



MANAGEMENT RESPONSE

RESPUESTA DE GESTION

**EVALUACION DEL APOYO A LA CENTRAL CAFÉ
Y CACAO DEL PERU**

Respuesta de gestión como parte de la evaluación del apoyo de SOS Faim y del programa SIA a la Central Café y Cacao, realizado por la firma consultora TERO entre octubre y diciembre del 2019, en el marco de las evaluaciones intermedias del programa SIA 2017-2021 cofinanciado por la DGD.

El documento de evaluación consta de 28 recomendaciones dirigidas a la Central y sus socias, y 5 recomendaciones para SOS Faim. Para facilitar la respuesta de gestión, se agrupan las recomendaciones según los temas y tipos de respuesta. Este documento tiene 3 partes:

1. La respuesta de la Central Café y Cacao a las recomendaciones formuladas hacia ella
2. La respuesta de SOS Faim a las recomendaciones a la Central Café y Cacao
3. La respuesta de SOS Faim a las recomendaciones formuladas hacia ella

Las recomendaciones de esta evaluación fueron discutidas y debatidas en varias ocasiones entre SOS Faim y la Central Café y Cacao, así como internamente, entre los equipos de SOS Faim del Perú y de la sede.

Esta respuesta fue validada internamente por el equipo de SOS Faim de acuerdo con sus procedimientos internos.

1. Recomendaciones a la Central Café y Cacao y a sus socias – Respuestas de la Central

MEDIDAS A CORTO PLAZO

Recomendación 1: AG, CD: convocar una Asamblea General Extraordinaria para tomar las decisiones financieras requeridas y evitar el agravamiento de la crisis de la CCCP.		
Oportunidades : - Crear una red de coordinación con los presidentes y gerentes de las cooperativas base y el Consejo Directivo, utilizando medios electrónicos para tomar decisiones rápidas (Zoom, watsap).	Riesgos : - Limitada comunicación de las cooperativas base con la central. - Internet con señal muy debil en las zonas de producción.	
Respuesta : Dado los efectos de la cuarentena por el COVID 19 vamos a implementar un sistema de comunicación virtual con los lideres de las cooperativas (Presidentes y gerentes) y los miembros del Consejo Directivo. La propuesta es tomar decisiones rápidas orientadas a trabajar un plan de reactivación de la Central en conjunto con sus socios y aliados.		
Acción	Calendario	Responsable
1. Gestionar con las cooperativas base la implementación de reuniones virtuales a través de herramientas digitales como Zoom o Hangouts, tomar deiciones rápidas.	Mayo	Geni Fundes / Tatiana Zapata
2. Realizar Asamblea General Ordinaria de forma virtual.	Mayo	Geni Fundes / Tatiana Zapata
23) *CD, Gerencia CCCP: 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.		
Oportunidades : 1. Escalar las unidades de negocio de CCCP (tostaduria, cafeterias, escuelas, exportaciones), previo estudio de factibilidad y plan de negocio. 2. Evaluar el escalamiento de la Central a una Central de Cooperativas o la creación de sociedades anonimas para cada unidad de negocio. 3. Crear alianzas con otras organizaciones (FOGAL y CIDERURAL) para optimizar el manejo financiero de CCCP.	Riesgos : 1. Cooperativas con problemas de liquidez 2. Limitada comunicación con las bases.	

Respuesta :

1. Las unidades de negocio de la Central han crecido sostenidamente, unos mas que otros. Es momento de escalar en conjunto con nuestras bases e invitar a otras organizaciones; por ejemplo, la venta de café tostado requiere hacer sinergias con otras marcas comerciales, incluyendo marcas de nuestras bases; trabajar en bloque o consorcio para reducir costos y ser mas competitivos. La unidad academica con sus programas de capacitación requiere aterrizar en una entidad educativa (registrado en Ministerio de Educación), formar una asociación educativa con nuestras bases y otros aliados orientado a crear el Instituto de Café y Cacao. La unidad de exportación puede apoyar a las cooperativas base la articulación comercial a mercados de cafés certificados y especiales.
2. Es momento de analizar a la Central como persona juridica, nos quedamos como asociación con nuestras unidades de negocio o escalamos a otros modelos, en la practica existen dos opciones: 1. Escalar a una Central de Cooperativas y maneje la parte social y empresarial a la vez con sus unidades de negocio. 2. Mantener la Central como asociación y crear sociedades anonimas con sus unidades de negocio. Por ejemplo: a. Puma café puede ser una sociedad anonima, cuyos socios serian la Central (mayor accionista), sus bases cooperativas y otras organizaciones. b. La unidad academica sería una sociedad anonima o asociación educativa formada por la Central, sus bases cooperativas y org. privadas.
3. Estamos gestionando con FOGAL y CIDERURAL para trabajar un programa de asesoria financiera a CCCP. Gestionar las deudas, optimizar la gestión contable, manejo de liquidez.

