



PERÚ Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego



ADEX

Plan Nacional para el Desarrollo de la Cadena de Valor de Cacao-Chocolate al 2030

Elaborado en el marco del Grupo de Trabajo Multisectorial conformado mediante RM N° 212-2020-MINAGRI



Con la facilitación técnica de:

Paisajes Productivos Sostenibles
en la Amazonia peruana



PERÚ Ministerio del Ambiente



Contenido

Glosario de Acrónimos y Términos	3
I. MARCO NORMATIVO	7
II. MARCO DE POLÍTICAS RELACIONADAS Y ALINEAMIENTO	8
2.1 Marco de políticas	8
2.2 Alineamiento vertical con las políticas relacionadas	11
2.3 Alineamiento horizontal con las políticas relacionadas	17
III. MODELO CONCEPTUAL	18
3.1 Delimitación del problema público	18
3.2 Enunciado del problema público	31
3.3 Modelo del problema público	31
IV. ANÁLISIS PROSPECTIVO	33
V. DIAGNÓSTICO	36
5.1 Situación actual del problema	36
5.1.1 <i>Bajos niveles de productividad y sostenibilidad de la producción de cacao</i>	36
5.1.2 <i>Débil participación de la cadena de valor en mercados internacionales diferenciados</i>	44
5.1.3 <i>Débil gobernanza e institucionalidad de la cadena de valor</i>	48
5.1.4 <i>Limitado crecimiento comercial de las pequeñas y medianas empresas de transformación de cacao</i>	51
5.2 Situación futura deseada	57
VI. FORMULACIÓN	58
6.1 Metodología	58
6.2 Objetivos, Acciones, Indicadores, Metas y Entidades Responsables	60
VII. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN	65
7.1 Gobernanza para la implementación	65
7.1.1 <i>Coordinación Intrasectorial</i>	65
7.1.2 <i>Coordinación Intersectorial</i>	66
7.1.3 <i>Coordinación Intergubernamental o multinivel</i>	67
7.1.4 <i>Coordinación Multiactor</i>	67
7.2 Presupuesto y Financiamiento	68
7.3 Seguimiento y evaluación	71
BIBLIOGRAFÍA	71



Glosario de Acrónimos y Términos

Acrónimos:

Término	Definición
ACP	Alianza Cacao Perú.
AGROIDEAS	Programa de Compensaciones para la Competitividad
AGRORURAL	Programa de Desarrollo Productivo Agrario Rural.
APPCACAO	Asociación Peruana De Productores De Cacao.
CENAGRO	Censo Nacional Agropecuario.
CEPLAN	Centro Nacional de Planeamiento Estratégico.
CITE	Centro de Innovación Productiva y Transferencia Tecnológica.
CONCYTEC	Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica.
DEVIDA	Comisión Nacional para el Desarrollo y Vida sin Drogas.
DGDAA	Dirección General de Desarrollo Agrícola y Agroecología.
DGESEP	Dirección General de Estadística, Seguimiento y Evaluación de Políticas.
DIGESA	Dirección General de Salud Ambiental e Inocuidad Alimentaria.
DRAs	Direcciones Regionales Agrarias.
EDPYMES	Entidad de Desarrollo para la Pequeña y Microempresa.
ENA	Encuesta Nacional Agraria.
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación
GOLO	Gobierno Local
GORE	Gobierno Regional
ICCO	Organización Internacional del Cacao (ICCO, por sus siglas en inglés).
ICT	Instituto de Cultivos Tropicales.
IFIS	Instituciones financieras internacionales.
IIAP	Instituto de Investigaciones de la Amazonia Peruana.
IICA	Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura.
INACAL	Instituto Nacional de la Calidad
INDECOPI	Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual
INEI	Instituto Nacional de Estadística e Informática.
INIA	Instituto Nacional de Innovación Agraria.
MIDAGRI	Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego.
MIDIS	Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social.
MINAM	Ministerio del Ambiente.
MINCETUR	Ministerio de Comercio Exterior y Turismo.
MIP	Manejo Integrado de Plagas.
MIPYME	El término MIPYMES involucra a tres diferentes tipos de empresa: micro, pequeña y mediana.
MINSA	Ministerio de Salud.
MOCCA	Proyecto Maximizando Oportunidades en Café y Cacao en las Américas
OGPP	Oficina General de Planeamiento y Presupuesto
PCM	Presidencia del Consejo de Ministros.
PNA	Política Nacional Agraria.
PNDCCCH	Plan Nacional para el Desarrollo de la Cadena de Valor de Cacao-Chocolate al 2030
PNIA	Programa Nacional de Innovación Agraria.
PNUD-PPS	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.- Proyecto Paisajes Productivos Sostenibles en la Amazonía Peruana
PRIDER	Programa Regional de Irrigación y Desarrollo Rural integrado.
PRODUCE	Ministerio de la Producción.
PROMPERÚ	Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo.
PUCP	Pontificia Universidad Católica del Perú.



