperativas socias; 3º) el área académica beneficia a unos 780 individuos, de los cuales 455 (55%) son catadores y para el 2019 apenas el 6% de los capacitados contaban con el apoyo de una cooperativa socia (Incahuasi, Pangoa).

Las alianzas que la CCCP ha venido tejiendo a nivel nacional e internacional le garantizan perspectivas de sostenibilidad y en particular su reconocimiento como la principal organización de referencia en el Perú sobre cafés especiales. La CCCP mantiene buenas relaciones con otras organizaciones de productores de 2º grado (APPCACAO, Corporación Café Perú SAC) y con muchas otras cooperativas y asociaciones que no son socias. En el tema gremial, existe división y alejamiento de la JNC y cierta aproximación a la FENCAAP, lo cual complica el trabajo de incidencia política. Si bien SOS Faim no continuará con su apoyo financiero directo, seguirá siendo un aliado estratégico de la CCCP y ambas instituciones compartirán acciones en favor de la agricultura familiar en el Perú.

La CCCP ha integrado el enfoque de género; en 2015, formalizó su estrategia de equidad de género, cuyo objetivo era orientar la ejecución de proyectos. Pero este documento no se basa en diagnóstico de la división sexual del trabajo existente en las familias cafetaleras/cacaoteras y en sus cooperativas. Sin embargo, es interesante constatar que las cooperativas más dinámicas reconocen que las capacitaciones en género proporcionadas por la CCCP provocaron cambios positivos en las relaciones de género, pero también en aspectos productivos y económicos.

En lo que se refiere a la situación financiera de la CCCP, con la tabla 1 se observa una tendencia desfavorable donde la CCCP está entrando en una grave crisis de liquidez.

**Tabla 1: Flujos de caja de la CCCP y de sus unidades de negocio al final de cada año**

Unidad	31 dic 2017	31 dic 2018	31 dic 2019 proyectado
liquidez de la CCCP a fin de año	346.959	200.153	- 143.573
área académica	125.660	395.777	253.345
Tostaduría		94.236	117.319
Cafeterías		- 121.542	- 59.763
unidad exportación	181.922	227.325	242.834
aporte de SOS Faim	342.357	316.596	225.274
gastos financieros	- 192.838	- 302.931	- 223.003

El aporte económico de SOS Faim ha permitido atenuar el problema, pero paradójicamente tal vez haya contribuido a retrasar la toma de decisión para subsanar la situación. Las unidades que más utilidad producen son el área académica, la unidad de exportación y la tostaduría; en cambio las cafeterías generan pérdidas. El área de proyectos – hoy cerrada – ha contribuido a los ingresos de la CCCP a través el cobro de comisiones (*overhead*), pero también ha dejado deudas a la CCCP por incumplimiento de cuotas de membresía y de contrapartidas de proyectos.

Hoy la CCCP tiene una deuda de más de 1,9 MS/. Felizmente está al día en sus pagos de cuotas. En octubre 2019, ha logrado reestructurar parte de su deuda sobre 8 años, pero no toda y eso significa que en este diciembre deberá amortizar acerca de 200 mil soles, y la partida “gastos financieros” del año 2020 superará los 400 mil soles.

A raíz de este análisis, dos ejes aparecen como urgentes para evitar la quiebra de la CCCP y exigen la toma de decisión inmediata:

- 1) En el muy corto plazo, resolver la crisis de liquidez de la CCCP mediante la venta de activos (terrenos, casa) y/o un nuevo crédito y el cierre de las actividades no rentables (cafetería de Miraflores).
- 2) En el corto plazo, (re)conectar los servicios de la CCCP con las demandas de sus bases y la vía más rápida pasa por el aprovechamiento de nichos de mercado de cafés especiales.

Para reflexionar a más largo plazo y con la información se propone tres escenarios, los cuales deben ayudar a la toma de decisiones estratégicas de parte del CD, de la AG y de la gerencia.

El 1<sup>er</sup> escenario – vegetativo – se constituye en la situación de referencia, es decir qué pasaría si no se hiciera nada nuevo y se mantendrían las tendencias actuales.

➔ Lo más probable sería la caída en mora de la CCCP y la reducción de sus actividades y por ende de sus ingresos. Lo cual conduciría, a la inviabilidad y a la liquidación de la CCCP.

El 2<sup>do</sup> escenario – moderado – implica que se han tomado decisiones para ser más austeros en los gastos (reducir personal en lo inmediato) y obtener la liquidez necesaria (venta de terrenos, nuevos créditos), para incrementar la fuerza de venta tanto de los programas de capacitación, como del café molido bajo la marca Puma o Inkas, y para identificar productores de cafés especiales en las cooperativas socias e incrementar los volúmenes de cafés especiales a ser exportados vía la Central; es decir la CCCP actuaría como un bróker para sus bases en este nicho de mercado.

➔ después de un año crítico (2019-2020), se salvaría a la CCCP: el incremento moderado de las ventas permitiría cubrir los gastos de funcionamiento y la amortización de las deudas y aparece un excedente significativo.

El 3<sup>er</sup> escenario – empresarial + social – implica también que se han tomado decisiones para ser más austeros en los gastos, obtener la liquidez necesaria, para incrementar aún más las matrículas gracias al financiamiento de ITP/INNOVATE, para incrementar la fuerza de venta del café molido bajo la marca Puma o Inkas y de las cafeterías, y para identificar productores de cafés especiales en las cooperativas socias e incrementar los volúmenes de cafés especiales a ser exportados vía la Central. Pasa por dar más autonomías a las unidades de negocio.

➔ después de un año crítico (2019-2020), se salvaría a la CCCP: el incremento agresivo de las ventas permitiría cubrir los gastos de funcionamiento y la amortización de las deudas y aparecería un excedente significativo que podría reinvertirse en las unidades de negocios, pero también en el desarrollo de servicios y proyectos en temas que surjan de la demanda de las cooperativas afiliadas: como control interno, género, diversificación, identificación y promoción de productores de cafés especiales.

En el muy corto plazo, las recomendaciones urgentes a la CCCP son:

- 1) Aplicar medidas de austeridad en el funcionamiento (reducción de personal, de dietas, etc.).
- 2) Vender hasta rematar los activos no utilizados (terrenos) o no rentables (cafetería).
- 3) Elaborar un plan de un manejo estricto de su liquidez. Solicitar la asesoría de las organizaciones especializadas como FOGAL y CIDERURAL.
- 4) Convocar una asamblea general extraordinaria para la toma de decisión sobre las recomendaciones siguientes.
- 5) El área contable de la CCCP debe emitir estados financieros mensuales y transmitirlos a la Administración, la Gerencia y el Consejo Directo con el fin de tener un análisis oportuno de la situación y tomar las decisiones necesarias.

En el corto y mediano plazo, las recomendaciones urgentes a la CCCP son:

- 6) Incrementar su fuerza de ventas de las unidades de negocios más rentables.
- 7) Elaborar un plan de negocio detallado de la CCCP y de cada una de sus unidades de negocio. Actualizar el plan estratégico y redactar informes contrastando logros con las metas.
- 8) Contratar un gerente comercial para la tostaduría, cafeterías y unidad de exportación y un director para el área académica.
- 9) Crear 2 plataformas susceptibles de vender información: a) productores de cafés especiales; b) catadores, baristas, certificadores Q – Grader.

En el aspecto organizativo, las principales recomendaciones a la CCCP y a las cooperativas afiliadas son:

- 10) Buscar nuevas organizaciones susceptibles de asociarse en Jaén y San Ignacio por sus logros en cuanto a cafés especiales y en Huallaga y Ucayali, por su desarrollo cacaotero.
- 11) Estrechar el intercambio de información entre la CCCP y las cooperativas: a) incluir como punto del orden de día los cafés especiales y servicios de la CCCP; b) redefinir la modalidad de trabajo de los delegados; c) identificar temas críticos y solicitar asesoría de la CCCP.

## Mensajes claves de la evaluación

La Central Café Cacao del Perú (CCCP) está en crisis porque arrastra una deuda de 1,9 millones de soles (al 30 octubre 2019), la cual se debe en parte al incumplimiento de contrapartidas y de cuotas de membresía de sus cooperativas afiliadas, al incumplimiento de compromisos del Estado y a sus inversiones en unidades de negocios.

Dicha deuda impide que el potencial de sus unidades de negocios se exprese a cabalidad. Aun así, estas unidades de negocio son rentables en su globalidad y cumplen una importante función de promoción de la industria del café de calidad en el Perú. Así, entre 2017 y 2019:

- la ECAFE ha formado 320 catadores y 135 Q Graders, de los cuales menos del 10% son socios de las cooperativas afiliadas.
- la CCCP ha organizado 3 ediciones de la Taza de Excelencia en Perú y ha logrado ingresos a raíz de las subastas consecutivas. Apenas el 10% de los ganadores son socios de cooperativas afiliadas
- La tostaduría compra café a 4 cooperativas y procesa aproximadamente 10 t de café de calidad al año.
- De las 4 cafeterías, la principal de la Embajada de EEUU es rentable y las 2 otras con un ligero déficit; la cafetería de Miraflores presenta un déficit desde su apertura en 2018.

Pero estas unidades benefician poco y a pocas cooperativas afiliadas a la CCCP. Por buscar su autonomía financiera, y debido a la crisis de las cooperativas, existe una desconexión entre la CCCP y sus bases.

Una vez vendida la casa y otros activos, y una vez cubierta la iliquidez y pagada parte de las deudas, la CCCP volvería a encontrar un excedente contable significativo (confirmando lo rentable de sus negocios) y, apuntando a su finalidad, volvería a estar en condiciones de ofrecer servicios de fortalecimiento a sus bases en función de la demanda de éstas (control interno, género, promoción de la calidad, etc.).

### ***Acciones urgentes!***

- ⇒ Convocar una asamblea general extraordinaria para la toma de decisión sobre las recomendaciones siguientes.
- ⇒ Aplicar medidas de austeridad en el funcionamiento (reducción de personal, de dietas, etc.)
- ⇒ El área contable de la CCCP debe emitir estados financieros mensuales y transmitirlos a la Administración, la Gerencia y el Consejo Directo con el fin de tener un análisis oportuno de la situación y tomar las decisiones necesarias.
- ⇒ Elaborar un plan de un manejo estricto de su liquidez. Para ello, es conveniente que solicite la asesoría de organizaciones aliadas como FOGAL y CIDERURAL.
- ⇒ Cerrar la cafetería de Miraflores.
- ⇒ Vender activos no utilizados (terreno), vender equipamiento de cafeterías, vender la casa.

### ***Acciones a corto y mediano plazo***

- ⇒ Perfeccionar la propuesta de proyecto de CITE Café.
- ⇒ Incrementar su fuerza de ventas para impulsar las unidades de negocio rentables (gerente comercial, publicidad, etc.).
- ⇒ Adecuar los servicios de las unidades de negocio a las necesidades de la mayoría de cooperativas
- ⇒ Crear mecanismos que mejoren la comunicación y el intercambio de información entre la CCCP y sus bases.

## 1 Introducción

El Programa “Promoción de la agricultura familiar sostenible y del modelo de la economía social para la emergencia de un mundo más justo” es ejecutado en diferentes países en desarrollo por tres ONG socias: SOS Faim, Îles de Paix y Autre Terre y cuenta con un financiamiento de la Dirección General Cooperación al Desarrollo y ayuda humanitaria (DGD) del gobierno belga. En el marco de ese programa, SOS Faim colabora en Perú con la asociación Central Café y Cacao del Perú (CCCP) y el objeto de la presente evaluación es esta colaboración entre los años 2017 y 2019.

La CCCP es una plataforma de servicios a favor de 13 cooperativas, que agrupan más 12 000 socios en unidades familiares campesinas, dedicadas a la producción de café y de cacao. La finalidad de las CCCP es “Fortalecer a sus organizaciones bases y a través de ellas conseguir el desarrollo social, económico, comercial y cultural de sus asociados, mediante la explotación racional de sus recursos naturales con criterios de conservación de la ecología y el medio ambiente”. Los medios previstos para alcanzar dicha finalidad son desarrollar las capacidades de gestión y de producción de sus bases para llegar a un nivel óptimo de competitividad, gestionar proyectos, desarrollar productos y servicios competitivos.

Después de 17 años de cooperación, tanto SOS Faim como la CCCP estuvieron interesados en realizar un estudio con el fin de evaluar la situación actual de la CCCP y de los servicios que brinda a sus bases y asimismo hacer una proyección de las perspectivas de la CCCP a 5 años. TERO<sup>1</sup> fue seleccionado para realizar el estudio, el cual estuvo a cargo de Gregorio Etesse, jefe de misión y Edison Ramos, especialista en administración de empresas. El estudio se llevó a cabo en Perú del 28 de octubre al 20 de noviembre.

Después de una década en la cual la CCCP ha prestado servicios de capacitación y asistencia técnica a sus cooperativas afiliadas, por medio de fondos concursables, la Central ha orientado su accionar en fortalecer capacidades de los recursos humanos que gestionan la cadena de valor del café para promover la calidad, la industrialización y el consumo internos, y asimismo el comercio exterior y promoción. Para ello, ha implementado diferentes áreas: unidad de proyectos, programas de capacitación, tostadería y cafeterías, y más recientemente la unidad de exportación de los micro-lotes ganadores de la Taza de Excelencia del café. El presente informe analizará cómo a través de los años estas estrategias fueron evolucionando, y cómo respondieron o no a la finalidad de la Central según sus estatutos y plan estratégico.

La situación de la CCCP es crítica. Las causas son, por una parte, externas: la crisis que vienen atravesando los productores de café y de sus cooperativas, situación provocada por la enfermedad de la roya desde 2013-2014 y los bajos precios al productor desde hace varios años. Por otra parte, existen razones internas como el sobre-endeudamiento de la CCCP debido al incumplimiento de compromisos estatales, de las cuotas de membresía y de las contrapartidas de las cooperativas para proyectos.

Después de una vorágine de ejecución de proyectos, que ha generado logros, pero también un endeudamiento, empezó la fase actual donde la CCCP priorizó la búsqueda de su autonomía económica, en desmedro del servicio a sus bases. Esta interesante experiencia plantea el dilema de saber si es posible combinar ambos objetivos. Desde su fundación en 2002, la CCCP tiene como principal aliado a SOS Faim, cuyo apoyo buscó precisamente contribuir al fortalecimiento de las estructuras productivas y de comercialización para alcanzar gradualmente la autonomía económica de la Central y de las cooperativas socias. La evolución de la CCCP en estos 10 últimos años es una fuente de lecciones acerca del “modelo de organización de 2<sup>do</sup> piso”, y este estudio evidenciará algunas.

Los únicos instrumentos de prospectiva con que cuenta la CCCP son su plan estratégico y su

---

<sup>1</sup> TERO es una Sociedad Cooperativa de Interés Colectivo (SCIC), cuyos miembros son profesionales comprometidos con el desarrollo de la agricultura familiar y de las zonas rurales. <http://www.tero.coop/>

presupuesto anual. A manera de un instrumento de proyección económico-financiera y como algo no previsto en los TdR, hemos entregando a la CCCP un modelo en un archivo Excel que le permite realizar sus propias proyecciones. Para este informe y en cumplimiento del objetivo 3 del estudio, hemos seleccionado y presentado 3 escenarios que sirven para la toma de decisiones. Hemos llamado vegetativo el escenario 1 porque refleja lo que pasaría si se siguiera igual. El escenario 2 es moderado porque se plantea si se ha resuelto el problema de liquidez y tomado algunas medidas para incrementar las ventas en forma moderada. Finalmente, el escenario 3 se plantea una vez resueltos los problemas de liquidez y si se han realizado inversiones para incrementar la fuerza de venta, permitiendo que se exprese todo el potencial de las unidades empresariales de la CCCP y entonces después de unos años existirá un excedente que la CCCP podrá utilizar para brindar servicios a sus bases.

Las secciones del Informe son:

- 1) Resumen focalizado en las cuestiones clave de la evaluación, resaltando las principales conclusiones y las recomendaciones más relevantes,
- 2) Un recordatorio de los objetivos y de las preguntas de evaluación,
- 3) Una descripción de la metodología empleada, tanto lo previsto en la nota inicial como lo no previsto, así como los límites del estudio,
- 4) Una caracterización del contexto,
- 5) Los resultados de la evaluación en base a pertinencia, eficiencia, eficacia, impacto y sostenibilidad y una caracterización de la situación actual de cada unidad de negocios y de la CCCP en su conjunto,
- 6) Un plan de acción basado en 3 escenarios,
- 7) Conclusiones ordenadas por preguntas de evaluación,
- 8) Recomendaciones ordenadas por preguntas de evaluación; recomendaciones de acciones urgentes y recomendaciones a SOS Faim.
- 9) Algunos anexos: Documentación revisada, Guía de entrevista, Propuesta de ajuste a las metas del plan estratégico, Descripción de los programas del área académica, Compromisos y calendario de repago de deudas, Lista de personas entrevistadas.

## 2 Los objetivos y preguntas de la evaluación

El reto de la evaluación es dar una valoración sobre dos dimensiones en gran medida contradictorias: la búsqueda de autonomía financiera de la Central y el desarrollo de sus bases, en otras palabras, la pertinencia y sostenibilidad del modelo de organización de 2<sup>do</sup> piso.

### 2.1 Los objetivos de la evaluación

Los TdR mencionan los tres objetivos siguientes.

- 1) Evaluar la pertinencia y autonomía de la CCCP a nivel institucional.
- 2) Evaluar la pertinencia, eficacia y sostenibilidad del apoyo que brinda a sus miembros.
- 3) Con base en los dos puntos anteriores, identificar pasos y metas que permitan a la Central continuar desempeñando su papel de apoyo a las cooperativas miembros a medio y largo plazo.

Los dos primeros objetivos son evaluativos; en cambio el tercero es de planificación, pues debe desembocar en un “plan de acción a nivel económico y financiero a corto y mediano plazo, que deberá proponer varias opciones concretas, según las implicaciones financieras, y los flujos de caja proyectados correspondientes”.

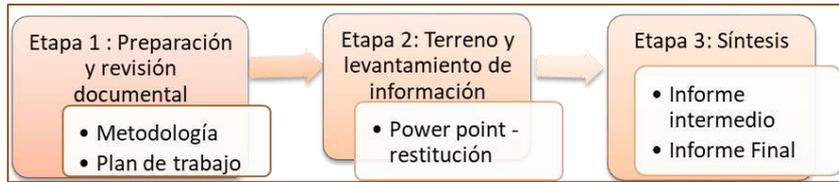
En las sesiones de briefing, tanto SOS Faim como el gerente y presidente de la CCCP, han insistido sobre la utilidad inmediata que debe tener el estudio para ayudar a la toma de decisión y a la aplicación de medidas para garantizar el auto-financiamiento de la CCCP.

### 2.2 Preguntas de evaluación y comentarios:

- 1) ¿La Central Café Cacao Perú es autónoma y sostenible *desde el punto de vista de su gestión económica y operativa*, así como de su relación con sus miembros – cuestión de la gobernabilidad?  
 → se tratará el tema de la autonomía de la gestión económica y operativa en las preguntas 3, 4a y 4b.
- 2) ¿Las líneas de acción de la Central son pertinentes, eficaces y sostenibles para garantizar su desarrollo y el de sus bases cooperativas socias?
- 3) ¿Para el mediano y largo plazo, el modelo de organización de 2<sup>do</sup> nivel de la Central es sostenible? ¿Cómo encontrar el equilibrio entre la búsqueda de autonomía (financiera) de la organización y el objetivo de desarrollo de sus bases?
- 4) ¿Cómo las diferentes líneas de acción de la Central con sus miembros pueden contribuir a la sostenibilidad y autonomía económica de la CCCP?  
 → pregunta que se declina en las 4 preguntas siguientes:
  - 4a) ¿Con sus bases, hay posibilidad de escalamiento de las unidades de negocio trabajadas por la Central (tostaduría, cafetería, servicios académicos, consultorías, proyectos) para que puedan garantizar su sostenibilidad y autonomía a mediano plazo?
  - 4b) ¿Cuál puede ser el flujo de caja proyectado en función a las líneas de acción de la Central (5 años)? ¿Cómo mejorarlo?
  - 4c) ¿Se identifican líneas de acción más estratégicas que otras que deberían ser priorizadas, frente al contexto cafetalero nacional e internacional?
  - 4d) ¿Cómo medio para aumentar su sostenibilidad, puede la Central cambiar su forma jurídica y convertirse en Central de Cooperativas, con servicios de exportación de cafés especiales (verde y tostado) y venta de café tostado en el mercado interno a gran escala?

### 3 Metodología de la evaluación

Se llevaron a cabo las tres etapas planteadas en nuestra oferta y en la nota metodológica inicial:



Después de las reuniones preliminares con el gerente, la administradora y los responsables de las diferentes unidades de negocio, realizadas la última semana de octubre, se dedicó las semanas del 4 y 11 de noviembre a aplicar los instrumentos previstos: a) un análisis técnico-financiero de las unidades de negocio y de la Central en su conjunto, b) una encuesta a 8 cooperativas afiliadas, y c) entrevistas con unos 10 informantes clave.

Se obtuvo así informaciones y opiniones de tres grupos de actores: los trabajadores de la CCCP, los representantes de algunas cooperativas afiliadas, y actores externos pero implicados en el sector cafetalero o financiero; permitiendo así un cruce y un contraste de puntos de vista.

#### 3.1 Análisis técnico-financiero de la CCCP y sus unidades de negocios

El trabajo se basó en:

- Recopilar información cualitativa y cuantitativa de la CCCP y cada una de sus unidades de negocio; se tomó conocimiento de sus estrategias actuales de funcionamiento, sus ventajas y probables desventajas.
- Recopilar los reportes técnicos y estados financieros de los años pasados, para reconstituir la tendencia histórica.
- Desde hace un año la contabilidad es separada para cada unidad de negocios y permite elaborar estados financieros individuales; pero surgen incoherencias en la continuidad de los rubros contables.
- Se elaboró un archivo Excel vinculando hojas de cálculo para cada unidad de negocio. Dicho archivo constituye un modelo de plan de negocio que permite realizar proyecciones de ingresos y egresos para cada unidad y luego para la CCCP.
- Se discutió la validez de dichas proyecciones con los responsables de cada unidad y de la CCCP.

A solicitud del personal gerencial y administrativo de la CCCP, se le entregó el modelo Excel y las convenciones intrínsecas, revelando su interés en apropiarse del instrumento para realizar sus propias proyecciones.

#### 3.2 Guía de entrevista con las cooperativas socias

La muestra de cooperativas se realizó buscando cubrir un máximo de ellas con un doble objetivo: 1º) recabar su percepción de la relación de su cooperativa con la CCCP, y 2º) informar a los representantes de la situación de la CCCP y de la necesidad de tomar decisiones para su orientación. Se elaboró una guía de entrevista con 3 bloques y 35 preguntas, que se presenta en el anexo 9.2 con el fin de analizar las relaciones entre la CCCP y sus bases; en particular:

- evaluar el cumplimiento de las obligaciones de las cooperativas,
- evaluar los servicios recibidos de la CCCP y el nivel de satisfacción
- recoger propuestas para el futuro.

#### 3.3 Entrevistas con informantes clave.

Se entrevistó representantes de organizaciones privadas e entidades públicas que están en relación con la CCCP, aplicando una guía de preguntas centradas en acciones pasadas de la CCCP

y del entrevistado, sobre los retos actuales y las perspectivas para el futuro.

### **3.4 Talleres de restitución**

A sugerencia de SOS Faim y del equipo consultor, se decidió ampliar la fase de restitución y debate. Se organizó dos talleres: 1) con los 3 miembros del comité de pilotaje (SOS Faim + gerente) en el cual participaron 5 responsables de unidades y de la administración de la CCCP; 2) 15 representantes de 7 cooperativas (Pangoa, Tahuantinsuyo, Perené, Florida, Alto Palomar, Incahuasi, CACVRA). Ver lista en anexo 9.7.

Ambos talleres permitieron evidenciar la información faltante y cómo completarla parcialmente y debatir acerca del diagnóstico presentado y de las perspectivas; lo cual permitió incorporar nuevas ideas y recomendaciones.

### **3.5 Límites de la evaluación**

La evaluación tropezó con la falta de información primaria. No existe una base de datos actualizada de las cooperativas socias. La encuesta a nivel de las cooperativas se limitó a analizar la relación entre éstas y la Central; no se pudo recabar información cuantitativa y sistemática de sus actividades comerciales, de cuántos socios realmente activos les queda y de cómo éstas evolucionaron gracias a la apertura de oportunidades en el marco de las actividades de la Central.

Muchos de los entrevistados de las cooperativas sabían poco de la CCCP y no tenían respuestas a las preguntas preparadas. Esta situación se debe a la rotación ordinaria de los cargos directivos y la alta rotación en los cargos gerenciales, pero es sintomática de la insuficiente comunicación y del bajo impacto percibido de los proyectos gestionados. La profundización de dichas causas no fue posible en reuniones que duraron entre 2 y 4 horas.

Otra limitante del estudio radica en no haber podido encontrar diferentes interlocutores con quien la CCCP está en relación, por no estar disponibles durante el tiempo de evaluación: Cámara Peruana del Café y Cacao, Director General Agrícola de MINAGRI, Rikolto, APPCACAO, Asociación Cluster café selva central, etc.

En cuanto a la evaluación financiera, la información relacionada a los flujos de caja y estados financieros no siguió las mismas definiciones a lo largo de los años (partidas contables y variables no homogéneas), lo que dificultó la elaboración de cuadros comparativos.

## 4 Contexto

La crisis que atraviesa la CCCP se explica por razones internas desde el nivel de las familias y de las cooperativas socias, pero también por razones externas ligadas a fenómenos climáticos y fitosanitarios, a la evolución de la competencia internacional y a la actuación del Estado. Este capítulo pretende hacer una contextualización somera de estas diferentes dimensiones.

### 4.1 A nivel de las fincas y de las familias

La vulnerabilidad de los productores de café y cacao proviene del hecho de que son *commodities*, es decir productos genéricos, de consumo masivo y cuyo precio es fijado por la demanda y la oferta a nivel internacional en las bolsas de New York y Londres. Eso explica que, como la mayoría de los productos tropicales, sus precios oscilan en forma cíclica. Así, desde hace cinco años, el precio del café está por debajo del costo de producción con tendencia a la baja mientras los precios del cacao están más estables y cubren los costos de producción. Los agricultores se encuentran vulnerables porque su capacidad de reacción está atada a la demora entre plantación y fructificación plena, que requiere un mínimo de 3 años, considerando también que la renovación/extensión de plantaciones en las fincas es siempre gradual, se realiza en varios años sucesivos e implica endeudarse. Eso explica por qué dejan envejecer sus plantaciones e invierten en ellas (poda, fertilización, deshierbe, control de plagas y enfermedades, contratación de cosechadores, post-cosecha) sólo cuando los precios son favorables.

El MINAGRI estima que la epidemia de roya amarilla ha devastado 70% de las plantaciones cafetaleras en el Perú. Además de la falta de manejo técnico adecuado de los cafetales, se puede inferir que la deforestación y la reducción de la biodiversidad por la mono-plantación generan un ambiente favorable a la propagación de enfermedades.