Acción	Calendario	Responsable
1. Contratar un consultor para elaborar plan de negocio para cada unidad: Puma Café (tostaduria y cafeteria), Unidad Academica, Unidad de Exportaciones y Unidad de Proyectos.	1. Octubre 2020	1. Rocio Lijarza, Wiliam Ortiz, Juan Almonacid.
2. Hacer una consultoria para definir los modelos de persona juridica que ayuden a escalar las unidades de negocio y beneficie a la Central y sus bases cooepartivas.	2. Enero 2021	2. Esteban Pereyra – Presidente CD, Geni Fundes. 3. Geni Fundes
3. Gestionar convenio con CIDERURAL y FOGAL, programar reuniones virtuales quincenales.	3. Mayo 2020.	

12) *CD, Gerencia CCCP: abandonar sus negocios deficitarios (cerrar la cafetería de Miraflores), centrarse en sus actividades rentables (incrementar su fuerza de ventas).

25)*CD, Gerencia CCCP: Cerrar las cafeterías. (= REC 12)

Oportunidades:	Riesgos
1. Ampliar la cobertura de los programas de CCCP a nivel de las regiones, buscar financiamiento del estado (Promperu, Minagri, Gobiernos Regional y Municipalidades).	1. Desinterés del estado 2. Señal de internet débil en las zonas de producción. 3. Insertidumbre por la pandemia.

<ol style="list-style-type: none"> Por la coyuntura de la pandemia, crear nuevos programas de capacitación virtual. Hacer reingeniería en las cafeterías orientado a la construcción de una franquicia. 									
<p>Respuesta:</p> <ol style="list-style-type: none"> La propuesta es ampliar la cobertura de los programas de capacitación de CCCP a todas las regiones del Perú. Buscar financiamiento de los municipios, gobierno regional, Devida, Promperu, Ministerio de la Producción, organizaciones privadas, otros. Fortalecer la Unidad de Capacitación con un especialista en promoción y mercadeo. Adaptar nuestros programas de capacitación a una plataforma virtual y crear nuevos programas de capacitación Con las cafeterías Puma hemos acumulado mucha experiencia en este rubro, la propuesta es medir lo avanzado y orientar las estrategias hacia la construcción de una franquicia Puma Café. 									
<p>Acción</p> <ol style="list-style-type: none"> Contratar un especialista en marketing para promocionar los programas de capacitación a nivel nacional. Adquirir una plataforma de capacitación virtual. Contratar un especialista que sistematice la experiencia Puma y formule un proyecto de Franquicia Puma Café. 	<table border="1"> <thead> <tr> <th data-bbox="858 813 1102 869">Calendario</th> <th data-bbox="1102 813 1394 869">Responsable</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="858 869 1102 925">1. Enero 2021</td> <td data-bbox="1102 869 1394 925">1. Rocio Lizarza</td> </tr> <tr> <td data-bbox="858 925 1102 981">2. Junio 2020</td> <td data-bbox="1102 925 1394 981">2. Rocío Lizarza</td> </tr> <tr> <td data-bbox="858 981 1102 1164">2. Febrero 2021</td> <td data-bbox="1102 981 1394 1164">3. Geni Fundes</td> </tr> </tbody> </table>	Calendario	Responsable	1. Enero 2021	1. Rocio Lizarza	2. Junio 2020	2. Rocío Lizarza	2. Febrero 2021	3. Geni Fundes
Calendario	Responsable								
1. Enero 2021	1. Rocio Lizarza								
2. Junio 2020	2. Rocío Lizarza								
2. Febrero 2021	3. Geni Fundes								