Plan Nacional para el Desarrollo de la Cadena de Valor de Cacao-Chocolate al 2030

SAB	Sustainable Amazon Businesses
SECO	Secretaría de Estado para Asuntos Económicos de Suiza
SENASA	Servicio Nacional de Sanidad Agraria.
SERFOR	Servicio Nacional Forestal y de Fauna Silvestre.
SIEA	Sistema de Información Estadística Agraria.
SINAPLAN	Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico.
SUNAT	Superintendencia de Transporte Terrestre, Carga y Mercancías.
TIC	Tecnologías de la Información y la Comunicación.
UNALM	Universidad Nacional Agraria La Molina.
UNAS	Universidad Nacional Agraria de la Selva.
UNODC	Oficina de Naciones Unidas contra la Droga y el Delito.
UPAO	Universidad Particular Antenor Orrego.
USAID	Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID, por sus siglas en inglés).
VRAEM	Valle del Río Apurímac, Río Ene y Mantaro.



Glosario:

Término	Definición
Cambio climático	Según el Panel Intergubernamental de Cambio Climático, IPCC, el cambio climático es el cambio del clima atribuido directa o indirectamente a la actividad humana, que altera la composición de la atmósfera mundial y que se suma a la variabilidad natural del clima observada durante períodos de tiempo comparables
Certificación Orgánica	Es un proceso que permite verificar si un sistema cumple con los estándares de producción ecológica según las normas para los diferentes destinos de exportación.
Desarrollo Sostenible	Implica la satisfacción de necesidades de las generaciones presentes sin comprometer la satisfacción de necesidades de las futuras generaciones, tomando en cuenta que las actividades en los ámbitos económico, social y ambiental no deben transgredir el nivel de resiliencia de los ecosistemas y la biodiversidad.
Diversidad genética	Se refiere a la variabilidad genética dentro de una población o dentro de una especie. También se considera a la variedad de diferentes genes en una población reproductiva, dentro de una especie o dentro de todas las especies encontradas en un área dada.
Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)	Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), también conocidos como Objetivos Mundiales, son un llamado universal a la adopción de medidas para poner fin a la pobreza, proteger el planeta y garantizar que todas las personas gocen de paz y prosperidad. Estos 17 objetivos se basan en los logros de los Objetivos de Desarrollo del Milenio, aunque incluyen nuevas esferas, como el cambio climático, la desigualdad económica, la innovación, el consumo sostenible y la paz y la justicia, entre otras prioridades.
Medios de vida	La forma en que una persona o grupo se gana la vida, a partir del medio ambiente o en la economía, incluidas disposiciones relativas a las necesidades básicas y el aseguramiento del acceso a los alimentos, agua limpia, salud, educación, vivienda, y los materiales necesarios para su vida y comodidad, ya sea por medio de su propio uso directo de los recursos naturales, o a través del intercambio, trueque, comercio o participación en el mercado. Incluye las capacidades, activos y actividades necesarias para obtener las necesidades para la vida. ¹
Mercados diferenciados	Son aquellos donde se transan productos con atributos que son valorados por los consumidores quienes están dispuestos a pagar un precio mayor al promedio del mercado. Los atributos de los productos generalmente cuentan con certificación (orgánicos, comercio justo, sostenibles, otros).
Libre de deforestación	Sinónimo de sin deforestación. Se refiere a la no deforestación bruta de bosques naturales. ²
Reconversión productiva agropecuaria	Es el cambio o transformación voluntaria hacia una producción agropecuaria diferente a la actual; busca innovar y agregar valor a la producción mediante la utilización de sistemas tecnológicos eficientes y adaptación al cambio climático en toda la cadena productiva

¹ Accountability Framework, cumpliendo los compromisos para una cadena de abastecimiento ética: Términos y Definiciones, 2019.

² Accountability Framework, cumpliendo los compromisos para una cadena de abastecimiento ética: Términos y Definiciones, 2019.

Sistema agroforestal

Son todos los sistemas y prácticas de uso de la tierra, donde árboles o arbustos perennes leñosos son deliberadamente sembrados en la misma unidad de manejo de la tierra con cultivos agrícolas o animales, tanto en mezcla espacial o en secuencia temporal.

Trazabilidad

La capacidad de rastrear un producto o sus componentes a través de las etapas de la cadena de abastecimiento (por ejemplo, producción, procesamiento, manufactura y distribución).



I. MARCO NORMATIVO

La elaboración del Plan Nacional para el Desarrollo de la Cadena de Valor de Cacao-Chocolate al 2030, se respalda en los siguientes documentos normativos:

- Constitución Política del Perú.
- Políticas de Estado del Acuerdo Nacional.
- Ley N° 26821, Ley Orgánica para el Aprovechamiento Sostenible de los Recursos Naturales.
- Ley N° 26839, Ley sobre la Conservación y el Aprovechamiento Sostenible de la Diversidad Biológica.
- Ley N° 27783, Ley de Bases de la Descentralización, y sus modificatorias.
- Ley N° 28611, Ley General del Ambiente.
- Ley N° 28846, Ley para el Fortalecimiento de las Cadenas Productivas y Conglomerados.
- Ley N° 28983, Ley de Igualdad de Oportunidades entre Mujeres y Hombres.
- Ley N° 29158, Ley Orgánica del Poder Ejecutivo, y sus modificatorias.
- Ley N° 29337, Ley que establece disposiciones para apoyar la competitividad productiva.
- Ley N° 29338, Ley de Recursos Hídricos.
- Ley N° 29763, Ley Forestal y de Fauna Silvestre.
- Ley N° 29736, Ley de Reconversión Productiva Agropecuaria.
- Ley N° 29972, Ley que promueve la inclusión de los productores agrarios a través de las cooperativas.
- Ley N° 30355, Ley de Promoción y Desarrollo de la Agricultura Familiar.
- Ley N° 30754, Ley Marco sobre Cambio Climático.
- Ley N° 30979, Ley que Promueve el Acceso a la Información sobre el Origen de los Alimentos en el Etiquetado.
- Ley N° 30987, Ley que fortalece la planificación de la producción agraria.
- Ley N° 31071, Ley de compras estatales de alimentos de origen en la agricultura familiar.
- Ley N° 31075, que aprueba la Ley de Organización y Funciones del Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego.
- Ley N° 31250, Ley del Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación
- Ley N° 31335, Ley de Perfeccionamiento de la Asociatividad de los Productores Agrarios en Cooperativas Agrarias.
- Ley N° 31339, Ley que promueve la industrialización del agro.
- Ley N° 31460, Ley para el fortalecimiento de las cadenas productivas del café y del cacao.
- Decreto Legislativo N° 85, Ley General de Cooperativas.
- Decreto Legislativo N°1059, Decreto que aprueba la Ley General de Sanidad Agraria.
- Decreto Legislativo N°1060, Decreto Legislativo regula el Sistema Nacional de Innovación Agraria.
- Decreto Legislativo N°1080, que modifica la Ley N° 27262-, Ley General de Semillas.
- Decreto Legislativo N°1082, Crea el Sistema Integrado de Estadística Agraria (SIEA).
- Decreto Legislativo N° 824, Ley de Lucha contra el Tráfico Ilícito de Drogas, modificado por la Primera Disposición Complementaria Modificatoria del Decreto Legislativo N° 1241, Decreto Legislativo que fortalece la lucha contra el tráfico ilícito de drogas
- Acuerdo de París, ratificado por el Perú el 22 de julio del 2016. Establece como compromiso la implementación de las Contribuciones Nacionalmente Determinadas (NDC).
- Decreto Supremo N° 087-2004, que aprueba el Reglamento de Zonificación Ecológica y Económica (ZEE)
- Decreto Supremo N° 021-2009-AG, Reglamento del Sistema Integrado de Estadística Agraria.
- Decreto Supremo N° 054-2011-PCM, que aprueba el Plan Bicentenario: el Perú hacia el 2021.
- Decreto Supremo N° 004-2015- MINAGRI, que aprueba la adscripción de Sierra Exportadora al Ministerio de Agricultura y Riego y sus modificatorias.
- Decreto Supremo N°007-2016-MINAM, que aprueba la Estrategia Nacional sobre Bosques y Cambio Climático.
- Decreto Supremo N° 008-2019-MIMP que aprueba la Política Nacional de Igualdad de Género.
- Decreto Supremo N°154-2019-PCM, que regula la articulación y alineamiento de las intervenciones en materia de Desarrollo Alternativo, Integral y Sostenible (DAIS).
- Decreto Supremo N° 237-2019-EF, Política Nacional de Competitividad y Productividad.



- Decreto Supremo N° 003-2020-PRODUCE, que aprueba la Hoja de Ruta hacia una Economía Circular en el Sector Industria
- Decreto Supremo N° 192-2020-PCM, se aprueba la Política Nacional contra las Drogas al 2030
- Decreto Supremo N° 023-2021-MINAM, que aprueba la Política Nacional del Ambiente al 2030.
- Decreto Supremo N° 0017-2021-MIDAGRI, que aprueba la “Política Nacional Agraria 2021 – 2030”.
- Decreto Supremo N° 164-2021-PCM, que aprueba la Política General de Gobierno para el periodo 2021-2026.
- Decreto Supremo N° 022-2021-MIDAGRI, que aprueba los Lineamientos de la Segunda Reforma Agraria.
- Decreto Supremo N° 095-2022-PCM, que aprueba el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional al 2050
- Resolución Ministerial N° 0538-2011-AG, que instituye a nivel nacional la celebración del “Día del Cacao y Chocolate” el día primero de octubre de cada año.
- Resolución Ministerial N° 377-2015, que aprueba el Plan Estratégico Nacional Exportador al 2025.
- Resolución Ministerial N° 0212-2020-MINAGRI, Resolución que conforma el Grupo de Trabajo Multisectorial de naturaleza temporal, dependiente del Ministerio de Agricultura y Riego, con el objeto de elaborar el documento denominado “Plan Nacional para el Desarrollo de la Cadena de Valor Cacao-Chocolate 2020-2030”.
- Resolución Ministerial N° 0080- 2021-MIDAGRI, que aprueba el Texto integrado del Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego.
- Resolución Ministerial N° 0189-2021-MIDAGRI, que dispone la publicación del proyecto denominado Decreto Supremo que aprueba la Hoja de Ruta hacia una Economía Circular en el Sector Agrario y de Riego y su exposición de motivos.
- Resolución Ministerial N° 166-2022-MIDAGRI, de fecha 04 de mayo de 2022 se aprueba la ampliación del horizonte temporal del PESEM 2015-2021 del Sector Agricultura y Riego al 2027.