Tratándose de una agricultura familiar, cabe preguntarse por qué no se da la clásica diversificación de las fincas. El factor comercial lo explica: mientras existían precios remuneradores, las plantaciones se expandieron hasta los límites del ecosistema. Otra explicación proviene de que el caficultor es un migrante de 2-3 generaciones y pertenece a una familia ampliada que anhela “controlar varios pisos ecológicos”<sup>2</sup> y distribuye la mano de obra familiar entre dichos pisos: en la sierra, produce papa y quinoa, en la ceja de selva, café por encima de los 1 000 msnm y cacao por debajo, en la selva, se dedican a la coca, la minería, la extracción de madera o la ganadería. Y cabe mencionar la urbanización total o parcial de miembros de la familia con actividades micro-empresariales, de comercio, de transporte, etc. Desafortunadamente, en cada piso se tiende a aplicar una lógica extractiva, pero logrando cierto equilibrio global.

Cabe señalar un tema clásico en economías campesinas: si la mano de obra familiar encuentra oportunidades de empleo en otros pisos u otras actividades, abandona la finca cafetalera. Pasa lo mismo con los jornaleros sin tierras. El encarecimiento de la mano de obra podría ser un estímulo para invertir en productividad, pero lo que se observa es lo contrario: una extensificación de la mayoría de las fincas; lo cual explica los bajos rendimientos<sup>3</sup> de la caficultura.

Es necesario señalar los esfuerzos de muchos productores en introducir árboles en sus cafetales mediante la agroforestería (sombra, fruticultura) o como una previsión para su jubilación (maderables). Otros diversifican mediante la producción de panela (Central NorAndino), la apicultura, cultivos de pan llevar y otras iniciativas.

### 4.2 A nivel de las cooperativas

En los años 1990, las cooperativas cafetaleras fueron innovadoras, al desarrollar modelos

<sup>2</sup> Es sintomático que uno de los argumentos de la Cooperativa Los Andes para aceptar la membresía de cooperativas cafetaleras o abrir una oficina en Pichanaki es que “hay muchos migrantes apurimeños en la Selva Central”!..

<sup>3</sup> Según MINAGRI, el rendimiento promedio nacional del café es de 14 qq/ha; para el cacao es de 700 kg/ha.

productivos y organizativos hacia la producción orgánica y el comercio justo. Luego vivieron del diferencial de precio entre el precio de la bolsa (café convencional pagado por los acopiadores privados) y los sobre-precios permitidos por las certificaciones orgánica y de comercio justo. Hoy dicho diferencial ya no es tan significativo y la oferta de producción certificada es pletórica; los privados se han alineado y/o han creado sus propias certificaciones, ofreciendo “combos” es decir una combinación de los diferentes sellos, pero con una preferencia por la cantidad, muchas veces con un precio promedio que valora menos el cumplimiento de las certificaciones por el productor.

Frente a la crisis cafetalera, algunas de las cooperativas cafetaleras afiliadas a la CCCP han perdido sus certificados orgánicos y se dedican a acopiar y/o transformar cacao. Otras han diversificado rubros, y han optado por desarrollar productos de alta calidad y sus derivados, saliendo de la lógica de volumen y de los precios convencionales: cafés gourmet, especiales o honey, tostado, molido, cafetería, marcas de café/cacao, chocolate, polvo de cacao, plantas medicinales, miel, polen, licores, etc.

En realidad, actualmente, producto de esa crisis productiva y organizativa, 4 de las afiliadas a la CCCP se encuentran prácticamente inactivas o en crisis, que muchos de nuestros entrevistados explican también por problemas de gestión y de no respeto de los valores cooperativistas. Los socios encontrados mencionaron entre las causas mayores de debilitamiento de sus organizaciones: deshonestidad, insuficiente control interno, negligencia, ambición, división, falta de fluidez y transparencia en la circulación de la información, tendencia a propagar chismes y malas interpretaciones, desconfianza de la cooperativa hacia sus socios por préstamos no honrados y viceversa por los malos manejos en la cooperativa. La crisis económica y la crisis de valores se traducen en que muchos socios se vuelven “inactivos”, o sea que venden su cosecha a intermediarios y no a su cooperativa como exigen los estatutos. Se ha perdido la fidelidad a la cooperativa; asociarse parece ser una decisión oportunista mientras la cooperativa paga precios superiores. No hemos escuchado socios expresando su reconocimiento a la cooperativa por el mejor trato comercial en campañas pasadas, o por las capacitaciones o asistencias recibidas.

### **4.3 A nivel de la CCCP**

La constitución de la CCCP en 2003 se da en un contexto de creación y evolución de conglomerados empresariales y territoriales en la Selva central: en particular, en los años 1970, la Central Café Perú acopiaba gran parte de las exportaciones peruanas de café. Al liquidarse ésta se creó la Corporación Café Perú, un brazo financiero CrediFlorida y un brazo técnico la Asociación Central Café Cacao del Perú (CCCP). En 2015, se creó la Asociación Cluster Selva Central que busca articular los diferentes eslabones y empresas de la cadena del café en la selva central. En 2003, fueron 7 las cooperativas fundadoras de la Central, luego se fue ampliando a 13 en 2013 y en 2018 fueron retiradas 3 porque quebraron e ingresaron 3 nuevas.

Hoy la CCCP es reconocida por entidades nacionales e internacionales por sus logros y su vanguardia en la promoción de los cafés especiales mediante la organización en 2017, 2018 y 2019 del evento Taza de Excelencia en el Perú. Si bien ha logrado crear una ventaja comparativa, que le permite luego organizar la subasta electrónica de los micro-lotes ganadores y generar ingresos, en realidad la CCCP trabaja para todo el sector cafetalero y para todo el país, al construir la imagen del país como productor de cafés especiales.

Por otro lado, desde 2014, la CCCP está endeudada por más de 1,9 MS/ (513 000 €) hasta el 2027 (ver 5.5.4.2) y atraviesa por una crisis de liquidez aguda y un fuerte déficit al final del año 2019. La CCCP se creó para prestar servicios de capacitación y AT a sus afiliadas y así garantizar y aumentar sus exportaciones de café orgánico y comercio justo. Cabe preguntarse si el principio de economía de escala, decisivo para negociar grandes cantidades y mutualizar costos y servicios, aplica también para alcanzar la calidad o la creación de una imagen.

Ese breve análisis conduce a contemplar el riesgo de la competencia: así como el sector privado ha desplazado las cooperativas del mercado orgánico y comercio justo, puede aparecer intereses

privados que desplacen a la CCCP de su rol de intermediación y fomento de los cafés especiales.

#### **4.4 El Estado apoya las cooperativas mediante proyectos y no mediante una alianza de largo aliento**

Acaba de aprobarse - noviembre de 2019 - el Plan Nacional de Agricultura Familiar 2019-2021 con una inversión pública intersectorial de 10 mil millones de soles. Este plan concretiza la Ley 30355 de Promoción y Desarrollo de la Agricultura Familiar promulgada en octubre 2015. Es una buena noticia y marca una inflexión del Estado después de tres décadas de ignorar este segmento de la población, donde se concentra una gran parte de la pobreza del país.

El café y el cacao crecen en el mismo piso ecológico que la coca, por lo tanto, incentivarlos es una manera de contener la expansión de los cultivos ilícitos. DEVIDA es la institución encargada de coordinar y financiar los esfuerzos del Estado al respecto. Es cierto que ha establecido relaciones con las cooperativas, pero en su mayoría mediante la participación a eventos y proyectos, y a través de los gobiernos locales. Algunas cooperativas y la misma CCCP han encontrado respuestas favorables y financiamientos en los gobiernos regionales o locales.

Por otro lado, el Consejo Nacional del Café, constituido bajo el liderazgo del Ministerio de Agricultura y con la representación de los gremios cafetaleros, ha previsto su ampliación con los Ministerios de la Producción y del Comercio Exterior permitiendo que se dé una mayor coherencia entre los apoyos a los diferentes eslabones de la cadena. De su lado, PROMPERU está promoviendo PROCAFÉ como un espacio de concertación público-privado.

El Instituto Tecnológico de la Producción (ITP), dependencia del Ministerio de la Producción está estableciendo convenios de desempeño para tres años, lo cual permite una cierta proyección temporal para el CITE-Café a cargo de la CCCP.

Desde hace tres años, a través de la Taza de Excelencia, la CCCP está realizando una tarea de promoción de los cafés peruanos de calidad, tarea que le corresponde al Estado, pues beneficia a todos los cafetaleros y al país en general y la CCCP lo hace sin una alianza sólida con el Estado.

En efecto, a pesar de las recientes medidas que tornan el contexto algo más favorable para las cooperativas y la CCCP, el apoyo del Estado es problemático, por las siguientes razones:

- 3 ministerios intervienen en la cadena del café de acuerdo a sus competencias legales, cada uno con sus entidades especializadas y según su propia lógica para un solo eslabón de la cadena: materia prima (MINAGRI) → transformación y comercialización (Min. Producción) → exportación (MINCETUR, PROMPERU).
- Domina una lógica de apoyo por actividad o por proyecto, con compromisos de corto plazo y con condicionamientos propios a cada ente financiador.
- Desde 2018, los fondos concursables (FONDOEMPLEO, PNIA, Agroldeas, etc.) se han cerrado o se han vuelto más restrictivos.
- Hoy, la CCCP vende servicios de capacitación a la demanda del Estado y al hacerlo se vuelve funcional al Estado y esta relación depende de consideraciones políticas, que escapa al criterio técnico que aplica la CCCP.

Las divisiones existentes en el movimiento cooperativista y cafetalero se deben en parte a la actitud frente a los créditos del Plan Nacional de Renovación de Cafetos post-roya. Algunos exigen su condonación. Lo cierto es que la división disminuye la capacidad de negociación y de incidencia de los gremios.

## 5 Resultados de la Evaluación

### 5.1 Pertinencia

#### 5.1.1 Distanciamiento entre CCCP y sus afiliadas

La pertinencia del apoyo a la CCCP por SOS Faim plantea un problema pues hay desconexión entre la CCCP y sus cooperativas afiliadas. La tendencia a especializarse de la CCCP y el poco impacto de los proyectos eran en gran medida conocidos en 2016 cuando se formuló el Programa Común para DGC. Sin embargo, se establecieron los objetivos eludiendo esa problemática. Ahora bien, esta situación se ha acentuado a partir de 2017 y 2018 cuando se han cerrado los fondos concursables que constituían la principal fuente de financiamiento de proyectos en las cooperativas y de comisión por administración (*overhead*) para la CCCP.

En efecto, desde 2014, el distanciamiento se manifestaba en el incumplimiento de las cuotas de membresía pese a haberlas disminuido a 250 soles por mes. Actualmente sólo 3 de las 13 afiliadas están al día en sus cuotas. Este hecho se debe a la crisis económica de la mayoría de las cooperativas, pero revela también la no coincidencia entre las demandas de las bases y la oferta de la CCCP.

Aunque no sea el encargo de nuestra evaluación, cabe interrogarse sobre la eficacia e impacto de los proyectos ejecutados por la CCCP y sus cooperativas socias. Pero no existe una base de datos o instrumentos de monitoreo o evaluación, no hubo capitalización de la experiencia y más bien lo que queda son impresiones y opiniones poco positivas.

La CCCP tiende a desarrollarse por sí sola; a partir de 2005 como consultora de proyectos, y a partir de 2017 como referente de cafés especiales en el país. Parte de los proyectos gestionados son para invertir y desarrollar unidades de negocios.

A partir de 2013, la CCCP invierte y desarrolla una tostadería y cafeterías y consolida su oferta académica. También apoya concursos nacionales de cafés, de barismo y de catación, hasta la concretización en 2017 de la primera Taza de Excelencia. Dichas actividades benefician poco y a pocas cooperativas; más bien benefician a individuos (catadores, barman, tostadores, productores de café especiales), cuya relación con las cooperativas socias no es directa.

La desvinculación entre Central y afiliadas es también responsabilidad de las cooperativas pues I incumplieron sus cuotas de membresía y contrapartidas de proyectos, obligando a la CCCP a endeudarse y se involucraron poco en las orientaciones de la Central y en sus actividades para auto-financiarse. La expresión reiterada que hemos recogido es “no estamos en condiciones de pagar nuestras cuotas, qué la Central se las arregle para auto-financiarse”. Aunque no sea su rol, la CCCP no interviene en anticipar/resolver las crisis en las cooperativas. La consecuencia es poco poder de decisión del Consejo Directivo y una tendencia de la gerencia de proponer y tomar las decisiones estratégicas.

El distanciamiento entre la CCCP y sus bases no es el mismo en todos los casos. La figura 1 propone una clasificación de las 13 cooperativas según su aprovechamiento de los servicios que actualmente brinda la CCCP: mientras las cooperativas Pangoa, Incahuasi, Perené, Alto Palomar y La Florida abastecen en café especial a la tostadería de CCCP, subvencionan productores o hijo/as de productores a capacitarse en las escuelas de la CCCP y tienen representantes en el concurso Taza de Excelencia, las cooperativas cacaoteras o las que tratan de reconvertirse al cacao como Satipo, CACVRA aprovechan poco los servicios de la CCCP. Aclaramos que la causa no es la mala calidad de dichos servicios, sino la mala salud económica de las cooperativas.

**Figura 1: Tipología de las cooperativas socias según su conexión a los servicios de la CCCP**

En la publicación *SOS Faim y las organizaciones de productores una sistematización para la acción colectiva* (CEPES 2016) se menciona el riesgo “principal-agente”, que describe el alejamiento entre los intereses de los productores y los del personal asalariado. Todo parece indicar que algo así está pasando en el seno de la CCCP: la reducción de financiamiento de proyectos ha acelerado la especialización del personal de la CCCP y pocas son las cooperativas que aprovechan.

### 5.1.2 El incumplimiento de los estatutos y del plan estratégico

De acuerdo a los Estatutos de la CCCP de 2003, la finalidad (Art. 6) es “*Fortalecer a sus organizaciones bases* y a través de ellas conseguir el desarrollo social, económico, comercial y cultural de sus asociados, mediante la explotación racional de sus recursos naturales con criterios de conservación de la ecología y el medio ambiente. Para alcanzar sus fines *podrá captar recursos económicos externos e internos.*” Llama la atención dos elementos que hemos subrayado: 1º) recordar que el fin de la CCCP es el fortalecimiento a sus bases, algo que desde hace años no está haciendo en forma directa; 2º) prever la posibilidad de captar fondos; aparece claramente este rol de la CCCP como gestora de recursos, en cambio no se previó la posibilidad de auto-financiarse.

El art.7 menciona 11 objetivos entre los cuales figura “promover y gestionar proyectos” algo que la CCCP estuvo haciendo con fuerza desde 2009, pero también “ofrecer servicios de exportación / importación”, algo que la CCCP realiza desde 2017 pero en favor de individuos.

El art.14 inciso F prevé la inhabilitación de voz/voto de una socia cuando tiene 3 cuotas impagas consecutivas o 5 alternas dentro de un año, pero no se ha cumplido. Siempre se puede argumentar que la normativa no fue la más idónea, pero esto demuestra más bien que la CCCP ha estado funcionando sin requerir que sus socias estén al día.

De acuerdo al Plan Estratégico 2015-2021, la misión de la CCCP es “gestionar *proyectos*, desarrollar productos y servicios competitivos que contribuyan al fortalecimiento de nuestra base social y la cadena de valor del café y cacao *peruano*, promoviendo el desarrollo social con enfoque cooperativo y conservación del medio ambiente.” Llama la atención dos elementos que hemos subrayado: 1º) el enfoque proyectista, 2º) el no especificar que el café o cacao peruano tengan que provenir de las afiliadas.

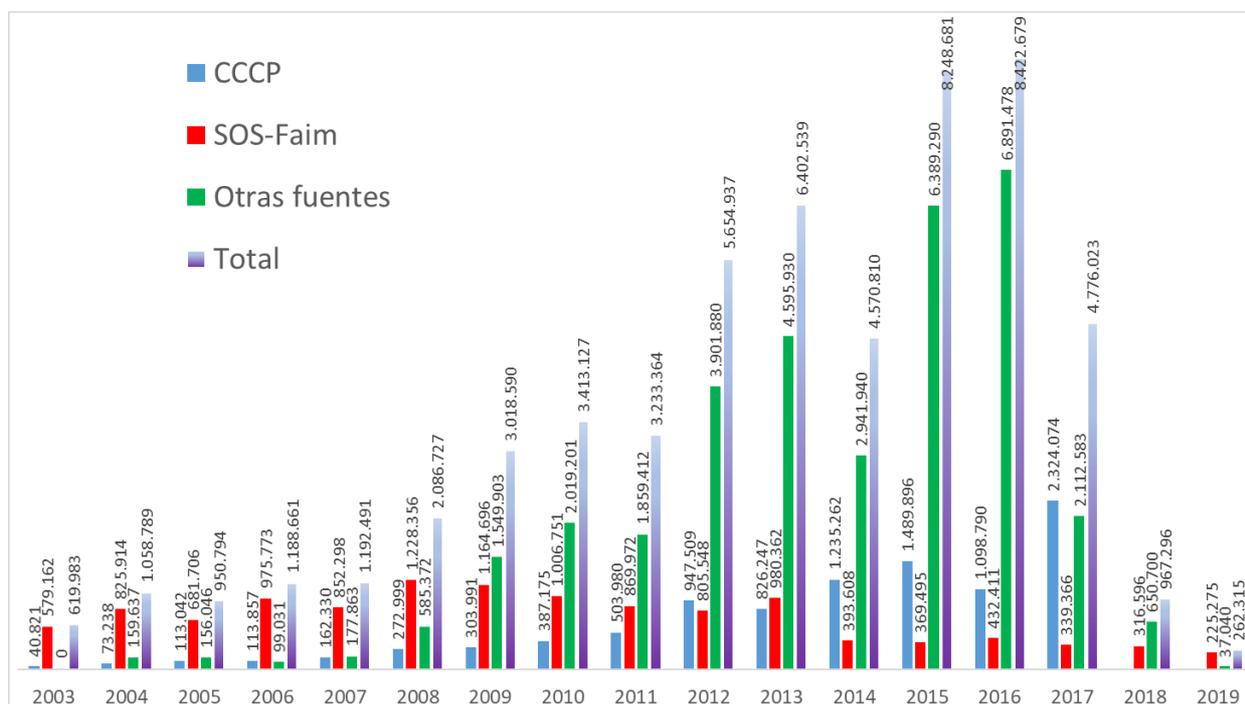
Estas diferentes acotaciones desde los documentos legales y estratégicos ilustran la desconexión entre la CCCP y sus bases. Si bien los objetivos del Plan estratégico son pertinentes y la contribución del apoyo de SOS Faim está bien alineada a dichos objetivos, se detectan problemas a nivel de las metas que están en parte desactualizadas y ya no reflejan las prioridades. En el anexo 9.3 se hacen algunas propuestas de actualización de metas.

### 5.1.3 La proyectitis

El gráfico 1 indica la tendencia ascendente de la captación de recursos (indicador 3 del marco lógico) por parte de la CCCP; no incluye los recursos para los cuales la CCCP ha intermediado en favor de sus afiliadas. Se produce una aceleración de la captación de “otras fuentes” a partir de 2009 y una caída a partir de 2017. En cuanto al aporte de SOS Faim, se puede considerar que a partir de 2014 está básicamente orientado a cubrir costos fijos, funcionamiento y personal de la CCCP, contrariamente a los años 2003-2013 donde se invertía también en proyectos a nivel de las cooperativas, de las parcelas y de las unidades de negocio.

La CCCP ha mostrado una gran capacidad como gestora y ejecutora de proyectos, ha captado 34 MS/ (sin contar el apoyo de SOS Faim) y ha experimentado 9 años de intensa ejecución de proyectos. Entre 2004 y 2018, unos cuarenta proyectos fueron ejecutados sumando 55 MS/.

**Gráfico 1: Evolución de los recursos captados por la CCCP en soles**



Sin embargo, ni la CCCP ni SOS Faim han sacado formalmente lecciones de una década de proyectos antes de planificar el apoyo 2017-2019. No era el objetivo de este estudio, pero redactamos algunos aprendizajes, basados en gran medida en observaciones y argumentos de las personas entrevistadas, personal de la CCCP y de las cooperativas. Muchos de estos aprendizajes son negativos o dubitativos:

- No hubo suficiente monitoreo a los efectos de los proyectos en las cooperativas. La CCCP no logró financiar ni institucionalizar la función de monitoreo / evaluación / sistematización. No hay una base de datos de cooperativas socias. Por ende, no hay una verificación sistemática de la relación causa-efecto entre la ejecución de proyectos de AT, capacitación o equipamiento y el desempeño en productos orgánicos, de comercio justo o especiales. Queda la interrogante de la eficacia o del impacto concreto de los proyectos.
- Se produjo una disminución de los fondos concursables en Perú (AGROIDEAS, PNIA, FONDOEMPLO, etc.). Todo parece indicar que es coyuntural en relación con menores ingresos fiscales y las crisis políticas. Se presiente que antes que objetivos productivos, el Estado reorienta sus intervenciones hacia temas sociales, medioambientales o de lucha contra las drogas.

- Los fondos que se mantienen son más restrictivos y exigen más requisitos; en particular limitan los rubros financiados. La consecuencia es que, pese disminuir los fondos captados, el aporte de la CCCP se duplicó en 2017 con relación a los años anteriores (ver gráfico 1).
- Algunos de estos proyectos provocaron deudas por contrapartidas, por ejecución de cartas fianzas, por compromisos no asumidos por el Estado, etc. dejando la CCCP en una situación más precaria que al inicio.
- Muchas cooperativas tienen problemas a nivel tributario o legal con la SUNAT u otros entes públicos, lo cual les restringe para poder aplicar a futuras convocatorias.
- Los financiadores condicionan los proyectos en función de sus propios fines, lo cual se revelan a veces ser políticos. El ejecutor al aceptarlo se vuelve funcional al Estado.
- Los proyectos atomizaron las iniciativas y distrajeron las cooperativas y la CCCP de su misión institucional; tendieron a volverse rutina, a generar empleo para los profesionales y a perder su carácter experimental. Se cayó en la “proyectitis”: hacer proyectos se volvió un fin en sí<sup>4</sup>.

#### 5.1.4 Un objetivo específico (OE) difícil de alcanzar

Valoramos positiva y constructiva la estrategia de SOS Faim del *partenariado* porque permite establecer relaciones horizontales, de confianza y de respeto de la autonomía de los socios y acompañarlos en procesos de cambio hacia arriba (incidencia política) y hacia abajo (a nivel de la finca), son procesos que exigen muchos años de maduración y que no suelen ser lineales. Ahora bien, es contradictorio que dos de los indicadores de los convenios con la CCCP hayan sido el “nº de proyectos” o el “monto captado”, pues, de cierta forma, obliga el *partenariado* a entrar en la lógica proyectista cuantitativa – con todas las limitaciones y riesgos que implica (reseñados en el ítem anterior).

Entendemos que es la CCCP quien ha propuesto dichos indicadores porque correspondía a su quehacer principal en 2016. La mayoría de los proyectos que la CCCP ha ejecutado o canalizado han sido orientados en su mayoría a brindar servicios de capacitación, AT o equipamiento a las cooperativas afiliadas. Sólo algunos han servido para invertir en las unidades de negocio (tostaduría, cafeterías y laboratorios, auditorios y materiales para el área académica). No hemos percibido la reflexión crítica y propositiva de SOS Faim sobre la dimensión cualitativa y el valor agregado de dichos proyectos tanto los dirigidos a cooperativas como los dirigidos a la CCCP; al menos no se reflejó en la lógica de intervención y sus indicadores.

El hecho de trabajar con una central de 2<sup>do</sup> piso es un elemento que aleja la acción de las familias cooperativistas. A eso cabe agregar que la Central se ha alejado de las cooperativas de 1<sup>er</sup> piso y que varias están en crisis y no prestan un servicio regular e interesante a las familias socias.

En tal sentido, el OE “Consolidar el desarrollo sostenible de las familias productoras de café y cacao socias de las cooperativas base de la CCCP” es pertinente con la estrategia de SOS Faim y del Programa común de apoyo a la agricultura familiar y con el objetivo general (OG). “Consolidar el desarrollo sostenible” es una formulación demasiado genérica e insuficientemente orientadora para una acción de 3 años. Paradójicamente el OG al focalizarse sobre el “fortalecimiento de la cadena de valor del café y cacao” es más preciso, aunque sin precisar en beneficio de quién, pues se sabe que actores de las cadenas tienen intereses opuestos a las familias campesinas<sup>5</sup>.

Entendemos que el OE ha sido formulado basándose en la experiencia del trienio anterior, cuando la CCCP prestaba servicios directos a sus bases y éstas a sus socios. Pero, cuando se formuló el proyecto en 2016, la crisis de las cooperativas era conocida y previsible. En suma, el OE es poco realista y se volvió menos realista a partir de 2017 al verse obligada la CCCP a buscar su auto-

<sup>4</sup> En el equipo de proyectos de la CCCP y en el CD, existía una meta implícita, “1 proyecto por cooperativa por año”, que empujaba a hacer proyectos.

<sup>5</sup> A posteriori, sugerimos las siguientes alternativas:

OG1: Contribuir al buen vivir de las familias campesinas cafetaleras y cacaoteras.

OG2: Incrementar el beneficio que las familias campesinas sacan de las cadenas café y cacao.

OE: Fortalecer la inserción de las cooperativas base de la CCCP en las cadenas café y cacao.

OE': Fomentar la diversificación de las cooperativas y su inserción en mercados de cafés/cacao especiales.

sostenimiento y a beneficiar a un número reducido de individuos parcialmente relacionados a las cooperativas.

Los 3 resultados (R1 Incremento del apalancamiento financiero para brindar AT y capacitación a productores de café y cacao; R2 Fortalecer la gestión de las cooperativas para acceder a financiamiento para el desarrollado de capacidades y competencias en la cadena productiva de café y cacao; R3 Fortalecer el desarrollo cooperativo y su articulación con el mercado de café y cacao ) y sus indicadores son coherentes con el OE, pero palabras como “gestión”, “desarrollo de capacidades y competencias”, “desarrollo cooperativo” son válidas para objetivos, pero insuficientemente precisas para caracterizar resultados. Asimismo, merecen el mismo comentario anterior sobre lo irrealista que se han vuelto sus metas como 9 783 productores capacitados en los diferentes eslabones de la cadena del café/cacao. Ningún indicador propone medir la articulación al mercado en términos de volúmenes o ventas según las diferentes categorías (convencional, orgánico, comercio justo, pequeño productor, especiales, mercado interno, etc.) cuando se sabe que las cooperativas ya tienen experiencia en la diferenciación de productos.

## 5.2 Eficiencia

La eficiencia del apoyo de SOS Faim es alta porque se trata de un apoyo parcial y decreciente al personal de planta de la CCCP. Es decir que, con pocos recursos, pero estratégicamente colocados, dicho apoyo permite apalancar recursos mucho más grandes mediante financiamientos de fuentes nacionales y gracias a los ingresos generados por las unidades de negocio, a cuya inversión SOS Faim ha contribuido en años anteriores.

En el área académica, la CCCP ha desarrollado mucho material para una serie de escuelas (ELIDE, ESAF, ELCA, EGE, ELO, ECAFE; son descritas en el anexo 9.4) pero dicha oferta es poco conocida y poco promocionada. En contraste, ECAFE goza de buen renombre por ser el único programa en el país que forma catadores y les proporciona una certificación internacional (CQI).