<p>18)*Gerencia y unidad de proyectos CCCP: Perfeccionar la propuesta de proyecto de CITE Café. 22)*AG, CD, Gerencia CCCP: Frente a la iliquidez, vender activos no utilizados (terreno), vender equipamiento de cafeterías, vender la casa.</p>	
<p>Oportunidades:</p> <ol style="list-style-type: none"> Como CITE Agroindustrial Café gestionar Convenio de Desempeño con Instituto Tecnológico de la Producción – ITP. Gestionar proyectos de fuentes de cooperación que financien programas enfocadas en cadena de valor de café y cacao: UE y USAID. Crear un fondo para pago de deuda con venta de activos. Buscar fuentes con programas de financiamiento de largo plazo y compra de deuda. 	<p>Riesgos</p> <ol style="list-style-type: none"> Recursos del estado se concentran en mitigar los efectos de la pandemia. No se parueban los proyectos. Demora en la venta de activos por la pandemia Covid 19. Fuentes no tienen financiamiento de largo plazo.

Respuesta:

1. Como CITE Agroindustrial Café tenemos la propuesta de contruir la Escuela de Café, dentro de la Escuela escalar los programas de capacitación de CCCP y crear nuevos programas.
2. Para tener recursos en el corto plazo y trabajar en alianza con nuestras bases cooperaytivas estamos gestionando proyectos con fondos de cooperación UE y USAID. Los proyectos buscan fortalecer las cadenas de suministro de café y cacao enfocado en la industria y la calidad.
3. Una de las acciones urgente es gestionar las deudas, reducir con la venta de activos; buscar una fuente financiera que compre deuda con pago de largo plazo (8 a 10 años) con intereses competitivos.
4. Si la estrategia de venta de activos no funciona, la propuesta es gestionar un financiamiento de largo plazo con tasas competitivas.

Acción	Calendario	Responsable
1. Gestionar Convenio de Desempeño ante el ITP del Ministerio de la Producción.	1. Mayo y Junio 2020.	1. William Ortiz
2. Gestionar proyectos ante USAID y UE	2. Mayo, Junio y Julio 2020.	2. William Ortiz
3. Poner en venta los activos de CCCP: Inmueble Enrique Villar y Finca en Selva Central.	3. Junio 2020	3. Tatiana Zapata
4. Gestionar fondos ante entidades financieras para compra de deuda.	4. Mayo y junio 2020.	4. Geni Fundes

Funcionamiento organizativo de la Central y relación con sus bases – mediano y largo plazo

- 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. Debatar 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.
- 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.

Oportunidades:

1. Trabajar proyecto modificación de estatutos, que incluya, mandatos, periodos, rol, delegados idoneos, aportaciones, exclusión y ampliación de nuevos socios.
2. Las bases de la CCCP insertan en sus agendas programas de CCCP, los directivos tienen rol activo: cafés especiales, cacao fino de aroma, ley de cooperativas, mercado interno, otros.

Riesgos

1. Dificultad para hacer reuniones presenciales.
2. Las cooperativas limitan la participación de los directivos de CCCP en sus reuniones.

Respuesta:

1. En la medida que la Central ha crecido organizacionalmente, se requiere trabajar el proyecto de modificación de estatutos; se requiere que el Consejo Directivo gestione por un periodo de tres años, el cambio de tercios anual dificulta la gestión; los delegados elegidos deben ser dirigentes activos en sus cooperativas; replantear la modalidad de aportaciones; definir un mecanismo de exclusión más práctico; facilitar el ingreso de nuevos socios; evaluar incluir otras categorías de socios, por ejemplo, socios honorarios.
2. La propuesta es que los directivos de la CCCP participen activamente en las reuniones de Consejo de Administración de sus cooperativas y en la Asamblea General. Informar los trabajos que hacen CCCP en conjunto con su cooperativa.

Acción	Calendario	Responsable
1. Consultoría con especialista para trabajar proyecto de estatutos.	1. Enero 2021	Esteban Pereyra – Presidente CCCP.
2. Tomar acuerdo en la asamblea general. Definir una agenda de trabajo con cada base cooperativa.	2. Febrero 2021	Geni Fundes

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.

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.

7. CD, cooperativas socias: Organizar pasantías en las cooperativas más dinámicas y diversificadas (Pangoa, Incahuasi), así como encuentros e intercambios de cooperativas.

Oportunidades:

1. Hacer sinergias con nuestras bases cooperativas para trabajar una agenda en conjunto utilizando medios virtuales (item 5 y 8).
2. Implementar un instrumento de comunicación virtual que transmita información a las bases cooperativas y las familias socias sobre los trabajos de CCCP y viceversa.
3. Intercambio de experiencia en gestión cooperativa y manejo de tecnologías a través de pasantías

Riesgos

1. Cobertura de internet limitada.
2. Cobertura de internet limitada
3. Movilización restringida por efectos de la pandemia.