II. MARCO DE POLÍTICAS RELACIONADAS Y ALINEAMIENTO

2.1 Marco de políticas

El Plan Nacional para el Desarrollo de la Cadena de Valor de Cacao- Chocolate al 2030, se formula en el marco de un conjunto de normas que dan respaldo a este documento:

Ley N° 28846 para el Fortalecimiento de las Cadenas Productivas y Conglomerados, promulgada en julio 2006, con el objeto de establecer el marco institucional y normativo para el fortalecimiento y desarrollo de las Cadenas Productivas, promoviendo el diálogo, la cooperación y la organización empresarial entre los actores económicos y las instituciones públicas, privadas y académicas, en beneficio de la competitividad. Para este propósito define a la Cadena Productiva como el sistema que agrupa a los actores económicos interrelacionados por el mercado y que participan articuladamente en actividades que generan valor, alrededor de un bien o servicio, en las fases de provisión de insumos, producción, conservación, transformación, industrialización, comercialización y el consumo final en los mercados internos y externos.

En el marco de esta Ley el Ministerio de Agricultura prioriza, entre otras, la Cadena Productiva de Cacao y mediante R.M. N° 1305-2006-AG de setiembre del mismo año, se constituyó una Comisión Técnica Multisectorial encargada de elaborar el “Acuerdo de competitividad de la cadena productiva del cacao y chocolate”, el mismo que se concretó en el año 2008 con el “Compromiso de competitividad de la cadena agroproductiva de cacao y chocolate” mediante el cual los distintos actores de la cadena expresan su voluntad de superar aspectos críticos que afectan la eficiencia de los diferentes eslabones mediante la formulación concertada de planes y acciones que contribuyan a mejorar la participación en los mercados externos.

Así, se formula un Plan Estratégico Concertado cuyo objetivo prevé el mejoramiento de las condiciones de productividad, eficiencia económica, sostenibilidad y equidad de los diferentes eslabones. Se

consideran planes de marketing, plan nacional de mercadeo interno, plan operativo anual institucional, plan vial coordinado con los gobiernos regionales, entre otros.

Mediante D.S. N° 188-2013-EF se aprueba el Reglamento de la Ley N° 29972, que promueve la inclusión de los productores agrarios a través de las cooperativas y tiene por objeto regular el marco normativo para que los productores agrarios a través de las cooperativas mejoren su capacidad de negociación y generen economías de escala, permitiéndoles insertarse competitivamente en el mercado.

En el Anexo de esta norma, el cultivo del cacao es priorizado y las actividades de transformación primaria: cacao seco, manteca de cacao, polvo de cacao y pasta de cacao. Con la aprobación de la reciente Ley N° 31335. Ley de Perfeccionamiento de la Asociatividad de los productores agrarios en cooperativas agrarias se busca desarrollar el marco normativo que permita el fortalecimiento organizacional, fomento y promoción de las cooperativas agrarias de usuarios y de sus organismos de integración, dotándolas a su vez de un régimen tributario que responda a su naturaleza y al tipo de actos que desarrollan con sus socios. El cultivo de cacao aparece como cultivo priorizado en el Anexo de esta norma.

Asimismo, se enmarca en la Ley N° 31339 que promoverá la industrialización del agro, con la finalidad de generar nuevos motores de crecimiento económico que lleven a la diversificación y la sofisticación económica, la reducción de la dependencia de los precios de materias primas, la mejora de la productividad, el aumento del empleo formal y de calidad, y un crecimiento económico sostenible de largo plazo mediante el Plan Nacional de Competitividad Agroindustrial; el que se denominará COMPEAGRO y será aprobado por resolución suprema con el voto aprobatorio del Consejo de Ministros. El Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego presentará trimestralmente a las Comisiones Permanentes de Coordinación Interministerial (las CIAS) los avances y metas alcanzadas en la ejecución de COMPEAGRO; y uno de los productos será el cacao y chocolate.

El presente Plan también está enmarcado en el Plan Estratégico Sectorial Multianual del MINAGRI PESEM 2015-202 al 2027. El Objetivo Estratégico 2 señala: Incrementar la productividad agraria y la inserción competitiva a los mercados nacionales e internacionales. *Prioridad "A"*; en la Acción Estratégica: A.E. 2.12. Impulsar la reconversión y diversificación productiva de cultivos y crianzas con los productores agrarios. *Prioridad "B"*, desarrolla acciones orientadas a promover la reconversión productiva de cultivos priorizados por Ley N° 29736, algodón (Ica), arroz (Tumbes, Piura, Lambayeque y La Libertad), y en la zona Selva, la reconversión del cultivo de coca, que se viene dando actualmente en el ámbito de intervención directa del Proyecto Especial PROVRAEM; así como el desarrollo de la agroforestería con cultivos de alta rentabilidad y demanda, incluyendo criterios que consideren el consumo de agua y adaptabilidad a fenómenos climáticos adversos para sustituirlos con cultivos de carácter permanente como cacao y otros, con demanda potencial en los mercados.

Además, dentro de los indicadores de las exportaciones de los productos orgánicos, el PESEM ha incluido el Componente Cacao, con valores en la Línea de Base 21 % y la meta del 32.6 % también en el Objetivo Estratégico 1: Gestionar los recursos naturales y la diversidad biológica de competencia del sector agrario en forma sostenible. - *Prioridad "A"*. Dentro de los indicadores de la superficie certificada de cultivos orgánicos, el PESEM ha considerado la participación del componente cacao, con valores en la Línea de Base 21.9 % y la meta del 35.1 %.