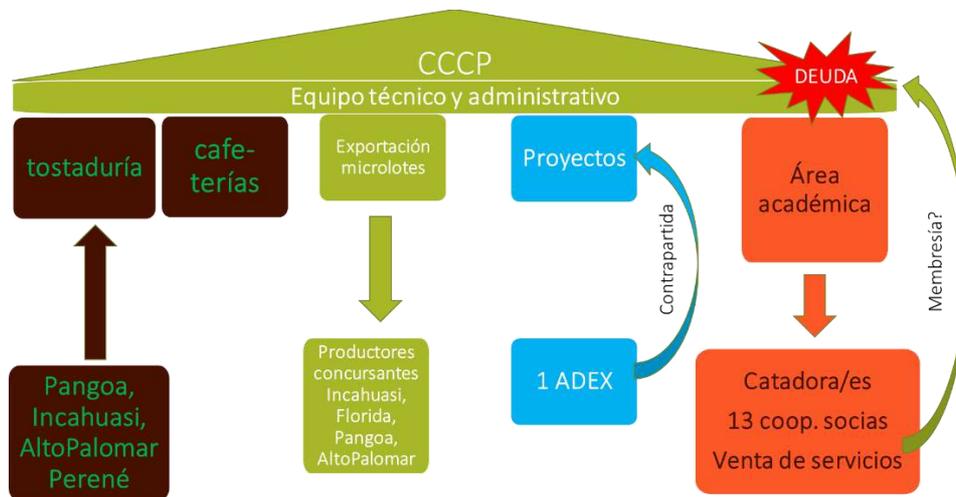
En lo que se refiere al manejo de información se observa una serie de debilidades: la página web está inactiva, información desactualizada en las redes sociales, los informes de la gerencia al CD o a las AG y las órdenes del día de ambas instancias son básicamente de contexto y de análisis de las dificultades, pero poco explican los resultados alcanzados por la CCCP y su contribución a las metas planificadas. No se menciona el seguimiento/evaluación al plan estratégico; los informes a SOS Faim son deficientes o ausentes (2019) y consisten en un recuento de actividades.

## 5.3 Eficacia

El principal logro de estos 3 últimos años ha sido crear y consolidar 4 unidades de negocios en la CCCP (ver figura 2). Se trata un “beneficio indirecto” para las cooperativas socias porque – como lo ilustra la figura siguiente – 1º) sólo 4 de ellas han vendido café en poca cantidad a la CCCP para abastecer las cafeterías y los clientes de café puma, 2º) la Taza de Excelencia beneficia a productores individuales y apenas 10% de los participantes provienen de 4 cooperativas socias; 3º) ya no hay proyectos en favor de las cooperativas, 4º) el área académica beneficia a individuos (básicamente catadores) de los cuales en 2019 apenas el 6% contaban con el apoyo de una cooperativa socia (Incahuasi, Pangoa).

Las tres ediciones de la Taza de Excelencia han beneficiado a unos 174 cafetaleros que han sido ganadores, de los cuales 17 son socios de cooperativas bases de la CCCP. En este año 2019, los socio/as o hijo/as de socio/as o personal de las cooperativas bases de la CCCP representaban 6% del total de los capacitados. Si aplicamos este porcentaje a los 378 catadores formados por la ECAFE, llegamos a 22 beneficiarios. Estos números están muy lejos de los 9 000 socios capacitados o 12 000 productores cuyos ingresos hayan aumentado de 30%. En suma, el objetivo específico no ha sido alcanzado.

Figura 2: Representación gráfica de la CCCP y sus unidades de negocios



Revisando cada uno de los 3 resultados, llegamos a conclusiones similares:

R1 → El apalancamiento financiero de proyectos para brindar AT y capacitación a productores de café y cacao está en franca disminución desde 2017. En 2019, un solo proyecto está en fase final de ejecución (ADEX).

El principal logro de la CCCP es haber sido reconocida en 2014 y luego en 2017 como Centro de Innovación Productiva y Transferencia Tecnológica Privado Agroindustrial Café (CITE) por el Instituto Tecnológico de la Producción (ITP). Este reconocimiento le permite aplicar a un financiamiento trienal de aproximadamente 4 millones de soles mediante un convenio de desempeño. El proyecto presentado por la CCCP no fue aprobado en 2019 y se espera la convocatoria de enero de 2020 para concursar. El objetivo del proyecto es “mejorar la competitividad de las MIPYMES y Unidades Productivas en la industria de los cafés especiales en Lima y Selva Central del Perú”; o sea reforzar los servicios académicos actuales de la CCCP y en particular apuntar a crear la Escuela Nacional del Café.

Otro logro es el hecho que la cooperativa de Pangoa ha replicado 1) los centros de excelencia en las fincas de productores expertos en ciertas técnicas de producción de café/cacao de calidad (abonos orgánicos, agroforestería, agroturismo, crianzas animales, apicultura, piscicultura, etc.) que permite una AT local basada en prácticas en curso; 2) la réplica de la escuela de líderes (ELID) con los materiales desarrollados por el área académica de la CCCP.

R2 → Algunas cooperativas han fortalecido su gestión y desarrollado sus capacidades y competencias en la cadena productiva de café y cacao. Se trata básicamente de las cooperativas Pangoa, Incahuasi, Alto Palomar, Florida y Perené, que siguen acopiando toda la producción de sus socios en café y la orientan en su mayoría a la exportación con algunos productos vendidos al mercado nacional (café molido, productos apícolas y chocolate). No se ha registrado incremento significativo en la productividad de los cultivos. Más bien aparecen problemas nuevos como la detección de rastros de glifosato en muestras destinadas a la exportación. La UE es cada vez más exigente al respecto. El uso de pesticidas y herbicidas químicos significa incumplir las exigencias orgánicas, en gran medida explicado por ataques generalizados de plagas y enfermedades, por la falta de mano de obra para desherbar y la proximidad a cultivos de coca.

R3 → No se puede concluir que se generalizó, renovó o modificó la articulación de las cooperativas con el mercado de café y cacao. La razón de constituir cooperativas obedeció a articularse al mercado de manera más favorable al pequeño productor. En lo referente a mercado de especialidad, el rol de la CCCP empezó en 2013 y 2014 mediante el cofinanciamiento de los campeonatos nacionales de café, de baristas y de catadores. La organización del concurso bajo la

franquicia “Taza de Excelencia” es un éxito de la CCCP, pues es la única institución que ha traído esa competencia al Perú, pese a las discrepancias en el seno del propio sector cafetalero que impidieron que se hiciera anteriormente. Logró movilizar entre 150 y 300 participantes y unos 60 ganadores con posibilidad de vender micro-lotes a precio de 3 a 50 veces superiores a los de la bolsa. Es previsible que este concurso arrastre un número más grande de productores, pero sólo una minoría de fincas y de productores tienen aptitud para cafés especiales.

La CCCP ha proporcionado apoyos puntuales a sus socias y seguimiento para trámites tributarios en Lima.

### 5.3.1 Área académica: en expansión gracias un solo programa (de seis)

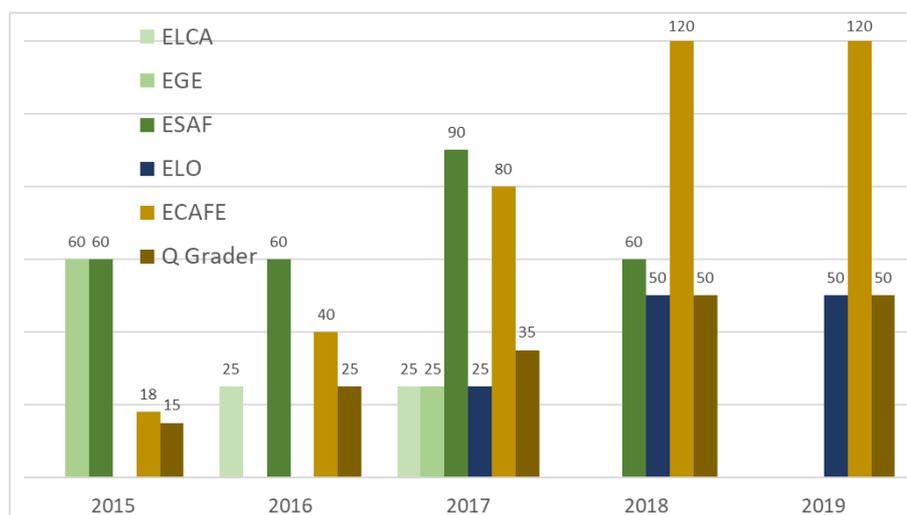
Los programas de capacitación que ofrece la Central fueron diseñados para desarrollar capacidades de los recursos humanos de sus bases. Cada programa fue estructurado y organizado utilizando la metodología del enfoque por competencias, para ampliar los conocimientos, desarrollar destrezas y cambiar actitudes de los participantes; en su mayoría productores y productoras de café y cacao. La cooperación de SOS Faim y USAID y los fondos concursables como FondoEmpleo posibilitaron el diseño de estos programas.

El área académica cuenta con seis programas con un diseño curricular de 8 módulos de 320 horas de capacitación. Los temas priorizados en estos módulos se encuentran relacionados a la calidad humana, que permite fortalecer en principio la autoestima y relaciones interpersonales de lo/as participantes.

El análisis detallado de cada programa se presenta en el anexo 9.4. El gráfico 2 muestra la evolución de los logros: 1º) de 150 capacitados en 2015 y en 2016 se ha alcanzado 280 en 2017 y en 2018; 2º) los programas de formación de líderes cooperativistas (ELCA, EGE, ESAF; ELIDE no tuvo demanda desde 2015) han sido reemplazados por los programas especializados en catación de café (ECAFE y Q Grader). La Escuela ELO se mantiene gracias a la Alianza Cacao (financiada por USAID) que la contrata para formar líderes de cooperativas y asociaciones cacaoteras de Huánuco, San Martín y Ucayali, que no son socias de la CCCP.

A pesar de la importancia de los programas de fortalecimiento y gestión de asociaciones y cooperativas y de las debilidades constatadas en las cooperativas, la demanda solvente ha disminuido junto con los financiamientos de SOS Faim y otras fuentes. Adicionalmente se ha evidenciado que la CCCP no realiza una adecuada difusión de estos programas (página web inactiva, materiales de difusión desactualizados). Son pocos las ONG, gobiernos locales, instituciones relacionadas al sector cooperativo que conocen la existencia de estos programas.

**Gráfico 2: Personas capacitadas por programa y por año**



La Escuela de catación de cafés especiales – ECAFE resulta la que más demanda tiene, al menos de demanda solvente dado que proviene de individuos que desean profesionalizarse en un sector en pleno crecimiento.

**Figura 3: Proceso de formación de catadores de café, Logros de la CCCP y Metas al 2024**



La figura 3 esquematiza el proceso de graduación. La CCCP es la única institución en Perú que cuenta con un convenio para otorgar una certificación internacional a nuevos catadores y también su calibración cada tres años. Hasta 2019 ha logrado capacitar unos 360 catadores, de los cuales 54 han pasado la prueba internacional y se convirtieron en Q graders de la CQI, lo que representa el 50% de los 107 Q graders registrados en Perú; evidenciando la competencia existente en esta actividad. Cabe hacer notar que en el país no existe ningún instructor con certificación CQI, eso implica que la CCCP debe traer instructores del extranjero, lo cual encarece sus cursos.

En rojo en la figura 3 sugerimos metas para la ECAFE al 2024.

### 5.3.2 Tostaduría Puma Café : en expansión

Puma Café nace en el año 2011, en sus inicios el trabajo de tostado y molido se realizaba en el local principal de la Central (Cercado de Lima); pero el espacio y las condiciones no eran las óptimas para acopiar los granos de café y al mismo tiempo el reducido espacio no permitía el tostado y molido de acuerdo a las exigencias de calidad. Por ello, en el 2014 alquila un local más amplio en San Juan de Lurigancho, que fue acondicionado para cumplir con todas las exigencias para obtener un producto con altos estándares de calidad. Actualmente la planta cuenta con certificación HACCP y la triple certificación (orgánica, especial y de comercio justo - SPP).

La planta genera ingresos con las cuatro líneas siguientes:

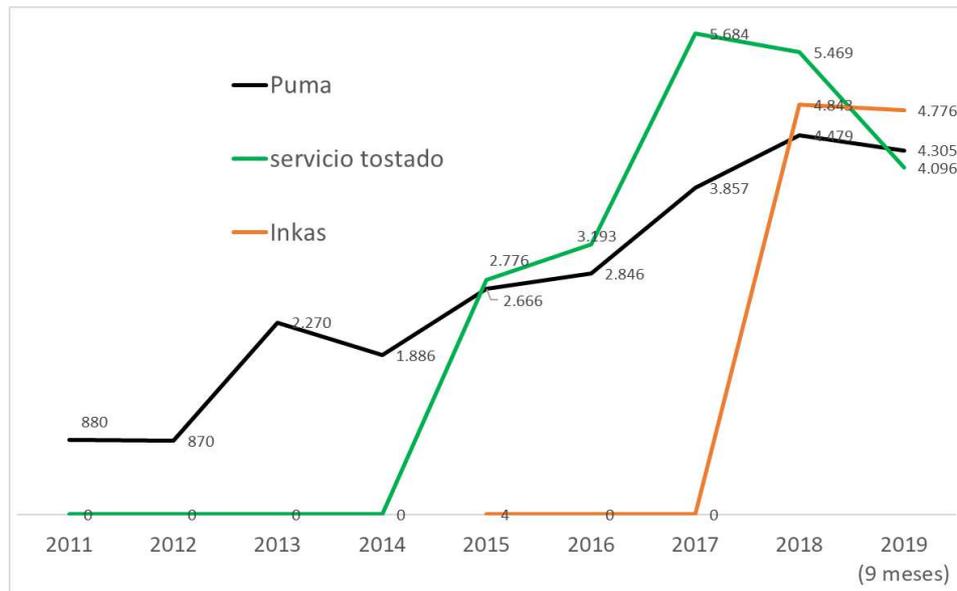
- 1) Producción de su propia marca 'Puma Café' dirigido a cafeterías, empresas y Supermercados (Vivanda, Tottus y Wong) – aprox. 450 kg / mes.
- 2) Producción de la Marca 'Inkas', comercializada a la concesionaria de empresas mineras APC – aprox. 600 kg / mes.
- 3) Servicios de tostado y molido para terceros<sup>6</sup> – aprox. 600 kg / mes.
- 4) Servicio de laboratorio.

<sup>6</sup> Este servicio pone de manifiesto la presencia en el mercado de otras marcas de cafés molidos orgánicos. Lo que significa que algunos de los competidores de CAFÉ PUMA, algunos de los cuales son cooperativas socias, dependen de la CCCP para el tostado. Esta ventaja coloca la CCCP en posición de controlar ciertos competidores y/o de hacer alianzas comerciales con ellos.

En total, la planta produce un poco menos de un contenedor de café, volumen nada despreciable y en crecimiento, pero mínimo en relación con la producción total de las cooperativas socias de la CCCP, que debe ser de varias centenas de contenedores.

Sin embargo, la Planta tiene una capacidad de 350 kg/día; por lo que, con las tres líneas descritas, la planta sólo funciona a un 20% de su capacidad; demostrando un sobre-dimensionamiento en su inversión o proyecciones de crecimiento demasiado ambiciosas. Tal como se muestra en la tendencia histórica del siguiente gráfico (que no incluye los 3 últimos meses de 2019):

**Gráfico 3: Producción de la tostaduría según la línea y el año en kg**



Cabe señalar un logro promisorio en 2019, la primera exportación de café molido PUMA: 750 kg a Taiwán.

### 5.3.3 Cafetería Puma Café: ligero déficit en la Embajada, alto déficit en Miraflores

La decisión de la CCCP de abrir cafeterías en Lima obedeció a un objetivo de promoción más que de rentabilidad rápida: se trataba de incentivar en el público peruano el consumo de cafés peruanos de calidad, construyendo una suerte de vitrina para los productos cafetaleros y cacaoeros de calidad.

La apertura de la 1<sup>ra</sup> cafetería se concretó en 2014, gracias a un acuerdo entre la CCCP y la Embajada de los Estados Unidos, que permitió implementar la Cafetería 'Coffee House' dentro de la Embajada. Debido al éxito de esta cafetería, se decidió implementar una segunda en el 2015, al que denominaron 'Coffee Shop', ambas dirigidas a los funcionarios de la Embajada. En noviembre del 2018, se abrió una 3<sup>ra</sup> cafetería, denominada 'Coffee Patio 2' dirigida a los visitantes que acuden a tramitar visas en la Embajada.

En marzo del 2018, se decide abrir la cafetería 'Puma coffee' en el distrito de Miraflores, gracias a un acuerdo entre la Central y la Librería Fondo de Cultura Económica. La Cafetería comparte el espacio con la librería, lo cual significa un alquiler relativamente bajo considerando la ubicación, pero inconvenientes como baja visibilidad, los mismos horarios que la librería y la no posibilidad de disponer libremente de los ambientes. No se realizó un estudio de mercado. 'Coffee Puma' se encuentra en el corazón del distrito de Miraflores, donde tiene una férrea competencia con muchas otras cafeterías, donde el mensaje de ofrecer un café con triple certificado no es motivo suficiente para atraer al público consumidor. Además, los clientes en su mayoría ingresan al local en busca de un libro, más no con la finalidad de consumir en la cafetería, y solo en algunos casos, estos clientes pueden considerar como una opción o no tomar un café.

### 5.3.4 Exportación de micro lotes de cafés especiales – en expansión

La exportación de micro-lotes de cafés especiales surgió como parte de los resultados obtenidos por la organización de la 'Taza de Excelencia', promovida en el Perú desde el 2017 por la CCCP y que llegó al país, después de una larga negociación por más de 14 años, en la cual la CCCP no tuvo el apoyo ni del Gobierno ni de los gremios cafetaleros.

La Taza de Excelencia es el certamen más prestigioso de cafés especiales en el mundo. Este concurso se realiza en 10 países alrededor del mundo donde cada año miles de cafés se someten al riguroso método de evaluación diseñado por la *Alliance for Coffee Excellence (ACE)*; con el cual se busca enaltecer el trabajo de los caficultores peruanos permitiéndoles presentar sus cafés ante la comunidad internacional. Del mismo modo, es un importante espacio en el que se transmite la cultura cafetera y se impulsa la producción y el consumo de cafés de excelencia tanto a nivel local como en el exterior entre profesionales y consumidores.

Los ganadores de la Taza de Excelencia participan en una subasta electrónica donde pujan compradores internacionales por los mejores cafés, ofreciendo altos precios por ellos (entre 300 y 10.000 USD por quintal). Es aquí donde la Central apoya en la exportación de estos micro-lotes ganadores, por lo cual recibe una comisión por el trabajo de articulación entre el mercado y el productor. En el 2017, se logró la exportación de 12 t, para el 2018 ascendió a 17 t y en el 2019 se augura una exportación por encima de las 18 t.

**Tabla 2: Detalle de los ganadores en las 3 ediciones de la Taza de Excelencia**

	2017	2018	2019
ganadores con calidad en taza < 90 puntos	14	22	15
ganadores con calidad en taza > 90 puntos	5	1	6
total ganadores	19	23	21
national winners	11	8	9
subasta bean auctio	35	24	24
total ganadores	65	55	54
socios de 13 cooperativas de la CCCP	6	5	6
% de socios ganadores	9,2%	9,1%	11,1%
productores participantes	316		
micro lotes trasladados a lima	78		
micro lotes pasan a la competencia internacional	35		

La organización de la Taza de Excelencia tiene un efecto indirecto importante. Contribuye a crear la imagen de Perú como país productor de cafés especiales y la imagen de la CCCP como principal promotor nacional de los cafés especiales. Luego varias instituciones del Estado (DEVIDA, Minagri, Gobiernos regionales y municipales) contratan la CCCP como única organización reconocida internacionalmente para formar catadores en los territorios y organizaciones que les interesa.

### 5.4 Impacto potencial

El impacto de los proyectos no ha sido evaluado; los testimonios recogidos en las entrevistas no son positivos al respecto. Se puede sacar una conclusión obvia: los proyectos no son el instrumento adecuado o suficiente para sacar las cooperativas de la crisis ocasionada por la roya, los bajos precios y los problemas gerenciales. Sin embargo, las cooperativas que mejor aprovecharon los proyectos son las que siguen su actividad y supieron diversificarse en rubros y en productos.

En el mercado nacional de café pasado, hay un gran número de marcas de café molido peruano, pero en su mayoría de débil cobertura; no se observa todavía un incremento de consumo per cápita. La demanda de la tostadería Puma y de las cooperativas se traduce en ventas poco

significativas<sup>7</sup> (menos del 1%) con relación a sus mercados de exportación.

Hasta ahora no existe estadísticas de productores de café especiales, ni cata sistemática, por lo que no se conoce el volumen exacto que se comercializa dentro de dicha categoría<sup>8</sup>. En todo caso, la mayoría de las familias de las cooperativas afiliadas a la CCCP no se han beneficiado del concurso Taza de Excelencia y de la venta consecutiva de micro-lotes. Pero cooperativas como Incahuasi, Pangoa o Alto Palomar ya aplican precios diferenciados al productor según calidad de la taza y su venta de cafés especiales ya es significativa. Se puede observar esta tendencia también en algunas cooperativas de Jaen – de donde provienen ganadores de la Taza de la Excelencia.

Elaborar una plataforma de catadores y de productores de café especial es una tarea pendiente y la CCCP se ha propuesto llevarla a cabo. Mientras tanto es difícil estimar el impacto potencial de la CCCP a nivel del número de productores y del incremento de sus ingresos. Si bien no se puede atribuir a la CCCP todo el incremento del reconocimiento de la calidad del café y por ende de los ingresos adicionales, se puede afirmar que ésta ha potenciado y visibilizado esta tendencia. Se desprende una recomendación de prospectar nuevas socias en los distritos y provincias donde se ha detectado alta calidad (Jaen, San Ignacio).

## 5.5 Sostenibilidad

### 5.5.1 Alianzas

La CCCP tiene buenas perspectivas de sostenibilidad gracias a las alianzas que ha venido tejiendo a nivel nacional e internacional y a su reconocimiento como la organización de referencia en el Perú en cuanto a cafés especiales. Tiene alianzas con organizaciones internacionales que promueven la calidad del café (CQI, SCAA, ACE) y la calidad del café peruano (PROMPERU, Minagri, Min.Producción), lo cual le garantiza apoyos para realizar sus actividades académicas, de promoción y de exportación. Además, cuenta con un buen record crediticio a nivel de instituciones financieras (BCP, CIDERURAL, FOGAL, coop. Los Andes, etc.) y con una capacidad reconocida de formulación y ejecución de proyectos (Agroldeas, FondoEmpleo, etc.); mantiene actualmente contratos con Alianza Cacao, ejecutora de la cooperación de USAID.

Como mencionado en 5.1.1, la relación con ciertas de sus bases se ha debilitado, pero se mantiene y permite cierta proyección de la CCCP. En efecto, existen lazos de proximidad o vecindad entre cooperativas del mismo distrito o de la misma provincia, que permiten la realización de actividades comunes como la organización de ferias, la ejecución de proyectos y de incidencia con la municipalidad. Pero la relación entre las cooperativas y la municipalidad no se ha formalizado ni desembocado en una instancia como consejo de desarrollo económico que se impulsó en Pangoa en años anteriores.

Siguiendo esta misma lógica territorial, se puede señalar la constitución de dos instancias: 1º) recientemente la Central de Cooperativas de la provincia de Satipo con el objetivo de buscar economías de escala en las actividades de las cooperativas, pero sin mayores logros hasta ahora; 2º) la Asociación Cluster Café Selva central de segundo grado (14 organizaciones y empresas).

La CCCP mantiene buenas relaciones con otras organizaciones de productores de 2º grado (APPCACAO, Corporación Café Perú SAC) y con muchas otras cooperativas y asociaciones que no son socias. En el tema gremial, existe división y alejamiento de la JNC y cierta aproximación a la FENCAAP, lo cual complica el trabajo de incidencia política.

Si bien SOS Faim no continuará su apoyo financiero directo, seguirá siendo un aliado estratégico

<sup>7</sup> De 22.000 qq de café que produce la coop. Pangoa, 200 qq (0,9%) son destinados al tostado y molienda bajo su propia marca Pangoa y 50 qq (0,2%) son vendidos a la tostadería de la CCCP y comercializados bajo la marca PUMA. De los 8.000 qq que produce la coop. Alto Palomar, 20 qq (0,2%) son tostados y comercializados bajo la marca PUMA, de los cuales la mitad va por cuenta de sus cuotas atrasadas de membresía.

<sup>8</sup> Según datos de Aduana, el 86,5% de la producción en Perú en el 2017 se centró en cafés convencionales. El 12,5% fue café certificado y solo 0,7% fue café especial y 0,1% premium. Una estimación de la CCCP arroja que 15% del café peruano tendría más de 80 puntos; y que en cooperativas como Incahuasi este porcentaje alcanza 60%, en Pangoa y Alto-Palomar 40%.

de la CCCP y compartirán acciones en favor de la agricultura familiar en el Perú.

### 5.5.2 Género

En 2015, la CCCP ha elaborado una estrategia de equidad de género. Su principal objetivo era orientar la ejecución de proyectos. Pero es un documento abstracto, basado en la normativa internacional y nacional y no en un diagnóstico de la vida de hombres y mujeres cafetaleras/cacaoteras con la real división sexual del trabajo en las casas, las fincas y las cooperativas, etc.

Un dato faltante es el número total de mujeres registradas como socias de las cooperativas. Uno de los indicadores del programa 2014-2016 de SOS Faim era el porcentaje de mujeres en los órganos directivos de las cooperativas; el cual no pasaba de 12%. No hay indicio de cambios en la composición de 2019. De la comparación de esos dos datos se podrá plantear hipótesis sobre las brechas de género: ¿se ubican a nivel de la afiliación o a nivel de la representación política? La consecuencia es que no hay ninguna mujer en el consejo directivo de la CCCP, aunque se observa una mayoría en el equipo técnico-administrativo.

Un avance de la CCCP es haber concebido el programa de formación Escuela de Lideresas para el desarrollo ELIDE (ver anexo 9.5). Pero dicho programa no ha sido ni una sola vez ejecutado desde 2015, evidenciando la ausencia de demanda o de fuente de financiamiento.

En el recorrido de campo, llamaron la atención los testimonios sobre el impacto positivo de las capacitaciones en género en la cooperativa Alto Palomar por las razones siguientes: 1º) fue basado en un enfoque psicológico, 2º) generó cambios en la distribución de las tareas entre los miembros de la familia y se tradujo en incremento de la producción y de su calidad, 3º) fue asociada a la promoción de fuente de trabajo para los jóvenes de la cooperativa (producción de compost que perdura todavía). Por contraste, cabe señalar que los representantes de las 7 otras cooperativas entrevistados no señalaron dicho impacto. Una investigación más profunda sería necesaria para validar las relaciones de causa-efecto entre programas de capacitación y cambios socio-económicos.

### 5.5.3 La situación financiera de las unidades de negocio

En el acápite 6 se presentan gráficos con el superávit y déficit del ejercicio desde el año 2017 y las proyecciones hasta el 2024 para cada unidad de negocios y de la CCCP. En este acápite sólo se mencionan los valores para los años 2017, 2018 y 2019.

#### 5.5.3.1 Área académica

La evolución financiera en los últimos tres años muestra que la Escuela de capacitación genera ingresos suficientes que permite cubrir sus propios costos y a la vez generar flujos de caja positivos. En el año 2017, el área tuvo un flujo de S/ 125 660, de los cuales 45% fue aporte del Programa ECAFÉ y el examen de Q – Grader. En el año 2018, este flujo ascendió a la suma de S/ 395 777 (el aporte del ECAFÉ y examen Q – Grader representó 62%). Para el año 2019, el flujo aparentemente sufre una ligera caída a S/ 253 345<sup>9</sup>; pero sin dejar de ser positiva, en este último año los ingresos por el ECAFÉ y el examen Q – Grader ascendió a 80%.