Respuesta:

1. Definir una agenda de trabajo con nuestras bases cooperativas, orientado a gestionar programas y proyectos que contribuyan a su fortalecimiento, líneas como: cafés especiales, cacao fino de aroma, industria de café y cacao, mercado interno, mercado de cafés especiales, promoción de café y cacao, otros. Esta agenda debe marcar la gestión en el interno de la cooperativa.

2. Trabajar una herramienta de comunicación virtual o física "Boletín" para llevar información a las cooperativas base y las familias socias. Este Boletín debe estar adaptado para mostrarse en los celulares. Información de precios, eventos cafetaleros, mercados, otros.
3. Trabajar un programa de intercambio entre cooperativas, pasantía a nivel de dirigentes, equipo técnico, equipo administrativo, visita a fincas de café y cacao, emprendimientos de negocio, etc

Acción	Calendario	Responsable
1. Activar reuniones virtuales con los gerentes y presidentes de las cooperativas.	1. Agosto 2020	Esteban Pereyra (1, 2 y 3)
2. Trabajar un cuestionario, aplicar a las cooperativas y sistematizar la información.	2. Septiembre 2020	Geni Fundes (1, 2 y 3)
3. Definir una agenda de trabajo con las cooperativas.	3. Octubre 2020	
4. Contratar un especialista en comunicaciones para trabajar Boletín virtual trimestral.	4. Octubre 2020	Rocio Lijarza (4)
5. Hacer un programa de intercambio, pasantías entre cooperativas.	5. Marzo 2021	William Ortiz (5)

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.

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.

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.

<p>Oportunidades:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Trabajar con cada cooperativa un plan de pago de sus deudas 2. Revisar las tarifas de membresía orientado ampliar la base social de CCCP. 3. Hacer reglamento para expulsar o inhabilitar socios que no cumplen con sus obligaciones. 4. Ampliar cobertura de CCCP a nivel nacional. 	<p>Riesgos</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Bases no tienen liquidez 2. No hay riesgo 3. Hay resistencia de las bases. 4. Desinterés de las cooperativas
<p>Respuesta:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La propuesta es regularizar las aportaciones de las cooperativas con CCCP, hay mucha deuda pendiente; según acuerdo de AG las cooperativas pueden pagar en efectivo con castigo de un porcentaje de la deuda o pueden pagar en productos (café o cacao); negociar con cada cooperativa la deuda y el periodo de pago. 2. Definir los servicios que brinda CCCP y valorizar; la propuesta es trabajar una tarifa que permita ampliar la bases social de CCCP. 	

3. Trabajar un reglamento muy claro para expulsar o inhabilitar a los socios; por ejemplo tener claro que hacer con socios que no cumplen con sus aportaciones.
4. En estos momentos la cobertura de CCCP es el centro y sur del Perú; la propuesta es afiliar cooperativas en las once regiones cafetaleras para tener cobertura nacional.

Acción	Calendario	Responsable
<ol style="list-style-type: none"> 1. Negociar con cada cooperativa plan de pago de su deuda ya sea en efectivo o en producto; firmar un contrato o convenio de pago. 2. Definir los servicios que brinda CCCP y trabajar una escala de tarifas. 3. Elaborar reglamento de afiliación, inhabilitación o desafiliación de socios. 4. Trabajar un programa de afiliación de nuevas cooperativas. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Agosto 2020 2. Octubre 2020. 3. Enero 2020. 4. Octubre 2020. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tatiana Zapata 2. Geni Fundes y Responsable de Áreas 3. Asesor legal. 4. Geni Fundes

Modelo de negocio y actividades/servicios de la Central

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

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.

Oportunidades:

1. Desarrollar servicios corporativos para reducir costos a nivel de la central y sus socios.
2. Brindar servicios de articulación comercial a las cooperativas base y terceros a mercados de especialidad.
3. Desarrollar la Escuela de Dirigentes en selva Central en alianza con nuestras bases.
4. Gestionar ante el estado, programas que benefician la cadena de valor de café y cacao: marca "cafés del Perú", "huella ambiental del café y cacao", programa nacional de consumo de café y cacao, plan nacional de reactivación del café, Taza de Excelencia, otros.