Según la Ley N° 26839 de Conservación y aprovechamiento sostenible de la diversidad biológica y su Reglamento D.S. N° 68-2001-PCM, en el título II de la Planificación; en el artículo 7° indica que la Estrategia Nacional la Diversidad Biológica, constituye el principal instrumento de planificación para el cumplimiento de los objetivos de la Ley. Además, en el artículo 8° dice: La estrategia, programas y planes de acción para la conservación y utilización sostenible de la diversidad biológica se formularán a través de procesos participativos y sus resultados se incorporarán en los planes y políticas nacionales, siendo la biodiversidad genética del cacao un recurso natural que debe ser conservado para la generación de nuevas variedades con mejor productividad.

De conformidad con la R.M. N° 538-2011-AG, Se instituye a nivel nacional la celebración del "Día del Cacao y Chocolate" el primero de octubre de cada año. Así como las celebraciones regionales, locales y comunales que pueden darse al respecto. Por esta razón cada año se organiza el Salón de Cacao y Chocolate con participación del MIDAGRI, otros ministerios, sector privado y la sociedad civil.

La cadena de valor del cacao-chocolate también ha sido priorizada en el marco de la Ley N° 29337 PROCOMPITE que tiene como objetivo promover el desarrollo de propuestas productivas de Agentes Económicos Organizados (AEO) mediante financiamiento no reembolsable que contribuya a mejorar la infraestructura productiva, adquirir maquinaria, equipos, insumos, materiales y servicios, exclusivamente en zonas donde la inversión privada es insuficiente contribuyendo así a mejorar la competitividad y la sostenibilidad de cadenas productivas. En este contexto legal el MEF ha preparado la “Pauta metodológica para la elaboración de Planes de Negocio de Cacao en el marco de la Ley PROCOMPITE”, siendo AGROIDEAS la entidad del MIDAGRI encargada de la implementación del PROCOMPITE AGRARIO.

2.2 Alineamiento

El Plan Nacional para el Desarrollo de la Cadena de Valor de Cacao-Chocolate al 2030 (PNDCCH) se enmarca en las prioridades de la Política General de Gobierno vigente, cuyo eje Crecimiento económico, equitativo, competitivo y sostenible considera el lineamiento prioritario de fomentar la competitividad basada en las potencialidades de desarrollo económico de cada territorio, facilitando su articulación al mercado nacional e internacional y asegurando el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales. En ese sentido, el PNDCCH se alinea a tres elementos que se vienen impulsando desde el Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego (MIDAGRI): Asociatividad de los productores agrarios, incremento de la productividad, competitividad y sostenibilidad de la producción agraria, así como, ampliación del acceso de los productores agrarios al mercado.

Además de este alineamiento vertical con la Política de Estado y la Política Nacional Agraria (PNA)³, el PNDCCH está alineado horizontalmente con otras políticas, planes y estrategias nacionales como la Política Nacional del Ambiente al 2030, la Política Nacional Forestal y de Fauna Silvestre, el Plan Nacional de Competitividad (PNC)⁴, el Plan Estratégico Nacional Exportador (PENX) al 2025⁵, la Estrategia Nacional de Cambio Climático (ENCC)⁶, la Estrategia Nacional de Bosques y Cambio Climático (ENBCC)⁷, la Estrategia Nacional de Agricultura Familiar (ENAF), entre otras; y sectorialmente, al Plan Estratégico Sectorial Multianual 2015-2024 (PESEM)⁸ y, a los compromisos internacionales dispuestos en: los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre Cambio Climático, Convención de las Naciones Unidas de Lucha contra la Desertificación y el Convenio sobre la Diversidad Biológica.



³ Aprobada por Decreto Supremo N° 017-2021-MIDAGRI.

⁴ Los objetivos estratégicos del PNDCCH se encuentran vinculados con los Objetivos Prioritarios 3,6,7,8 y 9 del PNCP, según lo descrito en el cuadro de la pág. 17.

⁵ Formulado por la Comisión Multisectorial creada por D.S. N° 002-2003-MINCETUR.

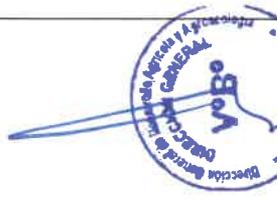
⁶ Aprobado mediante Decreto Supremo N° 001-2015-MINAM.

⁷ Señala que la principal causa de la deforestación, en términos de superficie afectada, es la expansión agropecuaria.

⁸ Aprobado por Resolución Ministerial N°0602-2016-MINAGRI y R. M. N° 0458-2019-MINAGRI que extiende el período al 2024. El Sector Agrario juega un rol trascendental en la búsqueda de lograr un crecimiento económico sostenible, acompañado de una reducción significativa de inequidad y pobreza rural, por lo que el reto que asumimos es continuar impulsando su desarrollo, en un panorama de expectativas y tendencias, con énfasis en los pequeños productores agrarios.