#### 5.5.3.2 Tostaduría

Para realizar esta evaluación, se tomó en cuenta los datos de los Ingresos y Egresos de la Planta 'Puma Café' desde el año 2018. Años anteriores, las cafeterías estaban integradas a como una sola unidad de negocio con la planta Puma Café, lo que no permitió realizar una correcta comparación de los flujos generados en esta unidad.

La tendencia en el 2019 que se muestra para esta unidad de negocio, con respecto al año 2018 es

<sup>9</sup> Los datos obtenidos de los Ingresos y Egresos del 2019, sólo fue hasta el mes de setiembre; sin embargo, para completar el análisis de los últimos meses y contar con un flujo del año, se consideró, en estos últimos meses, el promedio de los ingresos y egresos generados desde enero a setiembre.

de franco crecimiento. En el año 2018, la planta de procesamiento generó un flujo de caja positivo que alcanzó la suma de S/ 94 236. Para el 2019, se calculó que esta cifra creció en 24% más que el año anterior; es decir S/ 117 319.

La posibilidad de crecimiento para la planta es promisorio; sin embargo, el trabajo de promoción es muy limitado; el responsable de la planta reconoce que se requiere de una persona dedicada a buscar nuevos clientes.

### 5.5.3.3 Cafeterías

De las cuatro cafeterías, 'Coffee House' (Embajada de EEUU), es la única que ha generado mayores ingresos y ha podido cubrir sus egresos en los dos años de evaluación (2018 y 2019). En el año 2018, el flujo de caja ascendió a S/ 13 660; pero con un preocupante descenso para el 2019 cuyo flujo de caja fue de S/ 7 341 (casi 50% menor al año anterior); sin embargo, este descenso se explica porque la Embajada implementó cambios drásticos que afectaron al personal y los funcionarios, habituales consumidores de esta cafetería. Sin embargo, a pesar de la disminución en el consumo, el resultado de estos flujos, continuaron siendo positivos.

En la cafetería 'Coffee Shop', los gastos han superado a los ingresos, por lo que los resultados del flujo de caja fueron negativos; más aún si tenemos en cuenta que en el año 2018 el flujo fue de menos S/ -14 534 y para el año 2019, la situación se agudizó aún más, llegando a un flujo negativo de S/ -19 273; es decir 32% más crítico que el año anterior. Esta disminución puede considerarse también como parte del problema generado por los cambios políticos dentro de la Embajada de EEUU; pero en líneas generales, las pérdidas permiten concluir que 'Coffee Shop' no es rentable.

En noviembre del 2018, la cafetería 'Coffee Patio 2' se abre en la Embajada de los EEUU, por lo que en este 1<sup>er</sup> año se hicieron inversiones para la apertura del local, lo que generó que los gastos superaran ampliamente a los ingresos, generando pérdidas en el 2018 por S/ -15 857; si bien para el 2019 hubo una considerable mejora en las ventas, los gastos aún siguieron siendo mayores, por lo que el resultado del flujo continuó siendo negativo en S/ -2 252. En estos dos años, la cafetería 'Coffee patio 2' muestra flujos de caja negativos, demostrando que este negocio aún no es rentable.

De todas las cafeterías, la que se encuentra en una situación más crítica es la cafetería 'Coffee Puma' de Miraflores, abierta en marzo del 2018, año en el cual generó una pérdida de S/ -104 822 (cifra que incluye la inversión); si bien, en el 2019, la pérdida disminuyó a S/ -44 892, los gastos continuaron superando a los ingresos. Desde un punto de vista empresarial, 'Puma Coffee' no es un negocio rentable.

La evaluación conjunta de las tres cafeterías que se encuentran en la Embajada de EEUU arroja resultados no son muy alentadores en estos dos últimos años. En el año 2018, el flujo de caja alcanzó un déficit de S/ -16 720 y en el 2019, este déficit es de S/ -14 184. No son suficientes los ingresos que se generan en el 'Coffee House' (única cafetería rentable) para cubrir los gastos generados en el 'Coffee Shop' y en el 'Coffee patio 2'. Como resultado final, las 3 cafeterías de la Embajada de EEUU están generando pérdidas en desmedro de la Central.

La situación financiera del total de las cafeterías administradas por la CCCP (las 3 de la embajada y la de Miraflores), donde los resultados económicos, tanto en el 2018 como en el 2019 han sido desfavorables. En 2018, el flujo de caja fue negativo, alcanzando un déficit de S/ -121 542; en 2019, si bien este flujo disminuyó a menos de la mitad, siguió siendo negativo, S/ -59 076. En conclusión, en las condiciones actuales, la unidad de negocio "cafeterías" no es rentable.

### 5.5.3.4 Exportación de lotes de cafés especiales

**Tabla 3: Detalle de ingresos en las 3 ediciones de la Taza de Excelencia**

	2017-18		2018-19	2019-20*
	n° microlotes	Valor USD		
ganadores (900 – 10 000 USD/qq)	19	319 589	242 000	300 000
national winners (370 – 520 USD/qq)	11	31 105	30 000	30 000
subasta Bean Auctio (190 – 250 USD/qq)	36	74 112	68 000	70 000
Total ventas	66	424 806	340 000	400 000

\*Estimación conservadora en base a los datos de la subasta 2017-18

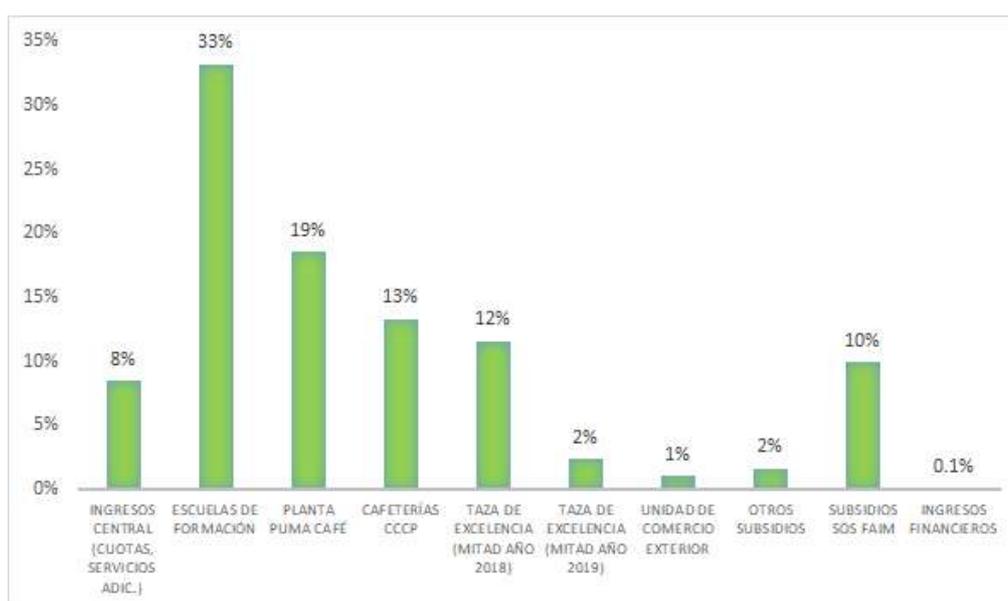
La tabla 4 resume los principales resultados económicos obtenidos por la unidad de exportación. En el 1<sup>er</sup> certamen desarrollado en el 2017-2018, los ingresos superaron los egresos, por lo que esta unidad tuvo un flujo de caja positivo alcanzando la suma de S/ 181 922. En el 2<sup>do</sup> año, se alcanzó un flujo positivo de S/ 227 325. Aún no se cuentan con los resultados finales del tercer evento (2019 – 2020), pero por los rendimientos obtenidos y que estuvieron por encima de los 90 puntos (92,28, 91,44 y 91,40 para el 1<sup>er</sup>, 2<sup>do</sup> y 3<sup>er</sup> lugar, respectivamente), se espera una mayor demanda y a precios mucho mayores que en el certamen anterior.

## 5.5.4 La situación financiera de la CCCP

### 5.5.4.1 Ingresos y egresos

En los tres últimos años, la CCCP pasó a tener cada vez menos subsidios por diferentes fuentes de financiamiento (el 2017 este aporte representaba el 43% de los ingresos<sup>10</sup>, en el 2018 sólo el 23% y en el 2019 disminuyó a 12%, de los cuales el aporte de SOS FAIM representa el 10%). Actualmente la Central enfoca sus esfuerzos en los ingresos que le puedan generar sus Áreas y Unidades de Negocios; buscando así su autonomía y sostenibilidad.

**Gráfico 4: Ingresos de la CCCP de enero a noviembre de 2019**



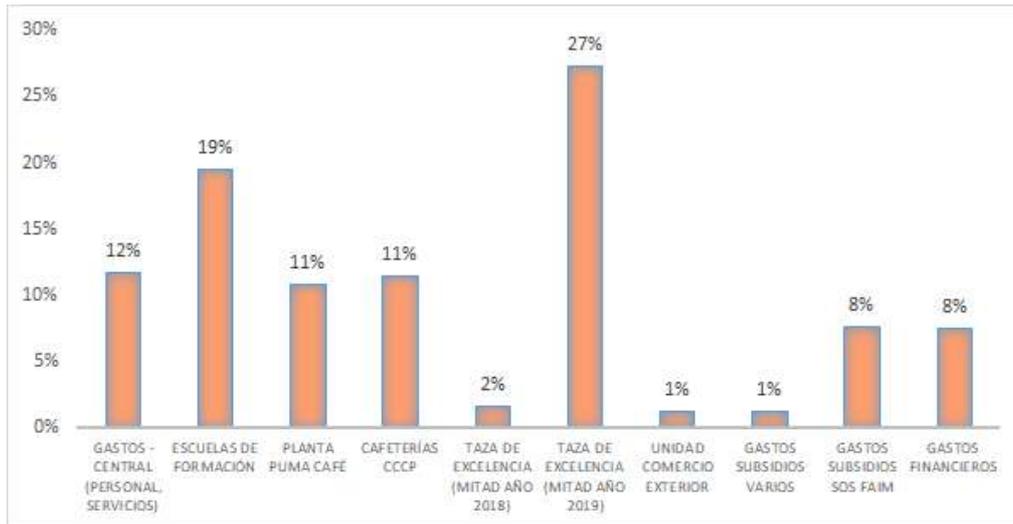
El área que mayor ingreso generó en beneficio de la Central fue la Escuela de Capacitación, pero todo ello gracias a la ECAFÉ y a la demanda por los exámenes Q – Grader que representó el 33% de los ingresos; en 2<sup>do</sup> lugar, lo ocupa la Planta Puma Café con 19%. En el 3<sup>er</sup> lugar, se encuentra

<sup>10</sup> Aquí se compara los ingresos propios de la CCCP (unidades de negocios, membresía, ...) con los ingresos por proyectos. En el gráfico 1 (punto 5.1.3), se habla de los aportes de la CCCP como contrapartida de proyectos que incluyen aportes de las socias.

la Unidad de Exportación – Taza de Excelencia 2018 con 12%<sup>11</sup>. El total de cafeterías alcanzó sólo un 13% de la generación de ingresos para la Central.

Los Ingresos de la Central se refieren a las cuotas de membresía, servicios adicionales de asesoría y formulación de proyectos y venta de souvenirs.

**Gráfico 5: Egresos de la CCCP entre enero y noviembre 2019**



En cuanto a los Egresos, el mayor egreso también es generado por las Tazas de Excelencia (29%). En 2<sup>do</sup> término, se encuentra las escuelas de formación (19%); en 3<sup>er</sup> lugar, se encuentra la Planta Puma café. En cambio, la suma total de las cafeterías ha representado el 11% de los egresos hasta noviembre del 2019.

Los Gastos de la Central, están referidos a los compromisos de pago de planillas de personal, alquileres, servicios de agua luz, teléfono, internet, servicios de mantenimiento de equipos de oficina, entre otros.

#### 5.5.4.2 Composición actual de la deuda de la CCCP

Pese al peso de su deuda y sus dificultades de liquidez (ver acápite siguiente), la CCCP es una institución con un historial crediticio positivo. El cuadro siguiente muestra la composición actual de sus compromisos crediticios:

**Tabla 4: Composición de la deuda de la CCCP en octubre 2019**

Entidades Financieras	Capital	Capital + intereses	% deuda	Plazo
1. Cooperativa CUAJONE (USD 300 000)	S/ 990 000	S/ 1 400 000	65%	Oct-27
2. Banco de Crédito del Perú	S/ 275 000	S/ 281 400	18%	Mar-20 <sup>12</sup>
3. Fondo de Garantía Latinoamericano FOGAL	S/ 100 000	S/ 110 800	7%	Set-20
4. Cooperativa LOS ANDES	S/ 163 247	S/ 165 000	11%	Mar-20
<b>Total</b>	<b>S/ 1 528 247</b>	<b>S/ 1 957 200</b>	<b>100%</b>	

En septiembre 2019, la CCCP ha logrado reestructurar los dos tercios de su deuda, en particular la que tenía con CIDERURAL que fue enteramente cancelada, y parcialmente con Los Andes y FOGAL mediante un nuevo préstamo con la cooperativa Cuajone con una menor tasa de interés y

<sup>11</sup> La Taza de excelencia es un evento a la mitad del año, por lo que una parte de los ingresos corresponde a la Taza del 2018 que ya se realizó y la otra parte corresponde a la Taza del 2019 que culminará en el 2020 con las ventas de los lotes de cafés especiales que se lograrán articular después de la subasta

<sup>12</sup> En noviembre de 2019, la CCCP obtuvo un préstamo de la Financiera CREDINKA por S/ 265 000, lo cual le permitió cancelar el compromiso con el Banco de Crédito del Perú. Este nuevo crédito vence en mayo 2020.

con un plazo de 8 años. Sin embargo, el préstamo es en US dólares lo cual encierra un riesgo, dado que la mayoría de los ingresos de la CCCP son en soles.

#### 5.5.4.3 Evaluación de la liquidez de la CCCP de los últimos tres años

Para evaluar la liquidez que alcanzó la CCCP al final de cada ejercicio anual de los tres últimos años, se analizaron a detalle las diferentes fuentes de ingresos que la Central percibió en cada año (subsidios, Unidades de negocios, Escuela de capacitación, otros ingresos propios, etc.). De la misma manera, se efectuó el análisis para los rubros que ocasionaron sus diferentes egresos. De este análisis se desprende como resultado el siguiente gráfico:

**Gráfico 6: Pérdidas y ganancias de la CCCP y aportes de SOS Faim - 3 últimos años en soles**



Como lo muestra el gráfico 6, la Central terminó el año 2017 con una liquidez de **S/ 346 959**, porque en este año el apoyo de organizaciones como SOS Faim representaba un aporte importante para cubrir los gastos de gestión y gastos relacionados a la planilla de la Central (SOS Faim aportó S/ 342 357); sus áreas y unidades de Negocio, estaban en plena consolidación (a excepción de las cafeterías que ya venían ocasionando pérdidas). Asimismo, la Central terminó el año 2018 con una utilidad favorable; tuvo mayores ingresos que egresos, permitiéndole un superávit de **S/ 200 153**; este año el aporte de SOS FAIM se redujo a S/316 596, fue fundamental para culminar el año con liquidez. Sin embargo, para el 2019, la tendencia negativa se acentuó, la situación se ha puesto muy crítica, porque se avizora que al final del año un déficit de **S/ -143 573**, a pesar del aporte de SOS Faim de S/ 225 275.

Sin la subvención de SOS Faim, desde 2017 se hubiera visibilizado el casi déficit en la que se encontraba la Central. Indirectamente, dicho apoyo, al contribuir a mantener un resultado financiero positivo, retrasó la toma de conciencia y la toma de decisiones. Para enderezar la situación, la gerencia tomó medidas, algunas resultaron negativas como la apertura de nuevas cafeterías, algunas no prosperaron como la venta de la casa por oposición del CD y de la AG y algunas fueron positivas como la reestructuración de la deuda, la reducción del personal o la exportación de micro-lotes. A finales de 2019, la Central presenta un buen potencial de ingresos y de crecimiento, pero no puede expresarse porque las amortizaciones de la deuda absorben los ingresos.

Los próximos meses y años serán críticos para la Central; la clave es reestructurarse y salir de los problemas de liquidez y tomar decisiones con respecto a sus Unidades de Negocio deficitarias. Las proyecciones considerando un periodo de 5 años de la Central y de sus áreas y unidades de negocios se analizarán en el siguiente capítulo.

## 6 Un plan de acción a nivel económico y financiero al 2024

El análisis de la información financiera de la CCCP ha permitido conocer la gestión y el desempeño actuales de sus diferentes áreas y unidades de negocio. Con base en estos datos, realizamos proyecciones financieras a 5 años, lo que permite establecer la viabilidad financiera de la Central y de sus áreas y unidades de negocio. Con estas proyecciones se podrá definir los pasos que debe seguir la Central en la búsqueda de su autonomía y sostenibilidad.

En esta sección, la evaluación financiera empieza por las áreas y unidades de negocios y luego las agrega a nivel de la Central; se basa únicamente en los ingresos y egresos por un periodo de 5 años para evaluar el flujo de caja. Se han considerado tres escenarios (vegetativo, moderado y empresarial + social) basados en el incremento de gastos, de las ventas y las matrículas, las posibilidades de expandir sus mercados, la venta de activos y la aprobación del proyecto CITE Café.

Para razonar un plan de acción a 5 años, empezamos por identificar los criterios susceptibles de caracterizar el posible contexto en el cual se desenvolverá la CCCP. Luego algunos de dichos criterios se transformaron en variables consideradas para los escenarios.

### 6.1 Criterios y Definición de escenarios

**Tabla 5: Criterios para elaborar escenarios**

CRITERIOS	VENTAJAS	RIESGOS
REFERENCIA CERO = No hacer nada	Continuar igual Priorizar la promoción por sobre la auto-suficiencia	Sobre-endeudamiento Liquidación en unos años
SOS FAIM se retira	Buscar la auto-sostenibilidad	No poder cubrir costos fijos. No poder experimentar No poder promover
Cerrar las cafeterías	Eliminar un déficit	Se pierde una vitrina, un instrumento de promoción
% recuperación de las cuentas por cobrar a las coop. socias	Quedarse con las mejores cooperativas	Crisis de representatividad
Vender los activos: los terrenos y la casa	Disminuir la deuda Invertir en las unidades de negocios /empresas.	Oposición del CD y de la AG. Quedarse sin casa y un patrimonio tangible. Implica alquilar locales para oficinas, laboratorios y para el dictado de cursos.
Obtener recursos de donación para CITE (ITP / INNOVATE) y/u otros proyectos	Crear la Escuela Nacional del Café Contratar especialistas	No poder cumplir con la contrapartida o endeudarse Estar condicionado a decisiones políticas y/o burocráticas Oferta rebasa la demanda

Debe tomarse en cuenta que el análisis compara estrictamente los flujos de caja proyectados anualmente. Este análisis tiene el valor de contribuir a evaluar en forma unificada el impacto financiero de estas áreas y unidades de negocio y de forma global a la Central.

**Tabla 6: Escenarios planteados para la evaluación de la CCCP**

Escenarios	Cafetería Miraflores	Inyección de liquidez (venta activos)	Contratar servicios de ventas	Convenio de desempeño ITP o INNOVATE para CITE	incremento anual de ventas / matrículas	Servicios a las bases
Vegetativo	Abierta	NO	NO	NO	2% / 2%	NO
Moderado	Cerrada	SÍ	SÍ	NO	4% / 4%	NO
Empresarial + Social	Cerrada	SÍ	SÍ	SÍ	4% / 8%	SÍ

El escenario vegetativo corresponde a una situación de referencia donde no se toman decisiones que permitan resolver los problemas de liquidez, de inversión y lento crecimiento de las ventas.

El escenario moderado corresponde a la solución parcial de los problemas de liquidez mediante la venta de activos y el aumento de la fuerza de ventas.

El escenario empresarial+social es el que se alcanza si se toman todas las medidas para superar los problemas de liquidez, de ventas moderadas y de obtención de financiamiento para el CITE. Es el que permite reanudar después de unos años con un servicio a las bases.

Es necesario remarcar que en todos los escenarios se considera las obligaciones financieras que la Central tiene con las diferentes entidades crediticias (pago de la deuda e intereses); además, a partir del 2020, no se considera ningún aporte de SOS FAIM.

Por otro lado, los porcentajes considerados para el incremento de ventas en las Unidades de Negocio, se justifican por la demanda que se viene dando de los servicios relacionados al café y que realiza la Central en los espacios donde se viene posicionando. El valor diferencial, es el mensaje de calidad, procedencia y la triple certificación con las que cuentan los productos de la CCCP (sobre todo los servicios de la Planta Puma Café, las cafeterías de la embajada de EEUU y adicionalmente, las expectativas que viene generando la Taza de Excelencia en los últimos años). El incremento en las ventas, en los últimos años ha sido en un promedio de 2%, pero aprovechando esta creciente demanda, aunado a una mejor difusión y comunicación, se plantea que este porcentaje podría llegar a un mínimo de 4% de incremento en las ventas anuales.

Para el caso de los programas de capacitación, la demanda actual de las organizaciones productoras de café, que requieren de técnicos catadores y especialistas en el proceso post cosecha, cada vez es más necesario y así lo demuestran el número de matriculados que recibe la Central en los diferentes años (sobre todo para la ECAFE y en los dos últimos años para el Q' Processing). Con una promoción que ayude en una mejor difusión hacia todos los actores de la cadena de valor del café (cooperativas, asociaciones, empresas, ONG, productores independientes, cafeterías, restaurantes, etc.), que la Central pretende realizar a través del CITE, ésta podría incrementarse con mayor facilidad; es por ello que se considera un incremento de hasta un 8% anual.

## 6.2 Proyecciones para el Área Académica

### 6.2.1 Escenario vegetativo

Variables: 1º) Incremento en matrícula 2% anual; 2º) Incremento en gastos 1% anual.

El crecimiento de la demanda en las matrículas para los programas de la Central se viene dando por una comunicación a través de las redes sociales y sólo por el círculo de contactos de la Central, lo que refleja un crecimiento anual de sólo 2%, con este porcentaje los flujos de caja son positivos a lo largo del periodo de evaluación.

El incremento de gastos considerados para este escenario es sólo de 1% anual. Los gastos no se

incrementan de manera significativa porque se mantiene la misma capacidad operativa del equipo y sólo se requieren de la adquisición de insumos para el nuevo grupo de matriculados. Estos gastos pueden representar un incremento del 2% anual. La proyección de los flujos positivos son los siguientes:

2020	2021	2022	2023	2024
S/ 266 070	S/ 279 126	S/ 292 521	S/ 306 261	S/ 320 356

### 6.2.2 Escenario moderado

Variables: 1º) Incremento en matrícula 4% anual, 2º) Incremento en gastos 3% anual, 3º) Contratación de servicio de ventas para mejorar incrementar las ventas y aumentar el número de matrículas de las áreas y unidades de negocio de la Central.

La contratación de un profesional para fortalecer la fuerza de ventas está más relacionada a mejorar las ventas de las unidades de negocio. Pero la Escuela de capacitación también se beneficiará indirectamente, porque, este profesional, dentro de su mensaje de difusión, podrá incluir los otros servicios que brinda la Central, sobre todo las relacionadas a los distintos programas de capacitación. Se plantea un incremento moderado en las matrículas que podrían llegar hasta un 4% anual.

Sin embargo, este incremento en las matrículas, también ocasionará un aumento en el gasto de las Escuelas de capacitación calculado en un 3% anual; que implicaría la contratación de un asistente adicional y los gastos propios de insumos para los nuevos matriculados.

La proyección de los ingresos y Egresos en este escenario, nos permite obtener flujos de caja positivos en los próximos 05 años, pero estos flujos no se diferencian significativamente del escenario vegetativo tal como se mostrará en el gráfico que acompaña a esta descripción. La proyección de los flujos de caja positivos son los siguientes:

2020	2021	2022	2023	2024
S/ 271 137	S/ 289 870	S/ 309 590	S/ 330 342	S/ 352 175

### 6.2.3 Escenario empresarial + social

Variables: 1º) Incremento en matrícula 8% anual, 2º) Incremento en gastos 4% anual, 3º) Contratación de servicio de ventas para mejorar incrementar las ventas y aumentar el número de matrículas de las áreas y unidades de negocio de la Central; 4º) Firma del Convenio de desempeño con el ITP o aprobación del proyecto INNOVATE para fortalecer la CITE café.

En este escenario, además de la contratación de un profesional para mejorar la fuerza de ventas, es determinante la firma del convenio de desempeño que dará inicio al fortalecimiento del CITE Café, y ésta tiene una relación directa con el desarrollo de capacidades de profesionales y técnicos en los temas relacionados a los programas promovidos por la Escuela de Capacitación de la Central; por lo que se prevé que el incremento de la matrícula podría llegar hasta un 8% anual.

Por otro lado, el incremento en las matrículas, también ocasionará, de todas maneras, un aumento en el gasto de la Escuela de capacitación en un 4%; que implicaría la contratación de uno o dos asistentes adicionales y los gastos propios de insumos para los nuevos matriculados.

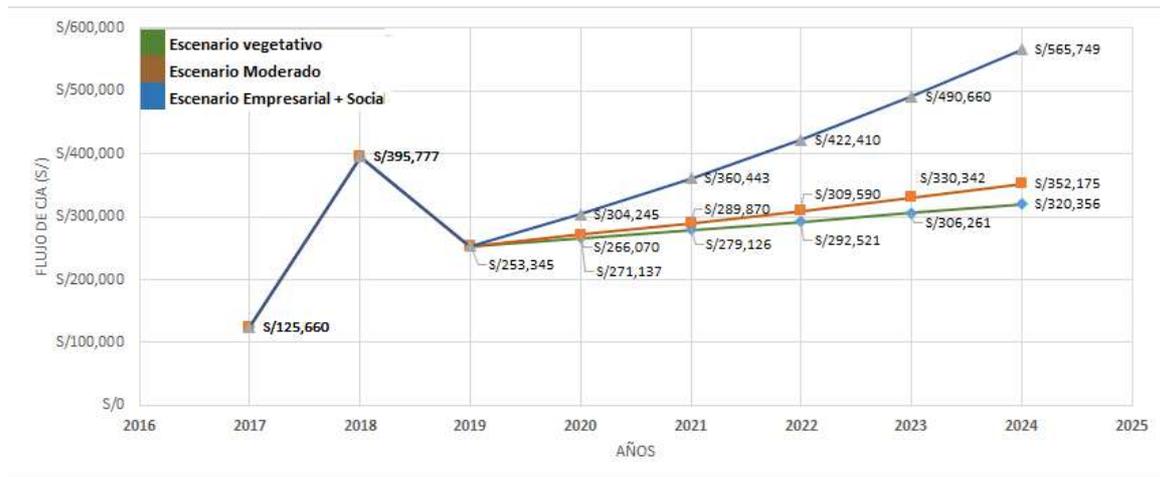
Con estas variables el escenario es promisorio para lograr un crecimiento significativo de los ingresos de la Escuela de Capacitación, lo que permitirá obtener flujos de caja positivos por los próximos 05 años. La tendencia de los flujos de caja de este escenario se diferencia con claridad de los otros dos mencionados (vegetativo y moderado). Para este escenario, la proyección de los flujos de caja positivos son los siguientes:

2020	2021	2022	2023	2024
S/ 304 245	S/ 360 443	S/ 422 410	S/ 490 660	S/ 565 749

Es necesario destacar que la Escuela de Capacitación es una línea que la Central implementa con mucho éxito y es rentable en cualquiera de los escenarios a los cuales fue sometido.

En el gráfico 6 se aprecia el comparativo de los 3 escenarios por un periodo de 05 años.