Riesgos

5. Resistencia de las cooperativas.
6. Reducción de la demanda de cafés especiales por efectos del Covid 19
7. Desinterés de las bases
8. No hay Consenso en la comunidad cafetalera
9. Desinterés del estado.

<p>5. Gestionar programas de la central a nivel del estado que apoyen a nuestras bases: ministerios, Programa de Desarrollo Alternativo (DEVIDA), gobierno regional y gobiernos locales. ECAFE, ESAF, Q Processing, otros.</p>		
<p>Respuesta:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. En estos tiempos de crisis una buena alternativa es hacer sinergias para reducir costos, los servicios corporativos pueden ayudar a las cooperativas a bajar costos, por ejemplo certificación orgánica, envío de muestras, logística para exportación, otros. También las compras corporativas, insumos, materiales, equipos. 2. La Central ha adquirido mucha experiencia con la Taza de Excelencia en articulación comercial de cafés certificados y especiales a diferentes mercados del mundo. En base a esta experiencia la propuesta es implementar la unidad comercial que permita de manera profesional gestionar mercados para nuestras bases y terceros. Hacer sinergias con cooperativas a nivel nacional y ampliar nuestra base social. 3. CCCP tiene el programa Escuela de Líderes Cooperativistas Agrarios – ELCA orientado a desarrollar capacidades a nivel de dirigentes de las cooperativas. La propuesta es activar este programa que ayude a la gestión de los dirigentes en sus cooperativas. 4. La Central ha impulsado programas transversales en la comunidad cafetalera y el estado, la Taza de Excelencia y la marca “Cafés del Perú” especialidades únicas son un ejemplo. Somos reconocidos a nivel nacional como líderes en la industria de cafés especiales. La propuesta es seguir avanzando con otros programas como: 1. Programa Nacional de Consumo de café; 2. Promover la creación de la Asociación Nacional de Tostadores y Cafeterías del Perú; 3. Promover la Escuela Nacional de Café; entre otros. 5. La Central ya trabaja con financiamiento del estado para algunos programas como Escuela de Cafés Especiales - ECAFE, entrenamiento y Certificación Q Grader, Escuela de Administradores de Finca – ESAF, financiado principalmente por Promperu, Devida y el Ministerio de la Producción. Sin embargo falta ampliar la cobertura en las regiones promover nuestros programas a nivel de los gobiernos locales y regionales. 		
<p>Acción</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Hacer una consultoría para definir los servicios y productos corporativos a ser desarrollados por la Central en sinergia con sus bases. 2. Contratar un especialista en gestión comercial de cafés certificados y especiales para gestionar la Unidad de Exportaciones. 3. Coordinar con las cooperativas la implementación de la Escuela de Líderes Cooperativistas Agrarios – ELCA. 4. Programar participación de CCCP en las mesas técnicas convocadas por el estado. 	<p>Calendario</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Febrero 2021 2. Junio 2020. 3. Enero 2021. 4. Según convocatoria. 5. Marzo 2021 	<p>Responsable</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Geni Fundes 2. Geni Fundes 3. Rocio Lijarza 4. Geni Fundes 5. Rocio Lijarza

5. Trabajar un plan para ampliar la cobertura de los programas de capacitación de la Central en las regiones cafetaleras con financiamiento de DEVIDA, gobiernos regional, Municipios provincial y distristal.		
--	--	--

19) CD, Gerencia CCCP: Dar más autonomía a las unidades de negocios y contratar gerentes comerciales.
20) AG, CD, Gerencia CCCP: Crear empresas nuevas.
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.

<p>Oportunidades:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Escalar las unidades de negocio de la Central 2. Formar sociedades anonimas con cada unidad de negocio. 3. Revisar modelo de persona juridica de CCCP, evaluar migrar a Central de Cooperativas 	<p>Riesgos</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Desinteres de los socios 2. Alta competencia en el mercado. 3. No ayuda ley general de cooperativas actual.
--	---

Respuesta:

1. La propuesta es escalar cada unidad de negocio de CCCP: 1. Unidad academica escalar hacia la formación de un Instituto o una universidad. 2. Las cafeterias escalar hacia la construcción de una franquicia. 3. La Tostaduria Puma Café hacia una planta industrial con productos diversificados.
2. Evaluar la independización de cada unidad de negocio, convertirlos en sociedades anonimas con participación de CCCP como socio mayoritario, sus bases cooperativas y terceros.
3. Revisar modelo de persona juridica de CCCP, escalar hacia una Central de Cooperativas que maneje todas sus unidades de negocio.