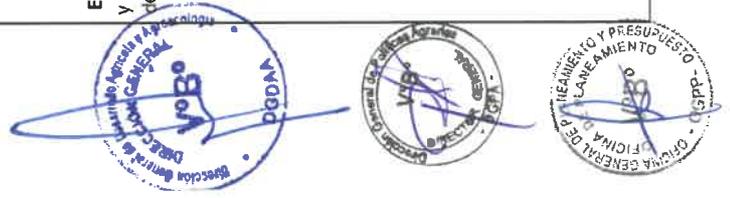
2.2 Alineamiento vertical con las políticas relacionadas Matriz de alineamiento con el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional al 2050

Plan Estratégico de Desarrollo Nacional al 2050 / (D.S 095-2022-PCM)		Plan Nacional de Desarrollo de la Cadena de Valor del Cacao-Chocolate al 2030
Objetivo Nacional	Objetivo Nacional Específico	Objetivo Estratégico
<p>ON 2</p> <p>Gestionar el territorio de manera sostenible a fin de prevenir y reducir los riesgos y amenazas que afectan a las personas y sus medios de vida, con el uso intensivo del conocimiento y las comunicaciones, reconociendo la diversidad geográfica y cultural, en un contexto de cambio climático.</p>	<p>OE 2.5. Garantizar la disponibilidad, calidad y sostenibilidad de los recursos hídricos en el país, mediante una gestión sostenible y eficiente, en un contexto de estrés hídrico.</p> <p>OE 2.7. Aumentar la resiliencia y adaptación de la población y sus medios de vida ante el cambio climático con énfasis en el tránsito hacia una economía baja en carbono y el monitoreo inteligente de fenómenos geológicos, hidroclimáticos y glaciológicos y la planificación.</p>	<p>OE 1: Aumentar la productividad del cacao considerando criterios de rentabilidad, calidad y sostenibilidad ambiental / AE 1.1 / AO 1.1.3 Promoción del riego tecnificado como estrategia de adaptación frente al cambio climático</p>
	<p>OE 3.3: Elevar los niveles de competitividad y productividad de los sectores económicos, en base a la diversificación productiva, generación de valor agregado y la innovación tecnológica dentro de todos los sectores productivos, en el marco de una economía verde y baja en carbono y con el aprovechamiento de las tecnologías emergentes.</p>	<p>AE 3.3.1. Asegurar el manejo sostenible de los recursos hídricos para la agricultura, mediante el acceso a las tecnologías de riego tecnificado, el desarrollo de los proyectos de infraestructura agraria y el mejoramiento de la infraestructura de las juntas de usuarios.</p> <p>AE 3.3.2. Asegurar el uso eficiente de los suelos agrarios a través de una adecuada gestión y el uso de la información de las capacidades de los suelos, de tal manera que permita evitar su degradación.</p> <p>AE 3.3.3. Mejorar las capacidades comerciales y productivas de los productores agrarios, con énfasis en la adopción de buenas prácticas agrícolas y la integración vertical de la agricultura familiar y empresarial, bajo el enfoque territorial y de cadena de valor que promuevan la seguridad alimentaria y nutricional.</p> <p>AE 3.3.5. Aumentar los niveles de innovación agraria y tecnificación entre los productores, en base a un trabajo colaborativo entre universidades, gremios y Estado; y la transferencia de tecnologías en línea con las demandas identificadas por la industria.</p> <p>AE 3.3.9. Incrementar la complejidad y el valor agregado de los productos de las empresas del sector manufacturero, en base a la mejora de la investigación, desarrollo e innovación tecnológica, para su articulación a las cadenas globales de valor.</p> <p>AE 3.3.13. Profundizar la internacionalización de empresas, en base a un marco normativo moderno que posicione a la oferta exportable en mercados internacionales, la inserción en cadenas globales de valor y el desarrollo de inteligencia comercial.</p>
<p>ON 3</p> <p>Elevar los niveles de competitividad y productividad con empleo decente y en base al aprovechamiento sostenible de los recursos, el capital humano, el uso intensivo de la ciencia y tecnología, y la transformación digital del país.</p>		



Matriz de alineamiento con la Política General de Gobierno al 2026 (1/3)