**Gráfico 7: Proyección del flujo de caja de las escuelas de capacitación**



### 6.3 Proyecciones para la Tostaduría

#### Escenario vegetativo

Variables: 1º) Incremento en ventas 2% anual, 2º) Incremento en gastos 1% anual

En las condiciones actuales y con un incremento de ventas anuales de sólo 2%, la planta Puma Café, solamente estaría manteniendo los mismos niveles de producción y abasteciendo a sus clientes actuales por los próximos 05 años, no tendría la posibilidad de incrementar su cartera de clientes, porque se ha evidenciado que no hay un responsable que se encargue de la búsqueda de nuevos mercados.

Este incremento anual planteado, estaría acompañado también de un normal incremento en los gastos en 1%, atribuidos a los gastos logísticos propios del proceso de tostado y molido del café.

Con estas variables, la proyección muestra que los flujos de caja se mantendrían positivos, pero con un lento crecimiento durante los próximos 05 años. La proyección de los flujos para la Planta Puma café es la siguiente:

2020	2021	2022	2023	2024
S/ 124 737	S/ 131 416	S/ 138 269	S/ 145 302	S/ 152 518

#### Escenario empresarial + social

Variables: 1º) Incremento en ventas 4% anual, 2º) Incremento en gastos 3% anual, 3º) Contratación de servicio de ventas para mejorar incrementar las ventas y aumentar el número de matrículas de las áreas y unidades de negocio de la Central.

La contratación de un profesional dedicado a buscar nuevos mercados para articular la producción de la Planta Puma Café, podría incrementar las ventas hasta un 4% anual, considerando que, en el país el esfuerzo por promover el consumo del café de calidad va un paso muy lento. Así el crecimiento de las ventas del café producido en la planta tendría una proyección muy conservadora a pesar de que este análisis está planteado en un escenario empresarial.

A este crecimiento de 4% también le acompaña un normal incremento de los gastos en un 3% anual, gastos logísticos propios del proceso de tostado y molido del café.

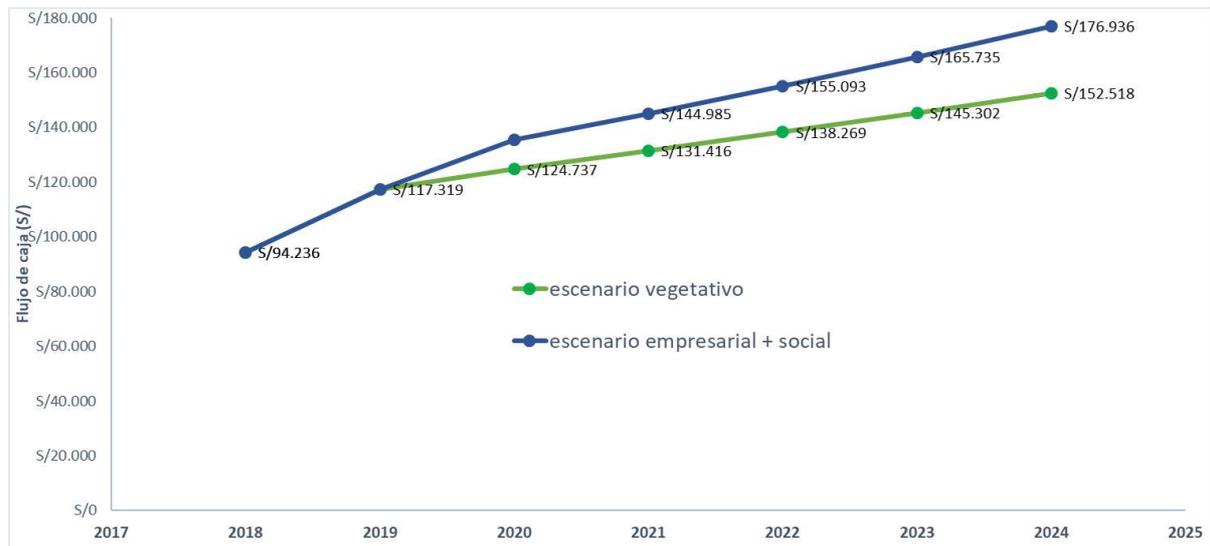
Los datos obtenidos con estas variables, son medianamente significativos, porque la proyección

nos muestra que los flujos de caja son positivos; pero con datos muy cercanos al obtenido en el escenario vegetativo. La proyección de los flujos de caja para este escenario es el siguiente:

2020	2021	2022	2023	2024
S/ 135 386	S/ 444 985	S/ 155 093	S/ 165 735	S/ 176 939

En este análisis es necesario resaltar que la Planta 'Puma Café', mantiene flujos positivos a lo largo de los 05 años, en ambos escenarios y con una tendencia ascendente, siendo ésta una de las unidades de negocio que cubre todos sus gastos y genera rentabilidad en beneficio de la Central.

**Gráfico 8: Proyección del flujo de caja de la Planta tostadora**



## 6.4 Proyecciones para las Cafeterías

### 6.4.1 Cafetería Embajada de EEUU - 'Coffee House'

#### Escenario vegetativo

Variables: 1º) Incremento en ventas 2% anual; 2º) Optimización de gastos 1% anual.

La cafetería 'Coffee House' mantiene un flujo de caja positivo y de manera ascendente por los próximos 05 años, logrando cubrir con sus ingresos, todos los gastos atribuibles a este negocio (a pesar de haber considerado sólo 2% de crecimiento anual y una optimización del 1% anual en gastos). La proyección para los próximos 05 años nos muestra flujos de caja positivos para esta cafetería:

2020	2021	2022	2023	2024
S/ 11 314	S/ 15 328	S/ 19 384	S/ 23 484	S/ 27 629

#### Escenario Empresarial + social

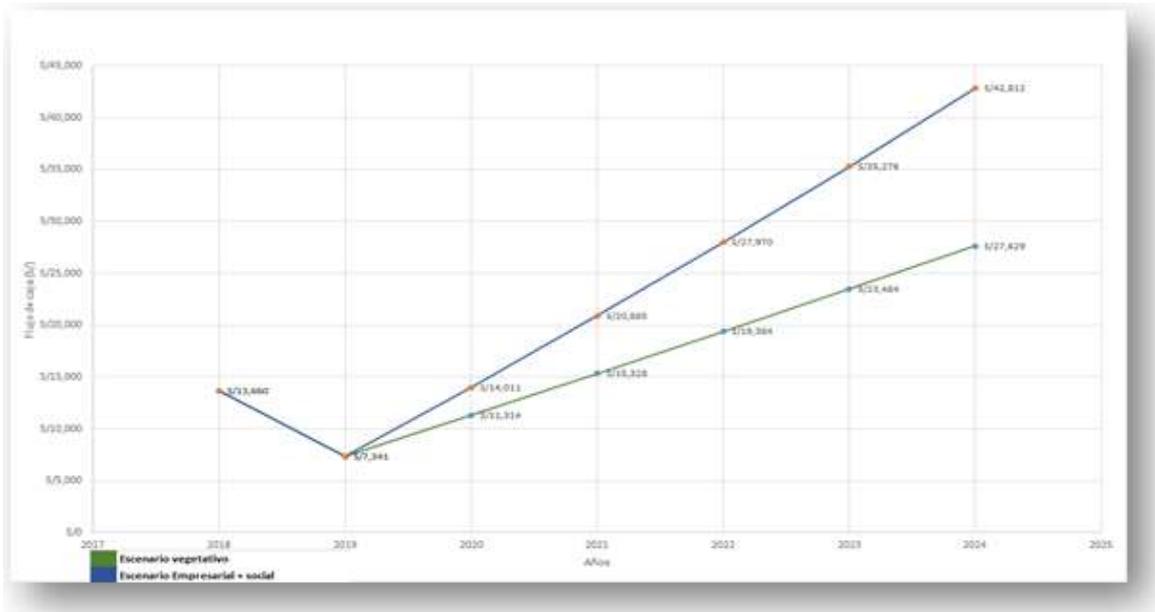
Variables: 1º) Incremento en ventas 4% anual; 2º) Optimización de gastos 1% anual; 3º) Contratación de servicio de ventas para mejorar incrementar las ventas y aumentar el número de matrículas de las áreas y unidades de negocio de la Central.

En este escenario, con un incremento en ventas de 4% anual, que se atribuye a la llegada de un profesional que ha impulsado la difusión de las cafeterías en diferentes medios de comunicación. La cafetería 'Coffee House' proyecta un significativo crecimiento que se distancia año tras año del escenario vegetativo. Los flujos de caja proyectados para los próximos 05 años, son los siguientes:

2020	2021	2022	2023	2024
S/ 14 011	S/ 20 885	S/ 27 970	S/ 35 276	S/ 42 082

A continuación, se observa la comparación gráfica de los flujos de caja de ambos escenarios:

**Gráfico 9: Proyección del flujo de caja de Coffee House – Embajada EEUU**



#### 6.4.2 Cafetería Embajada de EEUU - 'Coffee Shop'

##### Escenario vegetativo

VARIABLES: 1º) Incremento en ventas 2% anual; 2º) Optimización de gastos 1% anual

En este escenario la cafetería 'Coffee Shop' tiene un flujo de caja negativo durante los 05 años proyectados, no es suficiente el incremento de ventas en 2% y la optimización de los gastos en 1% anual. Todos los años, los gastos superan a los ingresos.

En el siguiente cuadro podemos apreciar la situación crítica de los flujos de caja:

2020	2021	2022	2023	2024
S/ -16 779	S/ -14 265	S/ -11 728	S/ -9 170	S/ -6 588

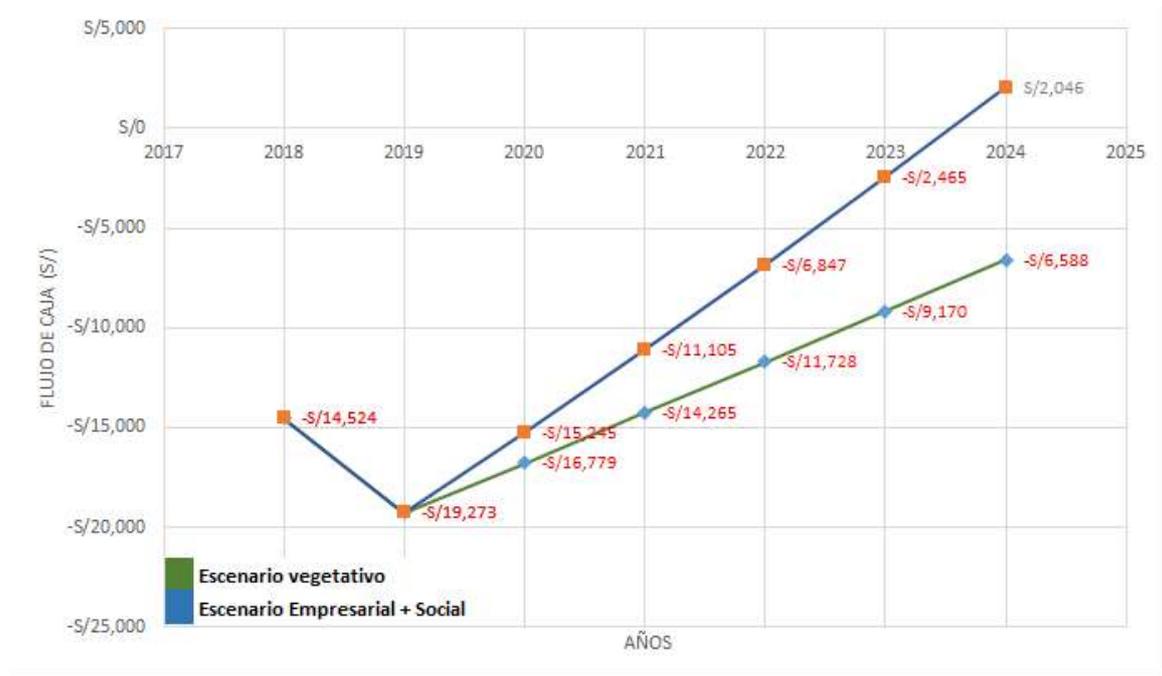
##### Escenario Empresarial + social

VARIABLES: 1º) Incremento en ventas 4% anual; 2º) Optimización de gastos 1% anual; 3º) Contratación de servicio de ventas para mejorar incrementar las ventas y aumentar el número de matrículas de las áreas y unidades de negocio de la Central.

En este escenario los flujos negativos se mantienen; sin embargo, se observa que los flujos negativos van disminuyendo hasta volverse positivo al quinto año de la proyección; pero resulta insuficiente para ser considerado como un negocio rentable. Los esfuerzos del profesional contratado para mejorar la comunicación e incrementar las ventas, resultan poco significativos para los intereses de esta cafetería. A continuación, se detallan los flujos de caja negativos proyectados para los próximos 05 años:

2020	2021	2022	2023	2024
S/ -15 245	S/ -11 105	S/ -6 847	S/ -2 465	S/ 2 046

A continuación, se observa la comparación gráfica de los flujos de caja de ambos escenarios:

**Gráfico 10: Proyección del flujo de caja de Coffee Shop – Embajada EEUU**

### 6.4.3 Cafetería Embajada de EEUU - 'Coffee Patio 2'

#### Escenario vegetativo

Variables: 1º) Incremento en ventas 2% anual; 2º) Optimización de gastos 1% anual;

En este escenario, la cafetería 'Coffee Patio 2' empieza a salir de la situación crítica en el que se encuentra. Se observa que los flujos negativos son sólo durante el primer año de la proyección (año 2020), para luego pasar a flujos positivos por los siguientes 04 años; sin embargo, las ganancias son aún irrisorias. En el siguiente cuadro se muestran las proyecciones del flujo de caja obtenidos para los próximos 05 años:

2020	2021	2022	2023	2024
S/ -543	S/ 1 183	S/ 2 926	S/ 4 686	S/ 6 465

#### Escenario Empresarial + social

Variables: 1º) Incremento en ventas 4% anual; 2º) Optimización de gastos 1% anual; 3º) Contratación de servicio de ventas para mejorar incrementar las ventas y aumentar el número de matrículas de las áreas y unidades de negocio de la Central.

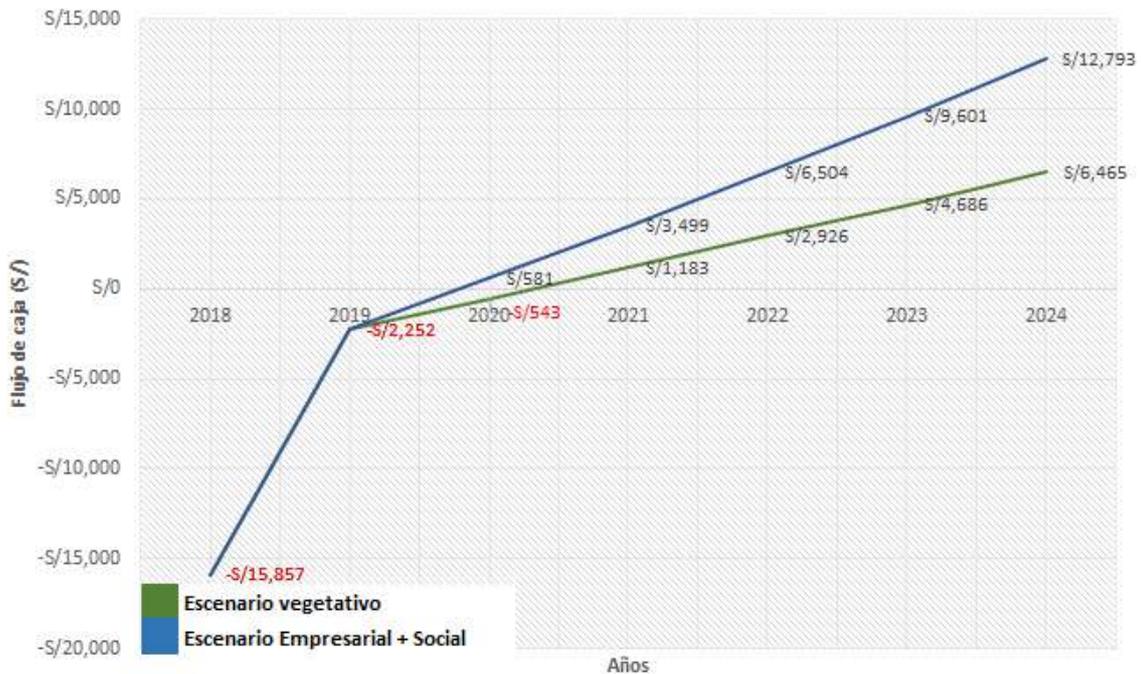
En este escenario, existe una lenta evolución de los flujos de caja, que en todos los años proyectados son positivos; aunque con flujos aún muy irrisorios; este crecimiento, puede atribuirse a la mayor presencia en los diferentes medios de comunicación y una mejor difusión que ha permitido el fortalecimiento de los canales de comunicación en la cafetería.

La Central debe evaluar si estos flujos de caja son suficientemente rentables para continuar con la apertura de esta cafetería. Para ello el siguiente cuadro muestra los flujos de caja proyectados para la cafetería 'Coffee patio 2':

2020	2021	2022	2023	2024
S/ 581	S/ 3 499	S/ 6 504	S/ 9 601	S/ 12 793

A continuación, se observa la comparación gráfica de los flujos de caja en ambos escenarios:

Gráfico 11: Proyección del flujo de caja de Coffee Patio 2 – Embajada EEUU



#### 6.4.4 Cafetería Miraflores 'Puma Coffe'

##### Escenario vegetativo

Variables: 1º) Incremento en ventas 2% anual; 2º) Optimización de gastos 1% anual.

La situación es crítica para la cafetería 'Puma Coffee', porque en este escenario no logra salir de sus flujos de caja negativos. Un incremento de ventas anuales en 2% y la optimización de los gastos anuales en 1%, no han resultado suficientes para mejorar la situación actual de esta cafetería. Tal como se muestra en las proyecciones, los flujos de caja son negativos a lo largo de los 05 años:

2020	2021	2022	2023	2024
S/ -41 735	S/ -38 556	S/ -35 352	S/ -32 125	S/ -28 872

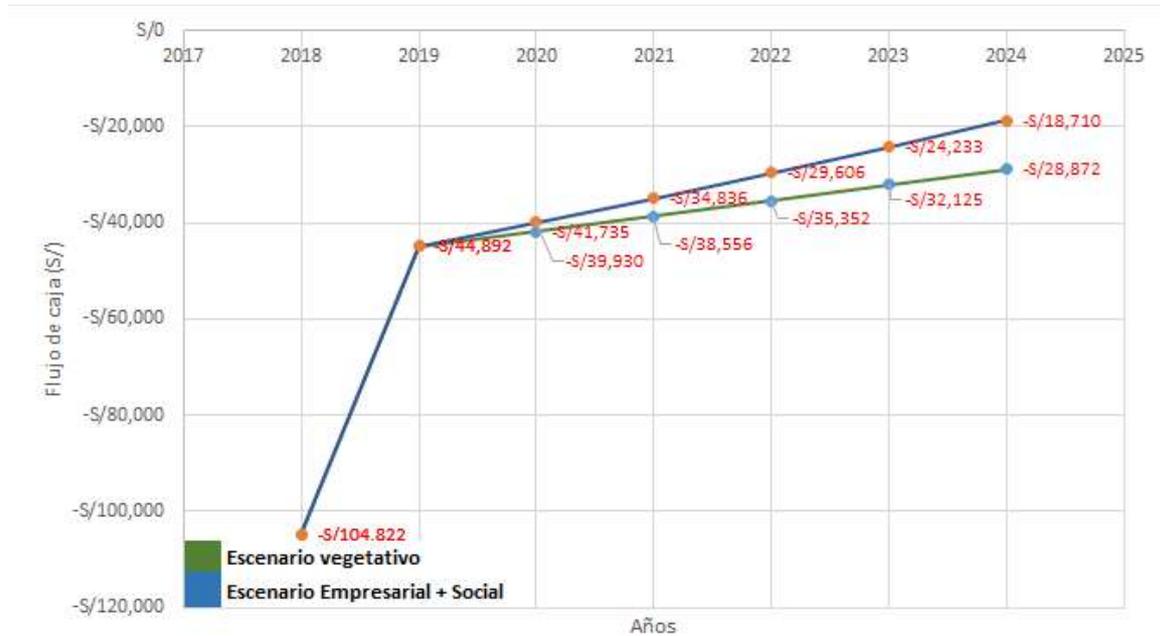
##### Escenario Empresarial + social

Variables: 1º) Incremento en ventas 4% anual; 2º) Optimización de gastos 1% anual; 3º) Contratación de servicio de ventas para mejorar incrementar las ventas y aumentar el número de matrículas de las áreas y unidades de negocio de la Central.

En este escenario se proyecta la mejora en las ventas, generado por la contratación de un personal que trabaja en la mejora de la comunicación a través de diferentes medios; pero para la cafetería de Miraflores, es insuficiente. La crisis deficitaria se mantiene. Un crecimiento de 4% anual y la optimización de 1% en los costos, no salva de la crisis en la que se encuentra esta cafetería. En este escenario, los flujos proyectados continúan siendo negativos, tal como se muestra en el siguiente cuadro:

2020	2021	2022	2023	2024
S/ -39 930	S/ -34 836	S/ -29 606	S/ -24 233	S/ -18 710

A la luz de los resultados, y en ambos escenarios, la cafetería 'Puma Coffee' de Miraflores muestra flujos de caja negativos, es necesario que la CCCP evalúe la situación actual y proyectada de esta cafetería.

**Gráfico 12: Proyección del flujo de caja de Coffee Miraflores**

#### 6.4.5 Conglomerado de cafeterías de la Embajada de EEUU

##### Escenario vegetativo

Variables: 1º) Incremento en ventas 2% anual; 2º) Optimización de gastos 1% anual.

Una evaluación conjunta de las tres cafeterías de la Embajada de EEUU (Coffee House, Coffee Shop y Coffee Patio 2) muestra un resultado con flujos de caja negativos hasta el año 2020 y a partir del 2021, éstas inician a generar flujos positivos y que van en franco ascenso por los siguientes 4 años. Los flujos de caja proyectados para el conglomerado de cafeterías de la Embajada de EEUU son los siguientes:

2020	2021	2022	2023	2024
S/ -6 008	S/ 2 246	S/ 10 581	S/ 19 001	S/ 27 506

##### Escenario Empresarial + social

Variables: 1º) Incremento en ventas 4% anual; 2º) Optimización de gastos 1% anual; 3º) Contratación de servicio de ventas para mejorar incrementar las ventas y aumentar el número de matrículas de las áreas y unidades de negocio de la Central.

Al igual que en el escenario vegetativo, los flujos de caja para este escenario también vienen siendo positivos a partir del año 2021. Las variables benefician mucho más al conjunto de cafeterías de la Embajada de los EEUU, porque los flujos de caja se hacen mucho más significativos a medida que pasan los años.

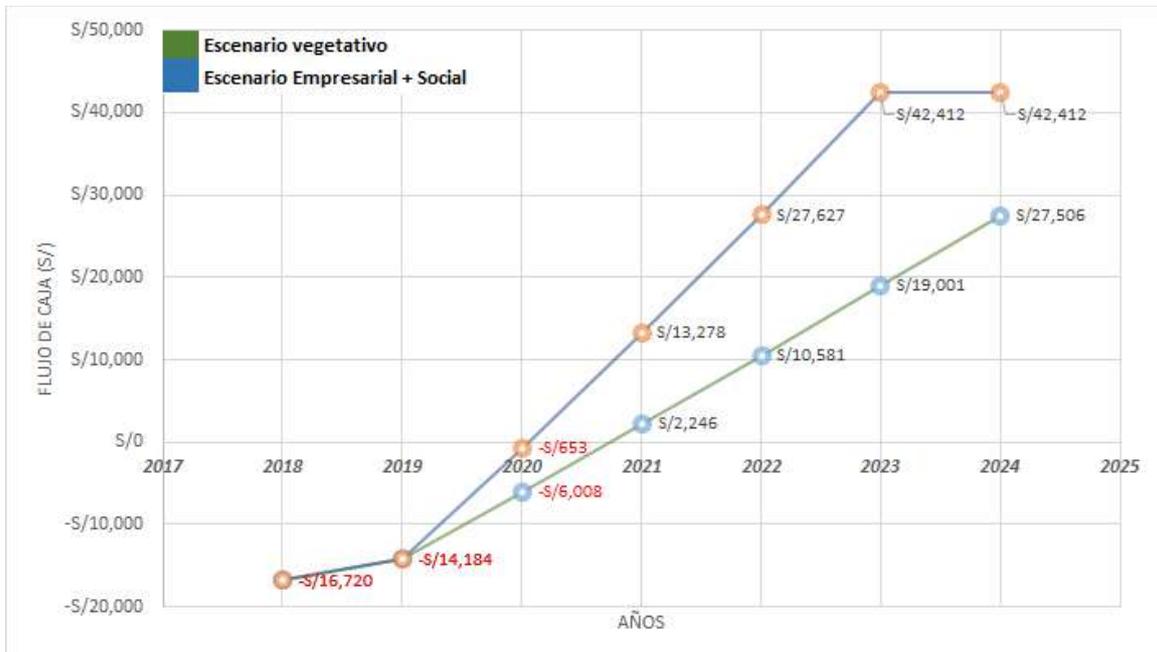
Sin embargo, hay que tener en cuenta que al quinto año de la proyección se ha considerado un flujo de caja similar al del año anterior, porque hay un límite de consumidores en la Embajada de EEUU; que impide un mayor consumo del café.

De acuerdo a la proyección del flujo de caja, el conglomerado de cafeterías de la Embajada nos muestra el siguiente resultado:

2020	2021	2022	2023	2024
S/ -653	S/ 13 278	S/ 27 627	S/ 42 412	S/ 42 412

A continuación, se observa la comparación gráfica de los flujos de caja en ambos escenarios:

**Gráfico 13: Proyección del flujo de caja del total de las cafeterías de la Embajada EEUU**



#### 6.4.6 Total de cafeterías de la CCCP

##### Escenario vegetativo

Variables: 1º) Incremento en ventas 2% anual; 2º) Optimización de gastos 1% anual.