Acción	Calendario	Responsable
1. Consultoria para medir el potencial de escalamiento de cada unidad de negocio.	1. Marzo 2021	1. Geni Fundes
2. Consultoria para evaluar el modelo de gestión de cada unidad de negocio (sociedad anonima).	2. Marzo 2021	2. Geni Fundes
3. Consultoria para evaluar modelo de gestion de CCCP y su escalamiento.	3. Marzo 2021	3. Esteban Pereyra

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.		
Oportunidades: 1. Trabajar tarifas de los programas de capacitación de CCCP	Riesgos 1. No hay riesgo	
Respuesta: 1. La propuesta es trabajar a nivel de los programas de capacitación, tarifas diferenciadas: 1. Para los socios que estan al dia en sus pagos, socios que tienen deudas, terceras cooperativas, independientes.		
Acción 4. Trabajar tarifario de programas de capacitación	Calendario 4. Junio 2020	Responsable 2. Rocío Lizarza

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.		
Oportunidades: 1. Desarrollar un Software con socios de las bases cooperativas y productores de la Taza de Excelencia 2. Software con base de datos de los alumnos capacitados.	Riesgos 1. No hay riesgo 2. No hay riesgo	
Respuesta: 1. La propuesta es tener un registro de los productores (orgánicos, transición y convencionales), socios de las bases y ganadores de la taza de Excelencia. 2. Tener un registro de los alumnos capacitados por cada programa.		
Acción 1. Adquirir un software para sistematizar registro de productores y alumnos capacitados. 2. Alimentar software con los productores socios y participantes Taza de Excelencia. 3. Alimentar software con alumnos capacitados.	Calendario 1. Julio 2020. 2. Abril 2021 3. Julio 2020	Responsable Rocío Lizarza (1, 2 y 3)

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.
--

Oportunidades: Sistematizar la experiencia de CCCP	Riesgos Amplia cobertura para levantar información.	
Respuesta: La propuesta es sistematizar información de CCCP sobre los trabajos realizados en una primera etapa como gestor y administrador de recursos y la segunda etapa como gestor de unidades de negocio.		
Acción Consultoría para sistematizar información de CCCP.	Calendario 1. Abril 2021	Responsable Geni Fundes

Gestión de la Central:

<p>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.</p> <p>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</p>		
Oportunidades : 1. Trabajar Plan estratégico de la Central 2021 – 2025. 2. Trabajar plan de negocio para cada una de las unidades de negocio.	Riesgos 1. Restricción de viajes por Covid 19 2. Desinterés de las cooperativas.	
Respuesta: 1. Revisar y actualizar plan estratégico de la Central Café y Cacao 2021 – 2025 que incluya las unidades de negocio de la Central. 2. Elaborar plan de negocio de las unidades de negocio de la central: Puma café, Unidad Académica y Unidad de exportaciones.		
Acción 1. Contratar especialista en plan estratégico. 4. Contratar especialista en planes de negocio.	Calendario 1. Octubre 2020 2. Marzo 2021	Responsable 1. Geni Fundes 2. Rocio Lijarza

2. Recomendaciones a la Central y a sus socias – Respuestas de SOS Faim

Recomendaciones urgentes para el corto plazo: 1 – 23 – 24 – 12(=25) – 18 -22

Oportunidades : <ul style="list-style-type: none"> - Mejorar la situación de liquidez - Mejorar la gestión financiera - Potenciar líneas de negocio de la Central con mayor valor agregado - Implicación de los socios 	Riesgos : <ul style="list-style-type: none"> - Imposibilidad actual de hacer reuniones presenciales (crisis Covid) y dificultad de usar medios virtuales por conexión limitada en el campo - Periodo inadecuado de venta de activos (Covid)
---	--

Respuesta: **SOS Faim coincide con estas recomendaciones a la Central.**

Acciones ya tomadas:

- Pocos días después de la aprobación de la evaluación, envío de carta oficial a la Central para manifestar nuestro acuerdo con la evaluación en general y estas recomendaciones en particular como prioritarias, solicitando que se apliquen y proponiendo una prolongación de nuestra asociación y un financiamiento adicional durante el periodo transitorio de aplicación
- Desde la crisis Covid: financiamiento de una asesoría financiera externa a la Central para elaborar proyecciones financieras y escenarios de factibilidad – más aun en contexto actual; y financiamiento de algunos gastos de personal durante la situación de emergencia
- Dialogo y seguimiento continuo en los cuales se da prioridad a esas recomendaciones.