Política General de Gobierno al 2026 / DS N° 164-2021-PCM		Plan Nacional para el Desarrollo de la Cadena de Valor de Cacao-Chocolate al 2030	
Ejes	Lineamientos	Líneas de intervención	Objetivos Estratégicos
EJE 2: Reactivación económica y de actividades productivas con desarrollo agrario y rural.	2.1 Promover el empleo decente y la empleabilidad, contribuyendo a la productividad del país y el respeto de los derechos laborales con seguridad y salud en el trabajo.	2.1.4 Promover la formalización de pequeñas y medianas empresas mediante acceso a créditos y otros mecanismos de inclusión para el empleo formal.	OE 4: Fortalecer la gobernanza para el desarrollo sostenible de la cadena de valor del cacao y chocolate
	2.2 Asegurar la sostenibilidad fiscal y ampliación de la base tributaria.	2.2.3 Promover el uso de canales digitales para la reducción de costos y optimización del cobro de tributos para que las organizaciones empresariales mejoren su competitividad en este segmento.	OE 3: Incrementar la competitividad de las MIPYME transformadoras de cacao
	2.3 Fomentar la inversión pública y privada con enfoque territorial.	2.3.1 Atraer la inversión privada extranjera y nacional en el marco de un buen funcionamiento de los mercados y el respeto a los tratados y contratos suscritos, e incrementar y mejorar la inversión pública.	OE 2: Incrementar la participación del cacao y chocolate peruanos en mercados internacionales diferenciados
	2.3 Fomentar la inversión pública y privada con enfoque territorial.	2.3.4 Reducir las brechas de infraestructura y fomento de la competitividad promoviendo la inversión privada de forma transparente y competitiva, mediante el uso de mecanismos de Asociaciones Público-Privadas y Proyectos en Activos.	OE 2: Incrementar la participación del cacao y chocolate peruanos en mercados internacionales diferenciados
		2.4.1 Impulsar la participación de las empresas peruanas y Mipymes en el comercio internacional y el comercio electrónico.	OE 2: Incrementar la participación del cacao y chocolate peruanos en mercados internacionales diferenciados
		2.4.2 Promover espacios, mecanismos e instrumentos para la innovación que contribuyan a la competitividad de las empresas.	OE 4: Fortalecer la gobernanza para el desarrollo sostenible de la cadena de valor del cacao y chocolate
		2.4.3 Mejorar la seguridad de la cadena logística de comercio exterior y fortalecer las alianzas entre el sector privado y las entidades públicas.	OE 4: Fortalecer la gobernanza para el desarrollo sostenible de la cadena de valor del cacao y chocolate
		2.4.5 Impulsar el crecimiento de las exportaciones de bienes y servicios con valor agregado de manera sostenible y diversificada de los productores organizados	OE 1: Aumentar la productividad del cacao considerando criterios de rentabilidad, calidad y sostenibilidad ambiental
		2.4.6 Mejorar las condiciones de acceso a cadenas de valor formales para las micro y pequeñas empresas, mediante la inclusión financiera y el uso de la tecnología	OE 1: Aumentar la productividad del cacao considerando criterios de rentabilidad, calidad y sostenibilidad ambiental
			AE 4.2: Programa de apoyo e incentivos al desarrollo de alianzas empresariales, conglomerados y/o clústeres con enfoque territorial.
			AE 4.3: Espacios de diálogo y concertación público-privada fortalecidos para la implementación articulada y coordinada del Plan



Plan Nacional para el Desarrollo de la Cadena de Valor de Cacao-Chocolate al 2030

Matriz de alineamiento con la Política General de Gobierno al 2026 (2/3)

Política General de Gobierno al 2026 - DS N° 164-2021-PCM		Plan Nacional para el Desarrollo de la Cadena de Valor de Cacao-Chocolate al 2030	
Ejes	Lineamientos	Líneas de intervención	Objetivos Estratégicos
EJE 2: Reactivación económica y de actividades productivas con desarrollo agrario y rural.	2.5 Mejorar las capacidades productivas y dinamización de economías regionales y locales.	2.5.2 Impulsar la mejora de las capacidades productivas y tecnológicas de las micro, pequeñas y medianas empresas a través del crédito bancario con especial atención y prioridad de la promoción de mecanismos que permitan el acceso a financiamiento, priorizando a los sectores más afectados por la pandemia	OE 1: Aumentar la productividad del cacao considerando criterios de rentabilidad, calidad y sostenibilidad ambiental
		2.5.4 Promover la autonomía económica femenina, y el acceso a recursos productivos, económicos y financieros de emprendimientos liderados por mujeres	OE 3: Incrementar la competitividad de las MIPYME transformadoras de cacao
EJE 3: Impulso de la ciencia, tecnología e innovación	2.6 Promover el desarrollo agrario y rural	2.6.1 Sentar las bases de una segunda reforma agraria para la inclusión, otorgando acceso a más de dos millones de productores agrarios a servicios de extensión, capacitación, asistencia técnica y crédito, promoviendo la asociatividad y el cooperativismo.	OE 4: Fortalecer la gobernanza para el desarrollo sostenible de la cadena de valor del cacao y chocolate
		2.6.3 Impulsar la industrialización rural y la transformación productiva del campo, con mejor conectividad y planes de negocios para generar mayor valor agregado en los productos agropecuarios y forestales.	OE 4: Fortalecer la gobernanza para el desarrollo sostenible de la cadena de valor del cacao y chocolate
EJE 5: Descentralización, fortalecimiento institucional y del servicio civil.	3.1 Impulsar la ciencia, tecnología e innovación como pilares del desarrollo	3.1.2 Promover la investigación, innovación y transferencia científico/tecnológica orientadas al incremento de la calidad y productividad de la industria nacional.	OE 2: Incrementar la participación del cacao y chocolate peruanos en mercados internacionales diferenciados
		3.1.3 Impulsar alianzas estratégicas para el desarrollo tecnológico y productivo entre la academia, la empresa privada, el Estado y la cooperación internacional entre todos los niveles de gobierno.	OE 4: Fortalecer la gobernanza para el desarrollo sostenible de la cadena de valor del cacao y chocolate
		5.2 Fortalecer la descentralización e institucionalizar la articulación territorial de las políticas nacionales y sus mecanismos efectivos de diseño e implementación.	OE 1: Aumentar la productividad del cacao considerando criterios de rentabilidad, calidad y sostenibilidad ambiental
			AE 1.1.1. Plataformas regionales de servicios financieros y no financieros para los productores de cacao
			AE 3.1. Programas territoriales de diversificación productiva con enfoque de bioeconomía en donde deben participar en igualdad de condiciones mujeres y hombres en su diversidad para las MIPYME REGIONALES.
			AE 4.1. Programas territoriales de diversificación productiva del cacao con enfoque de bioeconomía para las MIPYME regionales.
			AE 4.2. Programa de apoyo e incentivos al desarrollo de alianzas empresariales, conglomerados y/o clústeres con enfoque territorial.
			AE 2.3. Mejora de la calidad e inocuidad del cacao, chocolate y derivados
			AE 4.3. Espacios de diálogo y concertación público-privada fortalecidos para la implementación articulada y coordinada del Plan
			AE 1.3. Fortalecimiento e implementación de compromisos por la libre deforestación en el cacao