En este escenario, la evaluación de las 4 cafeterías administradas por la Central, demuestra que, como unidad de negocio, no está siendo rentable. Durante los 5 años de proyección, los flujos de caja son negativos, generando sólo pérdidas para la Central. Las pocas cafeterías que generan rentabilidad, no están en la capacidad de cubrir el total de los gastos de las cafeterías que generan déficit, prueba de ello es el flujo de caja negativo que se muestra en el siguiente cuadro:

2020	2021	2022	2023	2024
S/ 47 744	S/ -36 310	S/ -24 771	S/ -13 124	S/ -1 366

##### Escenario Empresarial + social

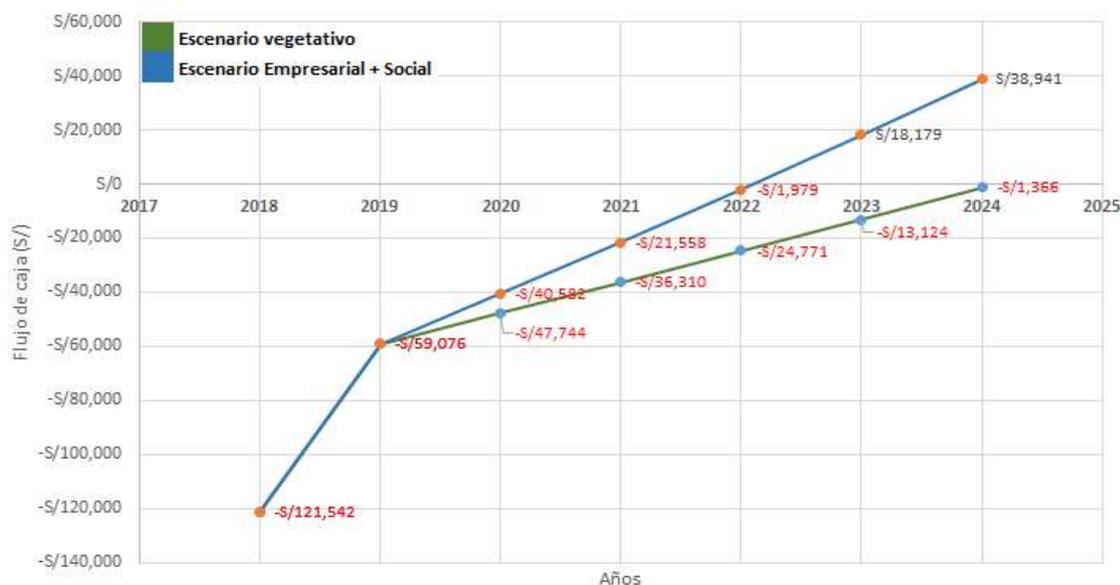
Variables: 1º) Incremento en ventas 4% anual; 2º) Optimización de gastos 1% anual; 3º) Contratación de servicio de ventas para mejorar incrementar las ventas y aumentar el número de matrículas de las áreas y unidades de negocio de la Central.

El total de cafeterías tampoco demuestra ser una unidad de negocio rentable. El análisis de muestra que los flujos son negativos hasta el año 2022; sólo a partir del 2023, este flujo se vuelve positivo, pero con una liquidez que alcanza a S/ 18 176 anual; es decir sólo S/ 1 500 mensuales. Al 2024 este flujo es de S/ 38 941 anuales. Resultado poco significativo en comparación con las otras unidades que son más rentables. Además, la Central tendría que esperar hasta el 2023 para ver rentabilidad en esta unidad de negocio.

El total de cafeterías de la central muestran la siguiente proyección de sus flujos de caja:

2020	2021	2022	2023	2024
S/ -40 582	S/ -21 558	S/ -1 979	S/ 18 179	S/ 38 941

A continuación, se observa la comparación gráfica de los flujos de caja en ambos escenarios:

**Gráfico 14: Proyección del flujo de caja del total de las 4 cafeterías de la CCCP**

## 6.5 Proyección de la unidad de exportación

### Escenario vegetativo

Variables: 1º) Incremento en ventas 2% anual; 2º) Incremento en gastos 1% anual.

La Taza de Excelencia se va posicionando como un evento muy importante para los actores involucrados en la cadena de valor del café, permitiendo una mayor participación de productores de café en este evento, quienes buscan posicionar su producción dentro del rubro de cafés especiales. A la vez, esto podría generar el interés de nuevos compradores sobre todo extranjeros, lo que beneficiaría en el incremento de las exportaciones de los micro lotes. La demanda para que la Central apoye esta articulación estaría en aumento; si bien, es un ingreso adicional a las otras unidades de negocio, éste no representa aún un ingreso significativo para la CCCP como se esperaba. En un escenario vegetativo, al realizar una proyección con los datos de los dos últimos años y considerando un crecimiento de 2% de las ventas anuales, y un incremento de gastos de 1% (gastos logísticos propios de los micro lotes exportados), los flujos de caja proyectados para esta unidad para los próximos 05 años, son los siguientes:

2019 -2020	2020 -2021	2021 - 2022	2022 - 2023	2023 - 2024
S/ 47 699	S/ 48 653	S/ 49 626	S/ 50 619	S/ 51 631

### Escenario Empresarial + social

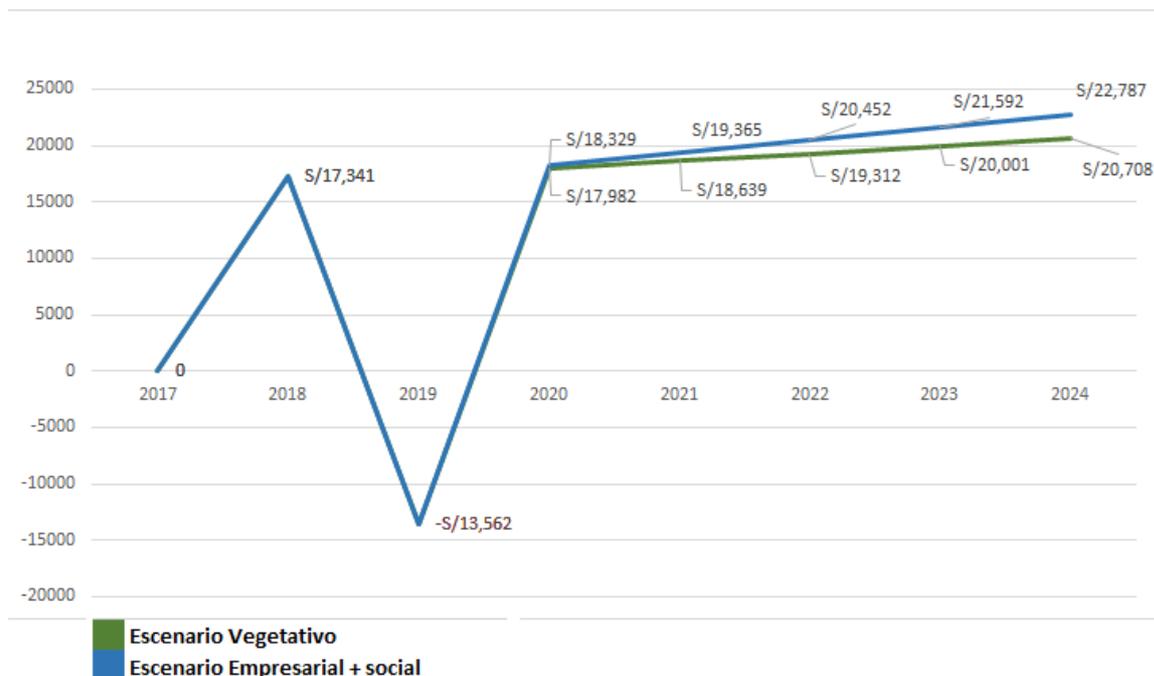
Variables: 1º) Incremento en ventas 4% anual; 2º) Incremento en gastos 3% anual; 3º) Contratación de servicio de ventas para mejorar incrementar las ventas y aumentar el número de matrículas de las áreas y unidades de negocio de la Central.

Lograr que la comunicación llegue a la mayor cantidad de productores y organizaciones involucradas en café, con la finalidad de dar a conocer la importancia de la Taza de Excelencia, será uno de los objetivos del profesional encargado de la fuerza de ventas y que está considerado como parte de las variables de este escenario. Con esta estrategia se prevé que el incremento en las ventas de los micro lotes especiales de café será de un 4% anual. Cada vez habrá un mayor esfuerzo de los productores por ser considerados dentro del grupo que producen cafés especiales. En este escenario los flujos de caja, también son positivos por los próximos cinco años:

2019 -2020	2020 -2021	2021 - 2022	2022 - 2023	2023 - 2024
S/ 48 634	S/ 50 580	S/ 52 603	S/ 54 707	S/ 56 895

Es necesario resaltar, que la información de ingresos y egresos que se recogió hasta noviembre del 2019, con el cual se realizó la proyección de este año, da como resultado S/ -13 562, cifra negativa, que no alcanza a cubrir las expectativas generadas para este año, tal como se aprecia en el siguiente gráfico.

**Gráfico 15: Proyección del flujo de caja de la Unidad de Exportación + Taza de Excelencia**



Cabe recordar que, pese a que la unidad de exportación no es muy rentable, el prestigio por organizar la Taza de Excelencia en Perú recae en la CCCP y crea una demanda interesante para sus otras unidades de negocios: venta de café Puma, contratos para módulos de ECAFE, etc.

## 6.6 Proyección financiera de la CCCP

### 6.6.1 Escenario vegetativo

Escenario	Cafetería Miraflores	Inyección de liquidez (venta activos)	Contratar servicios de ventas	Servicios a las bases	Convenio de desempeño ITP o INNOVATE para CITE	incremento anual de ventas/ matrículas
Vegetativo	Abierta	NO	NO	NO	NO	2% / 2%

En este escenario, la Central mantiene abierta todas las cafeterías, incluyendo la de Miraflores y de acuerdo a la evolución de la demanda actual, se plantea un incremento anual de ventas en 2% en sus unidades de negocio y un incremento en la matrícula en sus programas de capacitación, también de 2% anual. Sin embargo, en este escenario, estos porcentajes de crecimiento no son suficientes y los egresos superan ampliamente a los ingresos; prueba de ello, el 2019, la CCCP cierra el año con un déficit de S/ 143 573, que se irá agravando en el 2020 porque, deberá arrastrar el déficit generado en el 2019, y cumplir con el compromiso de pago de las deudas que mantiene con el BCP, FOGAL y la Coop. Los Andes (planificado para cumplir con el 100% de pago de la deuda). Adicionalmente, deberá continuar cumpliendo con los pagos de los intereses comprometidos con la Coop. Cuajone; por lo que el déficit del 2020 se incrementa a S/ 760 137. Con semejante déficit, la CCCP no podría recuperarse en los siguientes años con este ritmo vegetativo. En este escenario, que representa la situación de referencia, donde no se tomen medidas contempladas en los otros escenarios, la CCCP caería en mora y quebraría.

La proyección en los próximos cinco años es sólo de pérdidas en desmedro de la Central, tal como se muestra en el siguiente cuadro:

2019	2020	2021	2022	2023	2024
S/ -143 573	S/ -760 137	S/ -779 568	S/ -769 771	S/ -730 159	S/ -660 127

### 6.6.2 Escenario Moderado

Escenario	Cafetería Miraflores	Inyección de liquidez (venta activos)	Contratar servicios de ventas	Servicios a las bases	Convenio de desempeño ITP o INNOVATE para CITE	incremento anual de ventas / matrículas
<b>Moderado</b>	<b>Cerrada</b>	<b>SÍ</b>	<b>SÍ</b>	<b>NO</b>	<b>NO</b>	<b>4% / 4%</b>

En este escenario, se plantea 1º) el cierre de la cafetería de Miraflores, porque desde apertura nunca logró rentabilidad y porque la proyección para esta cafetería en los siguientes años sigue siendo negativa; 2º) una inyección de liquidez, que deberá concretarse a inicios de 2020, para salir de la crisis a corto plazo; para ello se plantea la venta del actual inmueble donde funciona la Central (el personal debería trasladarse hacia el local donde funciona la Tostaduría, porque existen espacios que podrían ocuparse para las oficinas) y del terreno ubicado en Chanchamayo y de otros activos sin uso (venta de las máquinas y utensilios de la Cafetería de Miraflores). La venta de sus activos evitaría recurrir nuevamente a una entidad financiera en la búsqueda de otro préstamo, que se sumaría a los compromisos actuales, con el riesgo no poder cumplirlos.

Estimamos que la inyección de liquidez alcanzaría S/ 920 000. Con este monto líquido a inicio de 2020, se cancelaría los actuales compromisos financieros próximos a vencer (BCP, FOGAL y Los Andes) y se disminuiría en un 60% la deuda con la Cooperativa Cuajone, haciendo factible respetar el calendario de repago.

En este escenario y con esta estrategia, la proyección se avizora positiva desde el 2020 (año de la inyección de liquidez) y continua de la misma manera por los siguientes cinco años, volviendo la Central a ser una organización auto sostenible.

El detalle de estos flujos se encuentra en el siguiente cuadro:

2019	2020	2021	2022	2023	2024
S/ -143 573	S/ 58 956	S/ 77 841	S/ 134 293	S/ 230 111	S/ 230 877

Adicionalmente, con las utilidades anuales, la Central tendría la posibilidad de impulsar sus unidades de negocio, a través de la contratación de los servicios profesionales de un especialista en comercialización, cuyo trabajo estaría enfocado a mejorar la comunicación, difusión y búsqueda de nuevos mercados, con la finalidad de incrementar las ventas de sus diferentes unidades llegando a un mínimo de 4% anual; así como del incremento en este mismo porcentaje de las matrículas en el área académica.

### 6.6.3 Escenario Empresarial + Social

Escenario	Cafetería Miraflores	Inyección de liquidez (venta activos)	Contratar servicios de ventas	Servicios a las bases	Convenio de desempeño ITP o INNOVATE para CITE	incremento anual de ventas / matrículas
<b>Empresarial + Social</b>	<b>Cerrada</b>	<b>SÍ</b>	<b>SÍ</b>	<b>SI</b>	<b>SI</b>	<b>4% / 8%</b>

Este 3º escenario plantea las mismas medidas que el anterior: cierre de la cafetería de Miraflores, inyección de liquidez de S/ 920 000, cancelación de las deudas con BCP, FOGAL, Los Andes y disminución de la deuda con Cuajone.

Y adicionalmente, se considera la contratación de los servicios profesionales de un especialista en comercialización para incrementar las ventas de las unidades de negocio en 4% anual. Por otro lado, se da por firmado el convenio de desempeño para iniciar el funcionamiento del CITE café en 2021, que prevé promover con mayor intensidad los diferentes programas relacionados a la mejora de la calidad del café; lo que repercutirá en un incremento de las matrículas de hasta 8% anual del área académica que se convertiría en la Escuela nacional del Café.

Poniendo en práctica esta estrategia, la proyección en los próximos años de la utilidades y pérdidas de la CCCP será positiva a partir del 2020, tal como se aprecia en el siguiente cuadro:

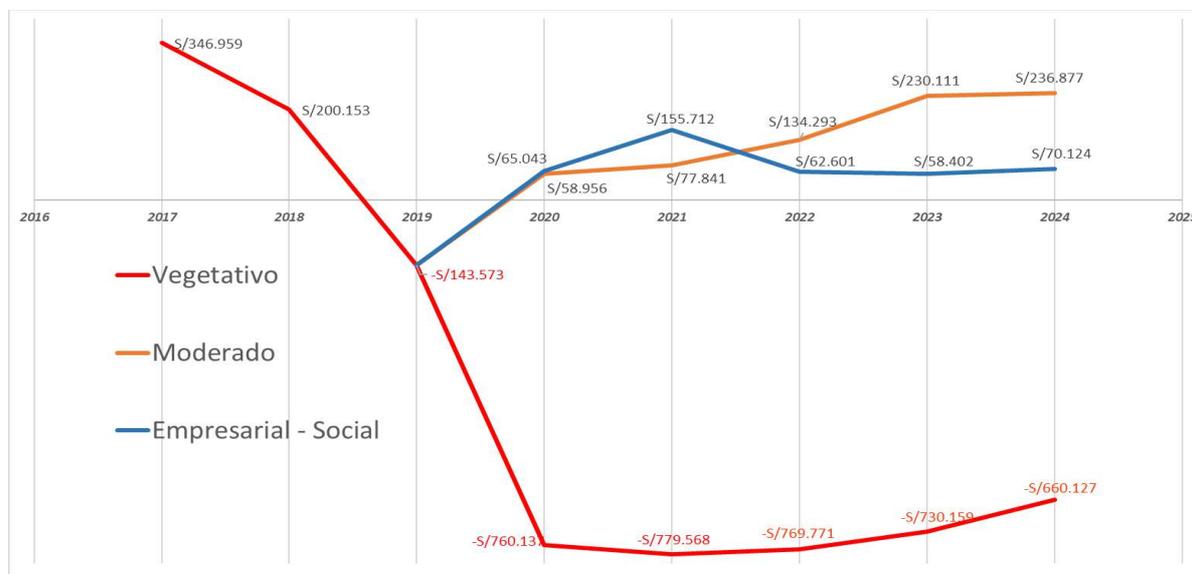
2019	2020	2021	2022	2023	2024
S/ -143 573	S/ 65 043	S/ 155 712	S/ 62 601	S/ 58 402	S/ 70 124

Los excedentes generados permitirán que la Central implementar una estrategia para el fortalecimiento de sus bases, a través de diferentes beneficios como la entrega de becas y medias becas para los programas de capacitación, que deberán estar dirigidas a los socios o hijos de socios; fortalecimiento en la gestión de sus bases a través de capacitaciones en administración, contabilidad, control interno, formación de líderes(as) entre otros; además, el equipo de la central deberá promover visitas frecuentes hacia sus bases, con la finalidad de conocer de cerca sus necesidades y de acuerdo a ello diseñar estrategias de trabajo en conjunto. Para ello, se plantea el uso del 80% de los excedentes globales que la Central generará a través de todas sus diferentes actividades. Se plantea que esta propuesta se implemente a partir del 2022. En este escenario la Central será auto sostenible y reanudará con su misión de fortalecer a sus bases.

#### 6.6.4 Conclusiones

En el anexo 9.6 se presenta un plan de acción a corto plazo. En el Gráfico 16, se aprecia la tendencia de las utilidades y pérdidas proyectadas para la Central en los 3 escenarios planteados. Se puede sacar las siguientes conclusiones:

- 1) El escenario **Vegetativo** representa la situación de referencia, que consiste a no hacer nada, en no tomar decisiones radicales. Entonces la CCCP no podrá hacer frente a sus obligaciones, no podrá pagar su personal ni sus deudas y por ende caería en mora y probablemente corre el riesgo de entrar en liquidación.  
Sin embargo, se observa que a partir del año 2021 la curva marca una inflexión ascendente, lo cual revela que globalmente las unidades de negocio de la CCCP son rentables, y que lo que impide que se expresen es el sobre-endeudamiento de la CCCP.
- 2) El año 2020 debe ser concebido como un año de austeridad y de sacrificio que debe permitir el retorno al equilibrio. Implica que se tomen oportunamente la medida radical de vender de los activos y que se logre efectivizarla en el muy corto plazo.
- 3) El escenario **Moderado** muestra la generación de importantes excedentes a partir de 2022.
- 4) El escenario **Empresarial + Social** expresa una tendencia similar al escenario Moderado e inclusive más favorable: la generación de excedentes podría ocurrir desde el año 2021 y como la CCCP tiene una finalidad social y no de repartir utilidades, entonces se podría reanudar con un servicio en beneficio directo de las cooperativas afiliadas a partir del 2022.

**Gráfico 16: Proyección de las utilidades y pérdidas globales de la CCCP según escenario (Soles)**

## 6.7 Aspectos organizacionales

Las evoluciones de la CCCP descritas en el acápite 5.1 obligan a interrogarse sobre cuál debería ser la estructura de la CCCP. Dos objetivos contradictorios deben alcanzarse: 1º) lograr que las áreas sean excedentarias y puedan financiar los costos fijos centrales (gerencia, personal administrativo, gastos de funcionamiento, etc.); 2º) lograr que las áreas presten un servicio que favorezca a las cooperativas.

Para ello, se sugieren 4 opciones con el fin de suscitar un debate interno al equipo asalariado y en el Comité Directivo:

- 1) Mantener la estructura actual: el gerente centraliza todas las decisiones.
- 2) Contratar un especialista en ventas (marketing, gerente comercial) y mantener el resto de la estructura actual.
- 3) Racionalizar y Dar más autonomía a las unidades de negocios. Significa crear un puesto de gerente comercial para las unidades de negocio ligadas a la venta de café (tostaduría, cafeterías, unidad de exportación u otros) y un puesto de director del área académica. Dichos gerente y director son responsables de planificar, ejecutar los planes aprobados por la gerencia y hacer seguimiento técnico, contable y financiero. Los servicios administrativos y contables podrían tercerizarse o mutualizarse. Esta opción puede realizar bajo la figura de asociación civil o de central de cooperativas.
- 4) Constituir legalmente empresas nuevas, cada una con su gerente autónomo a cargo de las actuales y futuras unidades de negocio. La Asociación CCCP sería el accionista principal, pero podría buscarse otros accionistas en la medida que se requiere capital de inversión. Dichos accionistas podrían ser las cooperativas socias de la CCCP. La CCCP se volvería una incubadora de empresas; daría las grandes orientaciones, cobraría los dividendos con los cuales financiaría la amortización de las deudas, un personal mínimo y actividades de promoción y/o de asesorías a las cooperativas bases.

Cualquiera sea la opción se requiere estrechar las relaciones con las cooperativas base con el fin de reanudar con la finalidad de la CCCP. A continuación, van algunas recomendaciones al respecto para cada unidad de negocio:

- 1) Tostaduría y Cafeterías:
  - ➔ incrementar las ventas para incrementar las compras a las cooperativas socias.
  - ➔ especificar en los paquetes la procedencia de los cafés especiales con el fin de promocionar las cooperativas

- estudiar la posibilidad de crear una franquicia con la marca PUMA; lograr acuerdos con las marcas de café molido de las cooperativas socias (Satipoki, Incahuasi, Pangoa, Maestro cafetero, Monte Inkariado, etc.) para evitar la competencia y unir esfuerzos para conquistar nuevos mercados; fomentar la apertura de cafeterías PUMA en diferentes barrios y ciudades.
- 2) Exportación de micro-lotes
  - asesorar a las cooperativas para identificar productores de cafés especiales y para apoyar la emergencia de nuevos productores de cafés especiales
  - remitir un porcentaje del valor de las exportaciones a las cooperativas que han contribuido a que sus productores se vuelvan ganadores.
- 3) Área Académica
  - aplicar una tarifa diferenciada para matriculados que tengan el respaldo de su cooperativa
- 4) Proyectos (cuando la CCCP reanude con un excedente estructural)
  - consolidar las demandas de asesoría de las cooperativas afiliadas y elaborar un servicio que responda a dichas demandas. Eventualmente formular proyectos y buscar financiamiento con este fin.
  - Crear servicios y formular proyectos en los temas de género, control interno y valores cooperativos, diversificación de fincas y de los rubros/productos de las cooperativas.

## 6.8 Riesgos y propuesta de mitigación

Toda proyección encierra aproximaciones y asume escenarios marcados que no pueden tomar en cuenta todos los riesgos. En esta sección se señalan algunos:

- En la organización de la Taza de Excelencia, la CCCP es la única organización en Perú con esta experiencia y reconocimiento, pero una actividad rentable en un país con un mercado abierto y poca protección al sector cooperativo, puede surgir otros actores con capacidad financiera elevada y desplazar a la CCCP.
  - negociar con ACE la exclusividad de ser organizador de la Taza de Excelencia en Perú, en base a argumentos no comerciales, haciendo notar el carácter cooperativo y representativo de pequeños productores de la CCCP.
  - prepararse a
- En función de sus intereses de cobertura, la Embajada de EEUU impone la apertura de nuevas cafeterías o puntos de atención que no resultan rentables. Existe el riesgo de perder rentabilidad o de perder el contrato si no se cumple la cobertura máxima exigida.
  - negociar con la Embajada de EEUU para que el aumento de la cobertura de las cafeterías sea ligado a un criterio de rentabilidad.
- La tostadería depende de un solo cliente para la marca café INKAS, dependencia que genera una vulnerabilidad en caso de fallar dicho cliente.
  - ampliar el número de compradores y el volumen de compra tanto de PUMA como de INKAS.
- El mercado para cafés especiales está en expansión y Perú está surgiendo como un país con mucho potencial. Sin embargo, no se trata de un mercado infinito y el juego de la competencia internacional y nacional va a afectar a la CCCP. La experiencia de la subasta de 2019 muestra que la buena calidad en taza de los ganadores (6 superiores a 90 puntos) no se reflejó en las ofertas de precios.

## 7 Conclusiones generales (por pregunta)

### 7.1 P1: ¿La CCCP es autónoma y sostenible desde el punto de vista de su relación con sus miembros?

Entre 2007 y 2017, la CCCP ha gestionado unos 30 proyectos en favor de sus socias e inclusive se ha endeudado para cubrir las contrapartidas e incumplimientos de sus bases. Paralelamente ha empezado a generar unidades de negocio que poco a poco se han vuelto rentables como el área académica, la tostadería y la exportación de micro-lotes, menos las cafeterías que son deficitarias. Esta evolución no ha sido planificada sino resulta de decisiones pragmáticas de adaptación. Hoy en día, la CCCP ha logrado reestructurar parte de su deuda hasta 2027 y las proyecciones de ingresos gracias a sus unidades de negocio permiten hacer frente a las cuotas de reembolso en el mediano plazo. Pero a corto plazo se encuentra limitada por falta de liquidez.

Inicialmente y gracias a SOS Faim se organizaban encuentros e intercambios de cooperativas, además los proyectos gestionados o ejecutados implicaban numerosas visitas de profesionales y consultores contratados por la CCCP a las cooperativas. Estas relaciones intensas se han perdido y se produce un distanciamiento entre la CCCP y sus afiliadas. La modalidad de gobernanza mediante delegados ha resultado deficiente, pues si los delegados están informados de los retos que enfrenta la CCCP, no logran motivar a sus cooperativas de origen acerca la situación y necesaria toma de decisión sobre las orientaciones de la CCCP.

La autonomía de la CCCP y su relación con sus bases pasan por una combinación y un equilibrio entre los enfoques:

- 1) Ser generalista: acompañar todas las necesidades que surjan de las socias.
  - Apoyar el control interno de las cooperativas (comités de vigilancia, auditorías internas).
  - Volver a hacer proyectos para las cooperativas socias, que apunten a elevar la calidad y la productividad.
  - Es lo que pide la mayoría de las cooperativas para “beneficiarse”.
    - ➔ Riesgo: dispersarse, no sacar las lecciones de la experiencia anterior donde no se ha medido el impacto de los proyectos.
- 2) Especializarse, concentrarse en las ventajas comparativas creadas, perfeccionar la eficiencia de las acciones que son la actual especialización de la CCCP, pero también asumir un liderazgo en las cadenas de café y cacao de calidad.
  - Productos derivados = Plataforma o Base de datos única para catadores, productores de cafés especiales, cooperativas que promueven la calidad.
  - por ahora NO diseñar NI desarrollar nuevos productos en las unidades de negocios NI nuevas estrategias.
  - Deshacerse de lo que no es rentable.
    - ➔ Riesgo: alejarse de la realidad actual de las socias porque los servicios se prestan a personas más que a cooperativas.

A la noción de ciclo económico, cabe agregar la noción de ciclo de vida de las cooperativas – mencionado en el estudio del CEPES 2015, la cual puede aplicarse a cualquier cooperativa y por qué no a la CCCP. Sólo un estudio profundizado podría distinguir la influencia de factores externos (ciclos económicos, modificación de la demanda, competidores, decisiones políticas, ataques terroristas, etc.) de factores internos (relevos generacionales, persistencia de valores éticos y cooperativos, comportamientos individuales, etc.).

## **7.2 P2: ¿Las líneas de acción de la Central son pertinentes, eficaces y sostenibles para garantizar su desarrollo y el de sus coop. socias?**

La génesis de las diferentes líneas de acción no obedeció a una planificación ex-ante de parte de la CCCP o de sus bases. Al contrario, obedeció a la concretización de ideas sobre la marcha y a oportunidades de financiamiento. Dichas ideas eran pertinentes porque apuntaban a dos objetivos: 1º) profundizar la promoción de las cadenas de café y cacao en particular apuntando a productos de calidad que permiten no depender de los precios de los *commodities*; 2º) generar ingresos propios para la CCCP.

Cuando miramos desde el punto de vista de la especialización y de la autonomía de la CCCP, las líneas de acción son eficaces y han transformado a la CCCP en una organización que goza de prestigio y de reconocimiento a nivel nacional e internacional. Sin embargo, sólo cuatro cooperativas afiliadas aprovechan los espacios abiertos por la CCCP. Cuando miramos desde el punto de vista de la mayoría de las cooperativas que se encuentran en una situación precaria o crítica, se concluye que la CCCP no logra cumplir la finalidad definida en sus estatutos y la misión en plan estratégico, que son fortalecer a sus bases.