Acciones a tomar:	Calendario	Responsable
1. Seguimiento de la asesoría financiera – orientada hacia la toma de decisión 2. Asesoría estratégica para la toma de decisión – con posibles apoyos financieros dirigidos – siempre y cuando hay voluntad institucional por parte de la Central	1. Abril y mayo 2. Resto del 2020 (+ posiblemente 2021) según recuperación de la situación sanitaria y económica	Equipo SOS Faim

Otras recomendaciones a la Central

Oportunidades : <ul style="list-style-type: none"> - Reanudar la relación entre la Central y sus socias y fomentar mayor participación (horizontal y vertical) - Mejorar modelo económico - Mejorar la gestión y gobernanza 	Riesgos : <ul style="list-style-type: none"> - Dispersión en cuanto a la priorización de las acciones - Limitaciones económicas y de capacidad del equipo
---	--

Respuesta: **SOS Faim coincide con la mayoría de esas recomendaciones.** Sin embargo, por la situación difícil en la que se encuentra la Central, mas aun con la crisis COVID actual, **consideramos que no son prioritarias**, y que la Central debería concentrar sus esfuerzos y recursos este año hacia el mejoramiento de su situación económica. En este sentido, **las respuestas de la Central a esas recomendaciones no nos parecen realistas** (implicarían recursos económicos adicionales y dispersión).

No obstante, cuando se detecten oportunidades, SOS Faim recordará a la Central considerarlos (ej: recom. 4 sobre rol de los delegados). A más largo plazo, y aunque la relación formal de socio con la Central (con convenio de financiamiento) está en una fase de cierre, fomentaremos una continuidad de la relación para seguir asesorándolos y hacer alianzas en beneficios del sector café, en la cual SOS Faim tratara de incorporar varias de esas recomendaciones en las prácticas y políticas de la Central.

Acciones a tomar:	Calendario	Responsable
1. Seguimiento de las acciones y prioridades en el corto plazo para evitar dispersión y profundización de la situación económica 2. Dialogo y fomento de continuidad en las relaciones con asesoría por SOS Faim (después de cierre de convenio)	1. 2020 (+ posiblemente inicios de 2021 según recuperación económica) 2. A partir de 2021	Equipo SOS Faim

3. Recomendaciones a SOS Faim – Respuestas de SOS Faim

Recomendación 1: elaborar y perfeccionar mecanismos que aseguren el funcionamiento auto-sostenible de las estructuras de 2do piso en beneficio de la agricultura familiar.		
Oportunidades: - Asegurar lineamiento con la visión y misión de la organización - Seguimiento de riesgos (estratégicos, operativos, financieros) - Insumo para diseño de Programa SIA II	Riesgos: - Injerencia por parte de SOS Faim en los mecanismos de planificación y gestión de las organizaciones de 2ndo piso (en particular puntos d, e y f de la recomendación)	
Respuesta: SOS Faim coincide con esta recomendación , y la vamos a aplicar para el diseño del programa SIA 2 a organizaciones de 2ndo o 3er piso apoyadas, en dialogo con estas. Es apropiado el diseño de indicadores: que comprueben que dichas estructuras de 2do piso traen ventajas directas a sus asociadas (y a los destinatarios finales), y que demuestren una evolución financiera y presupuestal saludable. Para que sea una medida sustancial y aplicable, debe estar presente en su planificación estratégica y en su sistema cotidiano de seguimiento con reportes periódicos.		
Acción Identificación de los indicadores Planificación en la construcción SIA II con los partners de 2do piso	Calendario Fines 2020 – Inicios 2021	Responsable Equipo SOS FAIM País y gerencias de partners