La única línea de acción deficitaria son las cafeterías; en particular, la cafetería de Miraflores que no alcanzaría a ser rentable en los próximos años. En cambio, todas las demás líneas (tostaduría, unidad de exportación, área académica, *coffee house* de la Embajada) sí son rentables y arrojan un excedente, que le permite a la CCCP cubrir sus costos fijos y amortizar su deuda.

## **7.3 P3: ¿Para el mediano y largo plazo, el modelo de organización de 2º nivel de la Central es sostenible? ¿Cómo encontrar el equilibrio entre la búsqueda de autonomía y el objetivo de desarrollo de sus bases?**

En los últimos 10 años, la CCCP experimentó dos modelos de organización de 2º grado:

1º) La solución de gestionar proyectos ha sido privilegiada durante una década permitiendo a la CCCP captar un importante monto de recursos estatales e internacionales (más de 50 MS/) y montos significativos bajo el concepto de *overhead*. Dichos montos han permitido contratar un equipo profesional amplio para la formulación, la gestión y la ejecución de proyectos en las cooperativas e invertir en unidades de negocios. Sin embargo, el balance es globalmente desfavorable: ha terminado un ciclo de oportunidades gracias a los fondos concursables nacionales y no se han generado capacidades de auto-sostenimiento en la mayoría de las cooperativas beneficiarias de los proyectos de AT, capacitación y equipamiento. Para ellas, los proyectos han sido un parche que no ha tenido impacto en mitigar las secuelas de la crisis cafetalera, 9 de las 13 cooperativas no realizan ningún aporte a la CCCP y contribuyeron al endeudamiento de ésta por incumplimiento de contrapartida.

2º) La solución de generar ingresos a partir de unidades de negocios que atienden parcialmente las cooperativas de bases. Las proyecciones financieras son favorables salvo para las cafeterías. Es decir que es posible que la CCCP cubra sus propios costos con actividades rentables y que benefician sobre todo a individuos (ganadores de concurso, catadores) y favorecen a la comunidad cafetalera peruana, pero que no aportan un beneficio directo a la mayoría de las familias socias.

En los hechos, los dos modelos fueron en parte concomitantes: el primero dominó de 2007 a 2016 y el segundo de 2017 a 2019.

Los escenarios probados en el capítulo 6 permiten vislumbrar un 3º modelo que corresponde al escenario "empresarial + social": la generación de un excedente significativo - siempre que se resuelva la actual crisis de liquidez y que se aumente la fuerza de ventas - puede ser reinvertido en una unidad de servicios orientada a las necesidades de las cooperativas: control interno, intercambio entre cooperativas, problemas tributarios, género, georreferenciación de los socios y productores de cafés especiales, apoyo a la diversificación de las fincas y de las cooperativas,

etc. y otras necesidades y demandas de las cooperativas de base.

#### **7.4 P4a: ¿Con sus bases, hay posibilidad de escalamiento de las unidades de negocio de la CCCP para que puedan garantizar su sostenibilidad y autonomía a mediano plazo?**

Para cada unidad de negocio existe un margen de maniobra que permite a la CCCP a la vez buscar su rentabilidad y beneficiar a sus cooperativas afiliadas.

Tostaduría + Cafeterías: a) incrementar sus ventas con el fin de aumentar el volumen comprado a las cooperativas socias. b) especificar la procedencia del café/cacao indicando el distrito y el nombre de la cooperativa.

Cacao: la cadena del cacao no cuenta con el mismo nivel de codificación de la calidad como la del café, pero tiende a seguir la misma lógica. Actualmente la CCCP acompaña de manera marginal a las cooperativas en la producción de cacao fermentado y cacao fin de aroma; la promoción de la imagen del país en estos nichos de mercado permitiría aprovechar la experiencia de la CCCP con los cafés de calidad.

Exportación de productos de calidad. Contemplar una retribución para la cooperativa siempre y cuando ésta haya contribuido y contribuya a la identificación y a la preparación de socios productores de cafés especiales en su participación a los concursos como la taza de excelencia.

Área académica: La perspectiva de obtener un financiamiento para el CITE café vía ITP o INNOVATE representa una gran oportunidad para el área académica, pues la transformaría en una verdadera “escuela nacional del café” con reconocimiento nacional e internacional. Sin embargo, la CCCP no puede presentar un servicio específico a sus bases sino un objetivo de alcance nacional o al menos regional (Selva Central).

A mediano plazo la CCCP puede generar un CITE para cacao.

Área de proyectos: esta área se ha reducido a una sola persona desde el 2018 que está enfocada en la convocatoria para los CITE. A futuro - cuando la CCCP genere excedentes en forma regular que puedan financiarla - esta área debe convertirse en servicios de atención a las necesidades de las socias como indicado en el escenario empresarial + social (ver 7.3).

#### **7.5 P4b) ¿Cuál puede ser el flujo de caja proyectado en función a las líneas de acción de la Central (5 años)? ¿Cómo mejorarlo?**

El flujo de caja de referencia corresponde al escenario más parecido a lo que sucede actualmente, es decir si no se hace nada o poco debido a la falta de recursos para emprender inversiones, contratar personal y medios para incrementar la fuerza de ventas, negociar con el Estado (ITP) el financiamiento de un proyecto plurianual estratégico como la Escuela Nacional del Café. Este escenario que llamamos “vegetativo” implica una fase de austeridad, de difícil superación de la actual crisis de liquidez y de riesgo de caer en mora con los créditos en curso.

El flujo de caja optimista consiste en haber resuelto estos problemas (cierre de la cafetería de Miraflores, inyección de liquidez, fuerza de venta operativa, ejecución del proyecto CITE, incremento de ventas y de matrículas, etc.) y por ende lograr ingresos mucho más elevados, que lleguen a generar excedentes de 400-500 mil soles al año. Este escenario que llamamos “empresarial + social” combina una gran eficiencia empresarial de las unidades de negocios y a la vez la reanudación de asesoría “a la carta” para las cooperativas afiliadas y cumplir con la amortización de sus deudas.

### **7.6 P4c) ¿Se identifican líneas de acción más estratégicas que otras que deberían ser priorizadas, frente al contexto cafetalero nacional e internacional?**

La línea de acción más estratégica es la exportación de micro-lotes de cafés especiales, pues es la que ofrece mayores perspectivas de crecimiento y que puede convertirse en la locomotora de las demás. En efecto, al aumentar la cantidad de café de calidad para mercados nacional e internacionales, se requerirá más talentos humanos en temas de Q processing, cata, tostaduría, administración de fincas, etc. o sea público objetivo para la Escuela nacional de café. Asimismo se requerirá cafeterías como vitrina para el consumo de cafés peruanos de calidad en lugares estratégicos de las principales ciudades del país. Y se privilegiará las cooperativas socias para abastecer la tostaduría en café especial.

Globalmente las cafeterías no son rentables. Su objetivo de promoción de consumo nacional de café peruano de calidad es pertinente, pero la precariedad financiera actual de la CCCP no le permite subvencionar ni invertir en un negocio cuya rentabilidad va a tardar en alcanzarse.

A su vez la promoción de la calidad en cafés tiende a jalar la promoción de la calidad en cacao.

### **7.7 P4d) ¿Cómo medio para aumentar su sostenibilidad, puede la Central cambiar su forma jurídica y convertirse en Central de Cooperativas, con servicios de exportación de cafés especiales y venta de café tostado en el mercado interno a gran escala?**

La CCCP ha sido creada en 2003 bajo la figura de asociación civil sin fines de lucro. Esa figura presentaba la ventaja de estar exonerada de impuestos los recursos captados del exterior. El cambio de forma jurídica no es un requerimiento inmediato, pero debe ser contemplado para el mediano plazo. Dos opciones se vislumbran: 1º) una central de cooperativas, 2º) una sociedad anónima cerrada (SAC). Ambas opciones presentan la ventaja de definir claramente el porcentaje de aportaciones o acciones que detentan los socios fundadores y de ser personas jurídicas más adaptadas para la realización de negocios de gran envergadura con actores nacionales e internacionales. La SAC suele generar más confianza por la mayor responsabilidad legal de sus accionistas. No se observa voluntad en el estado peruano de apoyar al desarrollo del sector cooperativo, por lo cual se sospecha una incidencia negativa por parte de los competidores privados y se traduce por muchos problemas burocráticos para las cooperativas.

Por otro lado, los representantes de las cooperativas están apegados al modelo de cooperativa y ven con desconfianza constituirse como sociedades anónimas. Suelen considerar la Corporación Café Perú SAC como una experiencia negativa.

## 8 Recomendaciones

Las recomendaciones provienen del razonamiento lógico de los evaluadores, de las solicitudes recogidas durante la gira de campo y durante los talleres de restitución. A continuación, se ordenan de acuerdo a las preguntas de evaluación. Al inicio de cada recomendación se indica a quién está dirigida, así las recomendaciones 1 a la 26 son dirigidas a las cooperativas afiliadas y a la CCCP especificando si es al CD, a la AG o a la gerencia. Luego se retoman las recomendaciones urgentes (marcadas con \*) y finalmente algunas recomendaciones específicas para SOS Faim.

### 8.1 P1) ¿La CCCP es autónoma y sostenible desde el punto de vista de su relación con sus miembros?

- 1) \*AG, CD: convocar una Asamblea General Extraordinaria para tomar las decisiones financieras requeridas y evitar el agravamiento de la crisis de la CCCP.
- 2) cooperativas socias: incluir el tema de la CCCP o de los cafés especiales como un punto del orden de día de sus CA y AG; deben buscar información, generar un debate y tomar decisiones sobre el futuro de la CCCP y cómo insertar su cooperativa en esa dinámica.
- 3) cooperativas socias: proponer un plan de regularización de cuotas de membresía a la CCCP; ya sea en efectivo, ya sea en producto, ya sea entregando activos.
- 4) CD, AG, cooperativas socias: Redefinir el rol de los delegados. Como medida de austeridad, se debe espaciar las reuniones de Consejo Directivo hasta que se genere suficientes excedentes. Debatir sobre la mejor fórmula para elegir delegados al CD de la CCCP: mandato de 3 años (aunque no tengan cargo directivo en su coop.) o que sean parte del CA o del Comité de Educación de su coop.
- 5) CD, AG, cooperativas socias: Organizar el intercambio de información, encuestas y hasta votaciones sobre decisiones de la CCCP mediante instrumentos virtuales y aplicaciones informáticas.
- 6) Gerencia CCCP: elaborar noticias y un boletín informativo (trimestral) en un formato apto para celulares.
- 7) CD, cooperativas socias: Organizar pasantías en las cooperativas más dinámicas y diversificadas (Pangoa, Incahuasi), así como encuentros e intercambios de cooperativas.
- 8) Cooperativas socias: Cada afiliada debe enviar una lista de los aspectos en la cual requiere de un apoyo concreto y de los recursos que movilizará para este fin.
- 9) Gerencia CCCP: agregar las demandas y organizarlas de manera a realizar economías de escala y a mutualizar servicios comunes. Los temas pre-identificados son relativos a la:
  - a. producción: Certificación orgánica grupal; Contratar facilitadores de producción orgánica a menor precio; Incidencia para hacer aplicar la legislación contra el glifosato; AT contra los usos del glifosato; etc.
  - b. comercialización: Volverse un bróker que comercialice los cafés especiales de sus socias.
  - c. funcionamiento cooperativo: Asesorar para el cumplimiento del control interno de las socias; Organizar cursos del área académica en la Selva Central.
- 10) cooperativas socias: La planificación estratégica debe ser simple, comprensible y útil para los directivos de cada cooperativa: cada una debe definir cuál es su/s indicador/es determinante/s y las metas correspondientes al horizonte de 5 años. Luego cada informe de gestión debe proporcionar un estado del avance de las metas.
- 11) CD, cooperativas socias, gerencia: Buscar nuevas organizaciones susceptibles de asociarse. En Jaen donde ya existe logros en cuanto a cafés especiales. En Huallaga y Ucayali, donde existen organizaciones cacaoteras sólidas.

## 8.2 P2) ¿Las líneas de acción de la Central son pertinentes, eficaces y sostenibles para garantizar su desarrollo y el de sus bases cooperativas socias?

- 12) \*CD, Gerencia CCCP: abandonar sus negocios deficitarios (cerrar la cafetería de Miraflores), centrarse en sus actividades rentables (incrementar su fuerza de ventas).
- 13) CD, Gerencia CCCP: Actualizar los instrumentos de planificación y de seguimiento. Se requiere fijar metas contundentes que expresen un consenso entre gerencia y afiliadas. Puede ser a través de la actualización del plan estratégico al 2021 o la elaboración de un plan de negocios sombrilla, compuesto de los planes de negocios de cada unidad. El seguimiento a dichas metas debe ser mínimamente mediante un reporte mensual (una página que debe difundirse a los miembros del CD) y un reporte semestral a las AG.

## 8.3 P3) ¿Para el mediano y largo plazo, el modelo de organización de 2<sup>do</sup> nivel de la Central es sostenible?

- 14) CD, AG, cooperativas socias: En base a los estatutos, analizar la pertinencia de expulsar las cooperativas que ya no tienen actividad cafetalera/cacaotera e inhabilitar de voto las que no están al día.
- 15) CD, Gerencia CCCP: Sistematizar las experiencias y extraer aprendizajes de las dos modalidades que ha seguido la CCCP: modelo proyectista en favor de las socias y modelo empresarial+social.
- 16) CD, AG, gerencia, SOS Faim: Elaborar una estrategia de incidencia hacia los diferentes ministerios implicados en las cadenas del café y del cacao.
- 17) CD, Gerencia CCCP: Promover los servicios de la CCCP hacia un público más amplio: gobiernos regionales y municipales, ONG, organizaciones cacaoteras, etc.

## 8.4 P4a) ¿Con sus bases, hay posibilidad de escalamiento de las unidades de negocio trabajadas por la Central para que puedan garantizar su sostenibilidad y autonomía a mediano plazo?

- 18) \*Gerencia y unidad de proyectos CCCP: Perfeccionar la propuesta de proyecto de CITE Café.
- 19) CD, Gerencia CCCP: Dar más autonomía a las unidades de negocios y contratar gerentes comerciales.
- 20) AG, CD, Gerencia CCCP: Crear empresas nuevas.
- 21) CD, Gerencia CCCP: Con el fin de estrechar las relaciones con las cooperativas, aplicar un tarifario diferenciado según el origen de los postulantes a los programas de capacitación: a) personas provenientes de las cooperativas socias al día; b) personas provenientes de cooperativas socias en falta y de otras cooperativas; c) personas independientes o provenientes de sociedades comerciales.

## 8.5 P4b) ¿Cuál puede ser el flujo de caja proyectado en función a las líneas de acción de la Central (5 años)? ¿Cómo mejorarlo?

- 22) \*AG, CD, Gerencia CCCP: Frente a la iliquidez, vender activos no utilizados (terreno), vender equipamiento de cafeterías, vender la casa.
- 23) \*CD, Gerencia CCCP (= REC13): Elaborar un plan de negocio detallado de la CCCP y/o de cada una de sus unidades de negocio.
- 24) \*CD, Gerencia CCCP: Frente al riesgo financiero alto en la cual se encuentra la CCCP, elaborar un plan de un manejo estricto de su liquidez. Para ello, es conveniente que solicite la asesoría de organizaciones especializadas aliadas como FOGAL y CIDERURAL.

### 8.6 P4c) ¿Se identifican líneas de acción más estratégicas que otras que deberían ser priorizadas?

- 25) \*CD, Gerencia CCCP: Cerrar las cafeterías. (= REC 12)
- 26) Gerencia CCCP: Crear una plataforma de información con bases de datos. Hacer la lista de los productores de cafés especiales empezando por los ganadores de la Taza de Excelencia y por las cooperativas socias. Abrir un registro de usuarios de la plataforma y determinar niveles de acceso, incluyendo la venta de información.
- 27) Gerencia CCCP: Contar con una base de datos de técnicos y especialistas en café (catadores, baristas, certificadores Q – Grader, Q – Processing), para que los interesados en este tipo de servicios recurran a la CCCP; a la vez, éstos podrían ser contratados por terceros a través de la CCCP.

### 8.7 P4d) ¿Cómo medio para aumentar su sostenibilidad, puede la Central cambiar su forma jurídica y convertirse en Central de Cooperativas?

- 28) CD, Gerencia CCCP: Separar claramente las actividades de promoción de las actividades de negocio. La sociedad anónima es más apta para la realización de negocios. La asociación civil sin fines de lucro es la más apta para actividades de promoción. La figura de central de cooperativas presenta la ventaja de poder combinar ambos objetivos, pero las dificultades encontradas para registrar la frecuente rotación de cargos no favorecen dicha opción.

### 8.8 Recomendaciones urgentes para el corto plazo dirigidas a la CCCP

Las recomendaciones 12, 18, 22, 23 y 24 dirigidas a la CCCP – tanto en su gerencia como en sus órganos directivos – son urgentes y la resaltamos a continuación:

- ⇒ Convocar una asamblea general extraordinaria para la toma de decisión sobre las recomendaciones siguientes:
- ⇒ Aplicar medidas de austeridad en el funcionamiento (reducción de personal, de dietas, etc.)
- ⇒ Elaborar un plan de un manejo estricto de su liquidez. Para ello, es conveniente solicitar la asesoría de organizaciones aliadas como FOGAL y CIDERURAL.
- ⇒ Cerrar la cafetería de Miraflores.
- ⇒ Vender activos no utilizados (terreno), vender equipamiento de cafeterías, vender la casa.
- ⇒ Perfeccionar la propuesta de proyecto de CITE Café.
- ⇒ Incrementar su fuerza de ventas para impulsar las unidades de negocio rentables (gerente comercial, publicidad, etc.).
- ⇒ El área contable de la CCCP debe emitir estados financieros mensuales y transmitirlos a la Administración, la Gerencia y el Consejo Directo con el fin de tener un análisis oportuno de la situación y tomar las decisiones necesarias.

### 8.9 Recomendaciones para SOS Faim:

- 1) Elaborar y perfeccionar mecanismos que aseguren el funcionamiento auto-sostenible de las estructuras de 2<sup>do</sup> piso en beneficio de la agricultura familiar.
  - a. Asegurarse del arraigo territorial de las acciones y servicios de la estructura de 2<sup>do</sup> piso, desde la planificación, la ejecución y el seguimiento.
  - b. Un buen indicador sirve como un sistema de alerta temprana acerca de las evoluciones y de los riesgos.
  - c. Proponer/exigir la formulación de indicadores que comprueban que la estructura de 2<sup>do</sup> piso trae ventajas directas a 1º) las cooperativas afiliadas y 2º) agricultores familiares socios (ver anexo 9.3).

- i. N° socio/as activos (y no socios totales) de las cooperativas afiliadas
    - ii. N° socio/as activos que reciben un beneficio directo de la estructura de 2<sup>do</sup> piso (capacitación, incremento de los ingresos, etc.)
    - iii. Dinero que los socio/as aportan a su cooperativa (aportaciones anuales, comisiones, ...) y % de cumplimiento
    - iv. Dinero que las cooperativas aportan a la estructura de 2<sup>do</sup> piso (cuota de membresía) y % de cumplimiento
    - v. N° propuestas/peticiones de las cooperativas afiliadas atendidas
  - d. Exigir indicadores financieros con levantamiento semestral que reflejan la salud financiera del partnerio, como: Liquidez general, Liquidez inmediata, Endeudamiento global, Rotación del activo, Rentabilidad, etc.
  - e. Asegurarse/incentivar que los indicadores anteriores estén incluidos en el Plan estratégico y que se estructure un sistema interno de recojo de dicha información (ver REC 8 y 20 a la CCCP). Es más: la esencia de un plan estratégico puede caber en un cuadro de media página.
  - f. Exigir luego que el reporte de avance semestral incluya un cuadro del cumplimiento de los indicadores pactados.
- 2) Realizar una evaluación y lanzar un debate sobre las relaciones de causa-efecto las capacitaciones - ejecutadas o recibidas - por sus *partnerios* y el ciclo de vida de las cooperativas y/o de las familias campesinas. Hacerlo con un enfoque de género.
- 3) Mientras el enfoque de género se aborde de manera normativa, su adopción es formal y superficial. Promover la realización de diagnósticos de género – acoplados con diagnósticos de sistemas de producción y/o de control familiar/comunal de diferentes pisos ecológicos – con el fin de partir de las realidades vividas por los miembros de las familias campesinas.
- 4) SOS Faim ha fomentado la creación o consolidación de una serie de organizaciones en el Perú (CIDERURAL, Coop. Los Andes, CCCP, FOGAL, CAAP, etc.):
- a. Sistematizar la experiencia de la CCCP para extraer lecciones sobre la tensión entre el servicio a las bases y la autonomía financiera.
  - b. Fomentar la formalización de las relaciones entre dichas organizaciones: formar un grupo empresarial, mecanismos de circulación de la liquidez, veedurías cruzadas, sistema de alerta temprana en caso de emergencia, etc.
- 5) Aprovechar las relaciones entre dichas organizaciones para
- a. Fomentar una solución financiera (crédito por 2 años o carta-fianza) para obtener la liquidez necesaria para la CCCP sin acudir a bancos privados.
  - b. Reestructurar la deuda de la CCCP con FOGAL y Coop. Los Andes
  - c. Exigir a la CCCP un plan de negocio y un plan de manejo de liquidez con una tutoría/veeduría de los acreedores.
  - d. Fomentar la evolución de las unidades de negocio de la CCCP en SAC con el fin de transformar las deudas en acciones.

## 9 Anexos

### 9.1 Revisión documental

Se han revisado los documentos siguientes:

- Programa común SIA
- Convenio entre SOS Faim y la CCCP
- Marco lógico del programa común
- Marco lógico del proyecto de consolidación de la Central
- Matrices de monitoreo de indicadores
- Informe de Evaluación externa de 2016
- Plan de trabajo y marco lógico del CITE-Café (propuesta)
- Informes semestrales y anual de la CCCP
- Entrevistas y artículos de prensa
- Plan Estratégico CCCP 2015-2021
- Política de género de la CCCP
- Política de medio ambiente de la CCCP
- Estados financieros de la CCCP de 2017, 2018 y 2019.

La tabulación de los resultados permitirá ciertos tratamientos estadísticos, pero sobretodo un análisis cualitativo de la relación entre la CCCP y sus socias. Tanto lo cuantitativo como lo cualitativo serán presentados en el informe intermedio.

### 9.2 Guía de Entrevistas con cooperativas

Afiliación de la cooperativa a la CCCP

- 1- ¿Desde cuándo su cooperativa es miembro de la CCCP?
- 2- ¿Cuáles han sido los objetivos iniciales de pertenecer a la CCCP ?
- 3- ¿Cuál es el nivel de participación de la cooperativa a los órganos de gobierno de la CCCP ?

¿Qué aportan las cooperativas a la CCCP

#### Información

- 4- ¿Qué información las cooperativas elevan a su Central?

#### Dinero

- 5- ¿Cuál es el monto de la membresía según los estatutos?
- 6- ¿Qué cantidad su cooperativa aportó realmente a la CCCP en 2019 por concepto de membresía? ¿Por otros conceptos?
- 7- ¿Estaría su cooperativa dispuesta a pagar por recibir AT directa de la Central?

#### Gobernanza

- 8- ¿en qué eventos convocados por la CCCP participó su cooperativa?
- 9- ¿quién de su cooperativa participó a las AG de la CCCP?
- 10- ¿Qué ideas o propuestas elevó su cooperativa a las AG?
- 11- ¿Fueron aprobadas sus ideas / propuestas? Si no, ¿por qué?
- 12- ¿Cuál es la influencia real de los dirigentes en el funcionamiento de la CCCP? ¿En sus orientaciones?
- 13- ¿Están de acuerdo/satisfechos como gerente/ directivos de las decisiones que ha tomado la CCCP?

14- ¿Cómo se informa a la cooperativa de las decisiones o servicios de la CCCP?

Qué reciben las cooperativas de la CCCP

### Información

15- ¿Qué saben de la Central?

16- ¿Qué información manda la CCCP a su cooperativa? ¿Es útil?

### Servicios

17- ¿Qué servicios acordados ha recibido su cooperativa de la CCCP desde el 2017? ¿qué servicios acordados no ha recibido?

18- Describir y Evaluar cada uno los servicios recibidos. ¿El servicio es de calidad? ¿Su costo es similar o mejor que lo que proponen otros operadores?

19- Cuál ha sido el rol de la cooperativa en la ejecución de dichos servicios / actividades / proyectos?

20- ¿Su cooperativa ha evaluado la calidad de dichos servicios? ¿De qué manera?

21- ¿Cuál es la satisfacción de la cooperativa frente a los servicios recibidos?

22- ¿Cuál ha sido el impacto de dichos servicios? Cuantificar

23- ¿qué cambios o capacidades han generado dichos servicios? Describir el antes y el después

24- ¿Qué ventajas tiene una cooperativa al ser miembro de la CCCP en relación a otras cooperativas cafetaleras o cacaoteras que no pertenecen a la CCCP?

### Gobernanza

25- ¿De qué manera se toman las decisiones en la CCCP? ¿Quiénes las toman?

26- ¿Qué tipo de relaciones existen entre su cooperativa y las otras socias de la CCCP?

27- ¿pertenece su cooperativa a otra organización? ¿con qué ventajas?

¿Qué perspectivas y qué propuestas tienen las cooperativas de cara al futuro de la CCCP?

28- ¿Qué deben hacer las cooperativas para mejorar la situación de su Central?

29- ¿Está dispuesta su cooperativa a contribuir económica al funcionamiento y a la sostenibilidad de su CCCP? ¿Está en condiciones para hacerlo?

30- ¿interesaría equilibrar los servicios para el café de los para el cacao? u otros rubros?

31- ¿Qué información les gustaría o necesitaría recibir de la CCCP?

32- ¿De qué manera se puede mejorar la participación de las cooperativas bases al funcionamiento y a las orientaciones de la CCCP?

33- ¿Qué unidades de negocios de la CCCP deben desarrollarse?

- a. Unidad académica
- b. Unidad de proyectos
- c. Unidad de tostaduría
- d. Cafeterías
- e. Unidad de exportación
- f. Otras

34- ¿Qué dimensionamiento de la CCCP en términos de personal y flujo financiero considera pertinente y deseable para los próximos años?