<p>Recomendaciones 2 y 4:</p> <p>2. Realizar una evaluación y lanzar un debate sobre las relaciones de causa-efecto las capacitaciones - ejecutadas o recibidas - por sus partners y el ciclo de vida de las cooperativas y/o de las familias campesinas.</p> <p>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.):</p> <p>a. Sistematizar la experiencia de la CCCP para extraer lecciones sobre la tensión entre el servicio a las bases y la autonomía financiera.</p> <p>b. Fomentar la formalización de las relaciones entre dichas organizaciones</p>		
<p>Oportunidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aprender de las experiencias - Capitalizar y difundir aprendizajes - Fomentar redes de cooperación 	<p>Riesgos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Límites presupuestarios - Dificultad de identificar las relaciones de causa-efecto - Eficiencia relativa 	
<p>Respuesta: No coincidimos con estas recomendaciones, nos parecen ambiciosas y poco realistas. La aplicación de la recomendación 2 está fuera de nuestras posibilidades de recursos (significaría un estudio de impacto). Sobre recomendación 4a, consideramos que esta evaluación ya nos permite extraer bastante lecciones que capitalizamos a nivel interno. Sobre 4b, pensamos que hay otras formas de promover la articulación de actores y experiencias. SOS Faim – y SIA - ya lo están haciendo de manera intensiva sin que sea formalizado (para mayor flexibilidad según tema y oportunidades) y lo seguiremos reforzando en lo que queda del programa actual y en el futuro, para fortalecer este ecosistema de empresas sociales solidarias.</p>		
<p>Acción</p> <p>/</p>	<p>Calendario</p> <p>/</p>	<p>Responsable</p> <p>/</p>

<p>Recomendación 3: mientras el enfoque de género se aborde de manera normativa, su adopción actualmente 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</p>		
<p>Oportunidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Profundizar la incorporación de este enfoque - Fortalecer las capacidades 	<p>Riesgos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Límites presupuestarios - Límites de lo normativo cuando no hay una verdadera apropiación de directivos y personal - Procesos truncaos ante improbable extensión de acompañamiento de SOS Faim a la Central 	
<p>Respuesta: Coincidimos parcialmente con esta recomendación. Si bien es cierto la adopción del enfoque por la Central Café y Cacao es parcial, nos parece poco realista la posibilidad de realizar diagnósticos a nivel de las familias o comunidades, incluyendo los sistemas de producción, mientras la organización aglutina a 13 cooperativas y más de 10.000 socios. Por otro lado, estos procesos toman un tiempo importante desde su diseño hasta su</p>		

implementación y posterior evaluación, y SOS FAIM no tiene previsto extender un acompañamiento CC&CP más allá del 2020. Sin embargo, hemos diseñado una herramienta de auto diagnóstico (Institucional) de género, que se aplicara a la Central y evaluaremos las medidas tomadas siempre que exista un compromiso real de la dirección y directivos de la Central.

Acción Aplicación del autodiagnóstico de género con la Central Evaluación de la aplicación de las medidas tomadas en base al autodiagnóstico	Calendario Primer semestre 2021 (según la evolución de la crisis COVID y la posibilidad de volver a hacer reuniones presenciales)	Responsable Equipo SOS FAIM y gerencia CC&CP
--	---	---

Recomendación 5: aprovechar las relaciones entre dichas organizaciones para:

- Fomentar una solución financiera (crédito por 2 años o carta-fianza) para obtener la liquidez necesaria para la CCCP sin acudir a bancos privados.
- Reestructurar la deuda de la CCCP con FOGAL y Coop. Los Andes
- Exigir a la CCCP un plan de negocio y un plan de manejo de liquidez con una tutoría/veeduría de los acreedores.
- Fomentar la evolución de las unidades de negocio de la CCCP en SAC con el fin de transformar las deudas en acciones.

Oportunidades:
- Mejorar la situación financiera actual de la Central y su sostenibilidad

Riesgos:
- Riesgos financieros
- Injerencia en las decisiones de los financiadores

Respuesta: **coincidimos con estas recomendaciones menos la b**, que nos parece debe ser una decisión de los propios financiadores. A iniciativa de SOS Faim, se está realizando actualmente una asesoría financiera, la misma que tiene por objetivo tener un plan de manejo de liquidez, proyecciones financieras y planes de negocio, y negociar con financiadores para reestructurar la deuda. Las necesidades, y el desafío para afrontarlos, son aún mayores en este contexto actual de crisis sanitaria del COVID. La Central ha tenido que paralizar buenas partes de sus actividades y se vislumbra una muy fuerte crisis económica y una crisis de liquidez.

Acción - Asesoría contable y financiera - Seguimiento de los planes de manejo de liquidez y planes de negocio	Calendario - abril y mayo 2020 - 2ndo semestre 2020 (y 2021)	Responsable Equipo SOS FAIM (y gerencia CC&CP)
---	--	---