35- Otras ideas para el futuro de la CCCP

### 9.3 Propuesta de actualización del plan estratégico

OBJETIVO	META al 2021	Situación en octubre 2019
1.1 Mejorar las competencias del capital humano que gestionan las cooperativas.	Asociación Educativa referente en la comunidad cafetalera y cacaoera	No reconocida por Min. Educación Se sigue pagando IGV Tarifas no diferenciadas
1.2. Fortalecer la Gestión Cooperativa en nuestras bases	Incremento de socios en un 40%, 9 000 productore/as en el 2015 → 12 600 en 2021	Preferir el N° socios activos ≈ 5 000 (dato extrapolado de nuestra encuesta a 8 cooperativas)
2.1. Incrementar la producción de café y cacao orgánico y calidad bajo un enfoque de agricultura sostenible	Café de 170 000 qq → 320 000 qq; Cacao de 6 100 t → 12 500 t	Desactualizado?
2.2. Mejorar la calidad del café y cacao orientado al mercado de especialidad	60% de café exportado es especial mayor a 80 puntos 80% de cacao exportado con fermentación óptima	No hay datos centralizados t café molido peruano consumido en el mercado nacional
2.3. Promover la reducción de la huella ambiental en la cadena de café y cacao en las bases	reducir la huella de Carbón en un 30% en la cadena de café y cacao	¡Cómo se mide eso!
3.1. Posicionar el Café de calidad de nuestras cooperativas a nivel nacional e internacional	Ventas de café tostado por año = 5 000 000 S/.	≈ 20 000 kg a 15 S/ ≈ 300 000 Soles/año
4.1. Incrementar la administración de recursos	5 900 000 → 12 500 000 soles/año	Utilidades de las unidades de negocios = 500 000 Soles/año Reducción del endeudamiento de 1,5 MS/ → 0,5 MS/ al 2025
4.2. Fortalecer las comunicaciones e imagen Institucional de la CCCP	60% de la base social y 90% de la comunidad cafetalera reconoce el trabajo de la CCCP	
4.3. Fortalecer la gestión de Proyectos	35 millones soles adjudicados	Apuntar a la calidad, formulando “buenos” proyectos = bien alineados a la finalidad. Ejemplo: CITE ≈5 MS/.  3 bases de datos: 1) cooperativas socias 2) productores de cafés/cacao especiales 3) catadores, profesionales de la calidad

## 9.4 Descripción de los programas del área académica

### 9.4.1 Escuela de Líderes Cooperativistas Agrarios – ELCA

La ELCA está dirigido a socios y socias, líderes y lideresas, de preferencia tras haber ocupado algún cargo en la dirigencia en su organización o comunidad. La ELCA les brinda herramientas básicas para gestionar su cooperativa en forma óptima y contribuir a posicionar el movimiento cooperativo en el escenario político y social como una apuesta por el desarrollo rural. Tiene una duración 8 meses (4 días por mes), 320 horas pedagógicas.

El siguiente cuadro muestra la poca demanda de este programa desde el 2015 al 2019, donde se aprecia que, en este periodo, la Central ha logrado implementar en sólo dos oportunidades.

Año	2015	2016	2017	2018	2019
N° Programas implementados	0	1	1	0	0
N° de capacitados	0	25	25	0	0

### 9.4.2 Escuela de Administración de Fincas - ESAF

La ESAF está dirigido a jóvenes de 18 a 30 años, priorizando a hijos de los socios de las cooperativas con un alto interés por generar iniciativas en sus unidades productivas, comunidad y su organización, con experiencia de estar trabajando en su finca para desarrollar competencias que les permitan innovar, gestionar y administrar eficientemente sus unidades productivas, aportando significativamente al fortalecimiento de la cadena de valor del café y cacao, bajo un enfoque empresarial e integral. Tiene una duración 8 meses (4 días por mes), 320 horas pedagógicas.

Este programa tampoco ha tenido una demanda positiva para la Central, los últimos cursos que se implementaron en cuatro oportunidades fueron para un proyecto ejecutado por la Municipalidad de Río Tambo (Satipo – Junín).

Año	2015	2016	2017	2018	2019
N° Programas implementados	2	2	3	2	0
N° de capacitados	60	60	90	60	0

### 9.4.3 Escuela de Lideresas para el Desarrollo – ELIDE

Dirigido a mujeres socias o esposas de socios de cooperativas o asociaciones; de preferencia tras haber ocupado algún cargo en la dirigencia. A través del ELIDE se busca desarrollar capacidades y competencias de las mujeres lideresas, que les permitan ejercer la representación de colectivos, generar incidencia política y promover la participación de más mujeres en el desarrollo del sector agrario. Tiene una duración de 6 meses (4 días por mes), 240 horas pedagógicas.

A pesar de la importancia de este programa que promueve la participación de la mujer en los espacios de toma de decisión dentro de la organización, desde el 2015 a la actualidad, la Central no ha encontrado demanda solvente en las organizaciones para la implementación de este programa.

Año	2015	2016	2017	2018	2019
N° Programas implementados	0	0	0	0	0
N° de capacitados	0	0	0	0	0

### 9.4.4 Escuela de Gestores Empresariales – EGE

Dirigido a productores de café y cacao líderes de asociación o cooperativa y colaboradores inmersos en el proceso de comercialización. La EGE busca desarrollar capacidades y competencias

para realizar una gestión y administración eficiente en la unidad productiva y la organización, en toda la cadena productiva del café y cacao para producir y comercializar productos de calidad acorde a la demanda del mercado nacional e internacional, bajo un enfoque de desarrollo sostenible. Tiene una duración 08 meses (04 días por mes). 320 horas pedagógicas.

La EGE no ha encontrado demanda desde el 2017, año en qué se realizó un solo programa de capacitación, tal como lo muestra el siguiente cuadro

Año	2015	2016	2017	2018	2019
N° Programas implementados	2	0	1	0	0
N° de capacitados	60	0	25	0	0

#### 9.4.5 Escuela de Líderes Organizacionales - ELO

Dirigido a productores de café y cacao organizados en asociaciones o cooperativas y líderes comunales. La ELO tiene como objetivo lograr que los participantes fortalezcan sus capacidades en la gestión de su organización; aportando significativamente al fortalecimiento de capacidades y al posicionamiento de sus organizaciones en el escenario donde intervienen. Tiene una duración 8 meses (4 días por mes), 320 horas pedagógicas.

Aunque en los últimos años el ELO ha tenido una demanda de 2 programas por año, pero esta cantidad está por debajo de la capacidad de programas que la central puede implementar por año.

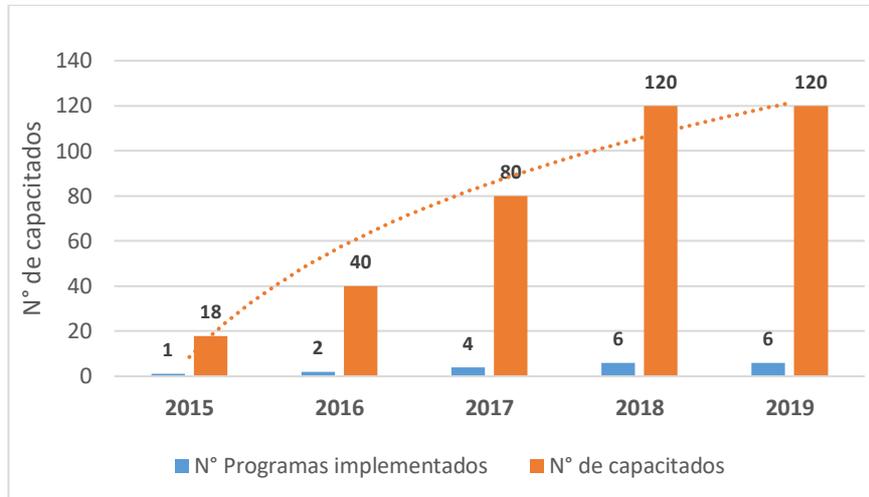
Año	2015	2016	2017	2018	2019
N° Programas implementados	0	0	1	2	2
N° de capacitados	0	0	25	50	50

#### 9.4.6 Escuela de Catadores de Cafés Especiales – ECAFE

Dirigido a profesionales, técnicos y público en general. La ECAFE es un programa de formación de catadores de cafés especiales y los prepara para evaluar y clasificar lotes de cafés especiales, de acuerdo a las normas, protocolos y estándares de calidad de la SCAA y CQI. El programa consta de seis módulos con 240 horas de capacitación efectiva más 120 horas de entrenamiento y examen.

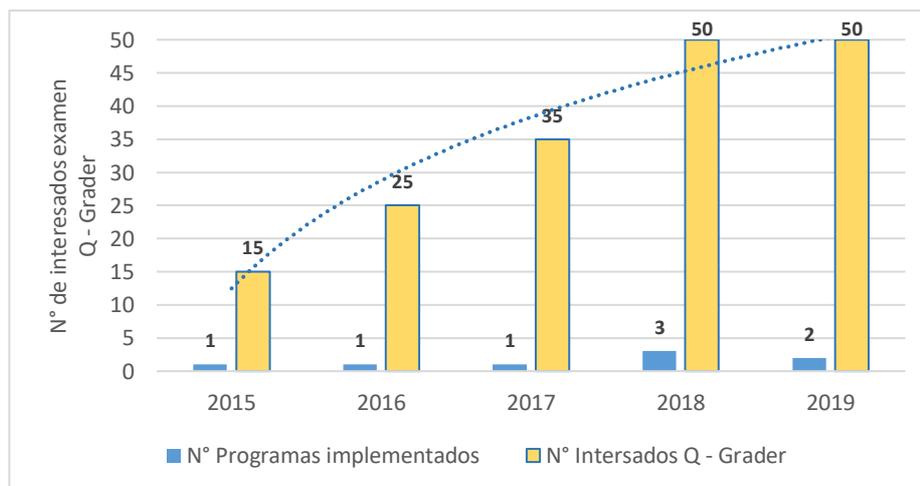
Sin duda alguna, dentro de los programas de capacitación, el ECAFE es el que causa mayor interés en los actores involucrados en la cadena del café. La demanda de este programa se mantuvo ascendente desde el 2015, que pasó de 1 a 6 programas por año en el 2018 y en 2019. En estos dos últimos años, la Central ha entrenado y certificado a 240 alumnos, quienes vienen brindando sus servicios en las organizaciones y empresas vinculadas al café en todo el país.

Año	2015	2016	2017	2018	2019
N° Programas implementados	1	2	4	6	6
N° de capacitados	18	40	80	120	120

**Gráfico 17: Programas implementados y alumnos matriculados por año en la ECAFE**

Como un programa complementario que genera la ECAFÉ, la Central implementa el **‘Programa de Certificación de Catadores Q – GRADER’**, que está dirigido a los catadores de cafés especiales interesados en contar con la certificación Q Arábica Grader con validez internacional. Este programa, es una muestra que los participantes de la ECAFÉ desean seguir especializándose en la catación, pero a niveles más competitivos.

Año	2015	2016	2017	2018	2019
N° Programas implementados	01	01	01	03	02
N° de capacitados	15	25	35	50	50

**Gráfico 18: Programas implementados y alumnos matriculados para el examen Q – Grader**

Adicionalmente, entre el 2018 y 2019, la Central también implementó un curso por años para ‘facilitadores ECAFÉ’ donde participaron 10 alumnos por curso.

A partir del 2019, la Central ha introducido un nuevo programa denominado **Q – PROCESSING’**, para certificar competencias profesionales en procesamiento post cosecha del café en todos los métodos (natural, "honey", lavado, etc.). Esta implementación se ha desarrollado implementando dos de los tres niveles exigidos por el CQI: N1 (General) y N2 (profesional). Esta primera experiencia del Q – Processing acogió a 40 participantes, todos relacionados a la cadena de valor del café.

### 9.5 Compromisos financieros de la CCCP al 30 de octubre de 2019 y calendario de pago

Entidad financiera	Préstamo (USD)
Cooperativa CUAJONE	300 000

N°	FECHA	CUOTA CAPITAL (USD)	INTERES (USD)	SEGURO (USD)	MONTO TOTAL A PAGAR (USD)
1	17/11/2019	2 178,39	2 162,20	76,56	4 417,15
2	17/12/2019	2 194,09	2 146,50	76,00	4 416,59
3	17/01/2020	2 209,91	2 130,68	75,44	4 416,03
4	17/02/2020	2 225,83	2 114,76	74,88	4 415,47
5	17/03/2020	2 241,88	2 098,71	74,31	4 414,90
6	17/04/2020	2 258,03	2 082,56	73,74	4 414,33
7	17/05/2020	2 274,31	2 066,28	73,16	4 413,75
8	17/06/2020	2 290,70	2 049,89	72,58	4 413,17
9	17/07/2020	2 307,21	2 033,38	72,00	4 412,59
10	17/08/2020	2 323,84	2 016,75	71,41	4 412,00
11	17/09/2020	2 340,59	2 000,00	70,82	4 411,41
12	17/10/2020	2 357,46	1 983,13	70,22	4 410,81
13	17/11/2020	2 374,45	1 966,14	69,62	4 410,21
14	17/12/2020	2 391,56	1 949,03	69,01	4 409,60
15	17/01/2021	2 408,80	1 931,79	68,40	4 408,99
16	17/02/2021	2 426,16	1 914,43	67,79	4 408,38
17	17/03/2021	2 443,65	1 896,94	67,17	4 407,76
18	17/04/2021	2 461,26	1 879,33	66,54	4 407,13
19	17/05/2021	2 479,00	1 861,59	65,92	4 406,51
20	17/06/2021	2 496,86	1 843,73	65,28	4 405,87
21	17/07/2021	2 514,86	1 825,73	64,65	4 405,24
22	17/08/2021	2 532,98	1 807,61	64,00	4 404,59
23	17/09/2021	2 551,24	1 789,35	63,36	4 403,95
24	17/10/2021	2 569,63	1 770,96	62,71	4 403,30
25	17/11/2021	2 588,15	1 752,44	62,05	4 402,64
26	17/12/2021	2 606,80	1 733,79	61,39	4 401,98
27	17/01/2022	2 625,59	1 715,00	60,73	4 401,32
28	17/02/2022	2 644,51	1 696,08	60,06	4 400,65
29	17/03/2022	2 663,57	1 677,02	59,38	4 399,97
30	17/04/2022	2 682,77	1 657,82	58,70	4 399,29
31	17/05/2022	2 702,11	1 638,48	58,02	4 398,61
32	17/06/2022	2 721,58	1 619,01	57,33	4 397,92
33	17/07/2022	2 741,20	1 599,39	56,63	4 397,22
34	17/08/2022	2 760,95	1 579,64	55,93	4 396,52
35	17/09/2022	2 780,85	1 559,74	55,23	4 395,82
36	17/10/2022	2 800,90	1 539,69	54,52	4 395,11
37	17/11/2022	2 821,08	1 519,51	53,80	4 394,39
38	17/12/2022	2 841,41	1 499,18	53,08	4 393,67
39	17/01/2023	2 861,89	1 478,70	52,36	4 392,95
40	17/02/2023	2 882,52	1 458,07	51,63	4 392,22
41	17/03/2023	2 903,30	1 437,29	50,89	4 391,48
42	17/04/2023	2 924,22	1 416,37	50,15	4 390,74
43	17/05/2023	2 945,30	1 395,29	49,41	4 390,00
44	17/06/2023	2 966,52	1 374,07	48,65	4 389,24
45	17/07/2023	2 987,90	1 352,69	47,90	4 388,49
46	17/08/2023	3 009,44	1 331,15	47,13	4 387,72
47	17/09/2023	3 031,13	1 309,46	46,37	4 386,96
48	17/10/2023	3 052,98	1 287,61	45,59	4 386,18
49	17/11/2023	3 074,98	1 265,61	44,81	4 385,40
50	17/12/2023	3 097,14	1 243,45	44,03	4 384,62
51	17/01/2024	3 119,46	1 221,13	43,24	4 383,83
52	17/02/2024	3 141,95	1 198,64	42,44	4 383,03

53	17/03/2024	3 164,59	1 176,00	41,64	4 382,23
54	17/04/2024	3 187,40	1 153,19	40,83	4 381,42
55	17/05/2024	3 210,37	1 130,22	40,02	4 380,61
56	17/06/2024	3 233,51	1 107,08	39,20	4 379,79
57	17/07/2024	3 256,82	1 083,77	38,37	4 378,96
58	17/08/2024	3 280,29	1 060,30	37,54	4 378,13
59	17/09/2024	3 303,93	1 036,66	36,71	4 377,30
60	17/10/2024	3 327,74	1 012,85	35,86	4 376,45
61	17/11/2024	3 351,73	988,86	35,01	4 375,60
62	17/12/2024	3 375,88	964,71	34,16	4 374,75
63	17/01/2025	3 400,22	940,37	33,30	4 373,89
64	17/02/2025	3 424,72	915,87	32,43	4 373,02
65	17/03/2025	3 449,41	891,18	31,56	4 372,15
66	17/04/2025	3 474,27	866,32	30,68	4 371,27
67	17/05/2025	3 499,31	841,28	29,79	4 370,38
68	17/06/2025	3 524,53	816,06	28,90	4 369,49
69	17/07/2025	3 549,93	790,66	28,00	4 368,59
70	17/08/2025	3 575,51	765,08	27,09	4 367,68
71	17/09/2025	3 601,28	739,31	26,18	4 366,77
72	17/10/2025	3 627,24	713,35	25,26	4 365,85
73	17/11/2025	3 653,38	687,21	24,33	4 364,92
74	17/12/2025	3 679,71	660,88	23,40	4 363,99
75	17/01/2026	3 706,23	634,36	22,46	4 363,05
76	17/02/2026	3 732,95	607,64	21,52	4 362,11
77	17/03/2026	3 759,85	580,74	20,56	4 361,15
78	17/04/2026	3 786,95	553,64	19,60	4 360,19
79	17/05/2026	3 814,24	526,35	18,64	4 359,23
80	17/06/2026	3841,73	498,86	17,66	4 358,25
81	17/07/2026	3869,42	471,17	16,68	4 357,27
82	17/08/2026	3 897,31	443,28	15,70	4 356,29
83	17/09/2026	3 925,40	415,19	14,70	4 355,29
84	17/10/2026	3 953,69	386,90	13,70	4 354,29
85	17/11/2026	3 982,19	358,40	12,69	4 353,28
86	17/12/2026	4 010,89	329,70	11,67	4 352,26
87	17/01/2027	4 039,80	300,79	10,65	4 351,24
88	17/02/2027	4 068,91	271,68	9,62	4 350,21
89	17/03/2027	4 098,24	242,35	8,58	4 349,17
90	17/04/2027	4 127,78	212,81	7,54	4 348,13
91	17/05/2027	4 157,53	183,06	6,48	4 347,07
92	17/06/2027	4 187,49	153,10	5,42	4 346,01
93	17/07/2027	4 217,67	122,92	4,35	4 344,94
94	17/08/2027	4 248,07	92,52	3,28	4 343,87
95	17/09/2027	4 278,69	61,90	2,19	4 342,78
96	17/10/2027	4 310,31	31,07	1,10	4 342,48
TOTAL		300 000,00	116 697,43	4 132,07	420 829,50

Entidad financiera	Préstamo (S/)
Banco de Crédito del Perú – BCP <sup>13</sup>	275 000

N°	FECHA	CUOTA CAPITAL (S/)	INTERES (S/)	MONTO TOTAL A PAGAR (S/)
1	14/11/2019	120 000,00	2 893,64	122 893,64
2	15/11/2019	140 000,00	3 300,02	143 300,02
3	23/03/2020	15 000	217,62	15 218
TOTAL		275 000,00	6 411,28	281 411,28

Entidad financiera	Préstamo (S/)
FOGAL	100 000

N°	FECHA	CUOTA CAPITAL (S/)	INTERES (S/)	MONTO TOTAL A PAGAR (S/)
1	30/11/2019	0,00	983,33	983,33
2	31/12/2019	0,00	983,33	983,33
3	31/01/2020	0,00	983,33	983,33
4	29/02/2020	0,00	983,33	983,33
5	31/03/2020	0,00	983,33	983,33
6	30/04/2020	0,00	983,33	983,33
7	31/05/2020	0,00	983,33	983,33
8	30/06/2020	0,00	983,33	983,33
9	31/07/2020	0,00	983,33	983,33
10	31/08/2020	0,00	983,33	983,33
11	30/09/2020	100 000,00	983,33	100 983,33
TOTAL		100 000,00	10 816,63	110 816,63

Entidad financiera	Préstamo (S/)
CAC LOS ANDES	163 247,37

## Compromisos de pago:

N°	FECHA	MONTO PRESTAMO (S/)	INTERES (S/)	MONTO TOTAL A PAGAR (S/)
1	25/03/2020	163 246,97	1 801,56	165 048,53
TOTAL		163 246,97	1 801,56	165 048,53

<sup>13</sup> En noviembre de 2019, la CCCP obtuvo un préstamo de la Financiera CREDINKA por S/ 265 000, lo cual le permitió cancelar el compromiso con el Banco de Crédito del Perú. Este nuevo crédito vence en mayo 2020.

## 9.6 Plan de Acción de la CCCP a corto plazo

POR QUÉ	QUÉ		CÓMO				QUIÉN	CUÁNDO																						
	Objetivo	Meta	Acciones	Mecanismo de seguimiento	Posibles problemas	Soluciones		Responsable	Fecha Inicial de actividad	Fecha fin actividad	2020																			
Factor Crítico de Éxito											ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	set	oct	nov	dic								
Cafetería de Miraflores no es un negocio rentable para la CCCP	Buscar rentabilidad de las cafeterías como unidad de negocios de la CCCP	Cerrar la cafetería 'Coffee Puma' de Miraflores y continuar sólo con las cafeterías de las Embajada de EEUU	Evaluar los ingresos y egresos de la Cafetería desde el año de apertura hasta la actualidad y las proyecciones para los siguientes años	Comité de liquidación de cafetería	No aprobación de la propuesta por parte de los directivos	Justificar la propuesta con las proyecciones en los diferentes escenarios de la cafetería de Miraflores	Gerencia de la CCCP	ene-20	feb-20																					
			Tomar la decisión de cierre de la cafetería por falta de rentabilidad					feb-20	feb-20																					
			Propuesta de Venta de activos de la cafetería					mar-20	abr-20																					
Crisis financiera de la CCCP por falta de liquidez	Vender los activos de la CCCP	Lograr una inyección de liquidez para cumplir con los compromisos financieros de la CCCP	Planteamiento de la propuesta de venta de activos a la directiva de la CCCP	Comité de venta de activos	No aprobación de la propuesta por parte de los directivos	Justificar la propuesta con las proyecciones globales de la CCCP con y sin inyección de liquidez	Gerencia de la CCCP	ene-20	feb-20																					
			Definir qué activos vender					feb-20	feb-20																					
			Venta concretada de los activos de la CCCP					mar-20	abr-20																					
			Elaboración del plan detallado de cumplimiento de compromisos con la inyección de capital					may-20	may-20																					
			Inyección de capital					jun-20	jun-20																					

### 9.7 Personas entrevistadas y/o participantes en los talleres de restitución

\* participante en el taller de restitución del 20 de noviembre (representantes de cooperativas socias)

\*\* participante en el comité de pilotaje del 19 de noviembre

Organización	Distrito	Apellidos	Nombre	Función	Teléfono	Correo Electrónico
Alianza Cacao Perú	Lima	Iturrios	José	Director Nacional	996 470 770	<a href="mailto:jiurrios@perucacao.org">jiurrios@perucacao.org</a>
		Gamarra Tong	José	Director Adjunto		<a href="mailto:jgamarra@perucacao.org">jgamarra@perucacao.org</a>
		Murrieta Medina	Edgardo	Especialista Agronegocios		<a href="mailto:emurrieta@perucacao.org">emurrieta@perucacao.org</a>
CACE Alto Palomar	Alto Palomar Villarrica	Hidalgo Puca	Edson	Gerente	997198296	
		*Guizado Centeno	David	Presidente	999916404	
		*Marín García	Sadler	Delegado CCCP	993670992	
CAC La Florida	Pichanaki	*Damiano Pillpe	Jesús Felix	Gerente	941850480	
		*Westreicher Soto	Cesar	Presidente	950485478	
		*Oscoco Zamora	Isaias	Secretario, Delegado CCCP	967097012	
CAC Incahuasi	Vilcabamba-Cuzco	*Ortiz Osis	Claudio	Gerente	983615926	
	Andahuaylas	*Valenzuela Ostua	Juan	Secretario Cté Vigilancia	978613814	
		Salazar Menacho	Yeny	Contadora	956941881	<a href="mailto:cacviperu@yahoo.es">cacviperu@yahoo.es</a>
CAC Pangoa	Pangoa	Dionisio Castillo	Esperanza	Gerente	964557135	
		*Alanya Sarmiento	Raul Eusebio	Presidente	996429376	
		*Aquize Veliz	Juan	Delegado CCCP	978613814	
		*Quispe Lamberto	Miguel	Gerente Operaciones	949973497	
CAC Perené	La Merced	Romero Martinez	Julio Cesar	Gerente	964520497	<a href="mailto:jromero@cooperene.com">jromero@cooperene.com</a>
		*Coronel Espinoza	William	Presidente	931257073	
		*Lozano Taype	Edwin	Vicepsdte , Delegado CCCP	927997648	
CAC Satipo	Satipo	Chavez Torres	Edison Dario	Gerente	943193225	
		Flores Torres	Mario Alberto	Presidente	952968629	
CAC Tahuantinsuyo	Pichanaki	*Arteaga Castro	Jacob	Gerente	925337145	
		Sedaon Torres	Willy Abelardo	Presidente	971111559	
		*Jaulis	Pelagio	Delegado CCCP	980258997	

Organización	Distrito	Apellidos	Nombre	Función	Teléfono	Correo Electrónico
CACVRA	San Francisco-Ayacucho	Vidalon Orellana	Eduardo	Presidente	990400101	
		Valverde Pérez	Herbert	Gerente	921060381	
CCCP	Lima	**Fundes	Geni	Gerente	999 608 517	<a href="mailto:genifundes@centralcafeycacao.org">genifundes@centralcafeycacao.org</a>
		**Almonacid	Juan	Resp. Tostaduría		
		**Rodríguez Pérez	Laura	Resp. Cafeterías		
		**Zapata	Estrella	Secretaria		<a href="mailto:secretaria@centralcafeycacao.org">secretaria@centralcafeycacao.org</a>
		**Puescas	Tatiana	Administradora	961013797	<a href="mailto:tzapata@centralcafeycacao.org">tzapata@centralcafeycacao.org</a>
		**Lijarza	Cecilia	Contadora	949672714	<a href="mailto:cpuescas@centralcafeycacao.org">cpuescas@centralcafeycacao.org</a>
		Ortiz Saravia	Rocío	Resp. Área Académica		<a href="mailto:rljarza@centralcafeycacao.org">rljarza@centralcafeycacao.org</a>
	William	Resp. Proyectos	960162318	<a href="mailto:william.ortiz.saravia@gmail.com">william.ortiz.saravia@gmail.com</a>		
CIDERURAL	Lima	Veramendi	Macario		954 633 005	<a href="mailto:gerencia@ciderural.com">gerencia@ciderural.com</a>
Coordinadora Nacional Comercio Justo	Lima	Suarez	Luis		988 136 152	
DEVIDA	Lima	Cuevas Sifuentes	Carlos	Director Ejecutivo	945053309	<a href="mailto:ccueva.das@devida.gob.pe">ccueva.das@devida.gob.pe</a>
FOGAL	Lima	Necochea	Wilfredo		993 455 504	<a href="mailto:wne@fogalgarantia.org">wne@fogalgarantia.org</a>
Junta Nacional del Café	Lima	Castillo	Lorenzo		990070389	<a href="mailto:lcastillo@juntadelcafe.org.pe">lcastillo@juntadelcafe.org.pe</a>
Ministerio de Agricultura	Lima	Aponte	Augusto	Dirección de Evaluación de Recursos Naturales	999886492	<a href="mailto:a_aponte10@hotmail.com">a_aponte10@hotmail.com</a>
		Figueroa	Jorge	Dirección General Agrícola	981 982 220	<a href="mailto:jfigueroa@minag.gob.pe">jfigueroa@minag.gob.pe</a>
PROMPERU	Lima	Edgar Quintanilla			998 996 558	
SOS Faim	Lima	**Vargas	Luis	Representante Perú		<a href="mailto:lvar@sosfaim.org">lvar@sosfaim.org</a>
	Bruselas	*Stoeckel	Sophie		32471705130	<a href="mailto:cst@sosfaim.org">cst@sosfaim.org</a>
	Lima	Andamayo	Maribel			<a href="mailto:man@sosfaim.org">man@sosfaim.org</a>