Plan Nacional para el Desarrollo de la Cadena de Valor de Cacao-Chocolate al 2030

Matriz de alineamiento con la Política General de Gobierno al 2026 (3/3)

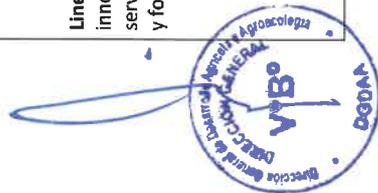
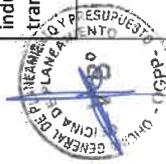
Política General de Gobierno al 2026 / DS N° 164-2021-PCM		Plan Nacional para el Desarrollo de la Cadena de Valor de Cacao-Chocolate al 2030		
Ejes	Lineamientos	Líneas de intervención	Objetivos Estratégicos	
EJE 7: Gestión eficiente de riesgos y amenazas a los derechos de las personas y su entorno.	7.1. Cuidado de nuestro entorno y de nuestra diversidad biológica.	7.1.1. Impulsar la transición hacia una economía baja en carbono y con capacidades de adaptación frente al cambio climático, preferentemente de las poblaciones y territorios más vulnerables.	OE 1: Aumentar la productividad del cacao considerando criterios de rentabilidad, calidad y sostenibilidad ambiental	AE 1.3. Fortalecimiento e implementación de compromisos por la libre deforestación en el cacao
	7.2. Fortalecer las acciones y medidas preventivas, de atención y contención frente a nuevos escenarios de riesgos naturales y/o antrópicos.	7.2.2. Adoptar medidas para el fomento de programas, proyectos y actividades de cooperación técnica internacional orientadas a complementar los esfuerzos nacionales, regionales y locales para alcanzar la recuperación económica, social y ambiental, con especial énfasis en las poblaciones vulnerables y las regiones de mayor pobreza.	OE 2: Incrementar la participación del cacao y chocolate peruanos en mercados internacionales diferenciados	AE 2.1. Programas territoriales para el desarrollo de una oferta exportable, competitiva y sostenible
EJE 8: Gobierno y transformación digital con equidad.	8.1. Garantizar el acceso inclusivo, seguro y de calidad al entorno digital y el aprovechamiento de las tecnologías digitales en todas las regiones del país para consolidar la ciudadanía digital considerando sus condiciones de vulnerabilidad y diversidad cultural.	8.1.2. Impulsar la economía digital, el comercio electrónico, el emprendimiento digital, la innovación, los datos abiertos, la digitalización y resiliencia de las pymes y los procesos productivos del país.	OE 3: Incrementar la competitividad de las MIPYME transformadoras de cacao	AE 3.1. Programas territoriales de diversificación productiva del cacao con enfoque de bioeconomía en donde deben participar en igualdad de condiciones mujeres y hombres en su diversidad para las MIPYME regionales.



Plan Nacional para el Desarrollo de la Cadena de Valor de Cacao-Chocolate al 2030

Matriz de alineamiento con la Segunda Reforma Agraria

Segunda Reforma Agraria / DS N° 022-2021-MIDAGRI		Plan Nacional para el Desarrollo de la Cadena de Valor de Cacao-Chocolate al 2030	
Lineamientos	Líneas de acción	Objetivo Estratégico	Acción Estratégica
Lineamiento 2: Impulsar más y mejores mercados para la agricultura familiar y la seguridad alimentaria.	2.3 Promover e implementar el desarrollo de los mercados de productores agropecuarios, articulándolos a mercados regionales, nacionales e internacionales	OE 3: Incrementar la competitividad de las MIPYME transformadoras de cacao	AE.3.3 Programas de promoción comercial para PYMES productoras de chocolate con alto contenido de cacao peruano
	3.1 Impulsar planes de negocio y emprendimientos rurales, con énfasis en el desarrollo y uso de tecnologías apropiadas para la agricultura familiar y adaptadas al cambio climático.	OE 1 Aumentar la productividad del cacao considerando criterios de rentabilidad, calidad y sostenibilidad ambiental	A.E.1.1 Plataformas regionales de servicios financieros y no financieros para las productoras y los productores de cacao
Lineamiento 3: Impulsar la industrialización del agro y la transformación productiva del campo.	5.1 Fortalecer diversas formas de organización de los productores agrarios mediante la asociatividad y el cooperativismo.	OE 4. Fortalecer la gobernanza para el desarrollo sostenible de la cadena de valor del cacao y chocolate	A.E. 4.1. Programas regionales multisectoriales de promoción y fortalecimiento de la asociatividad y formalización del productor agrario
	5.3 Promover la extensión agraria, asistencia técnica y capacitación para la agricultura familiar.	OE 1 Aumentar la productividad del cacao considerando criterios de rentabilidad, calidad y sostenibilidad ambiental	A.E.1.1 Plataformas regionales de servicios financieros y no financieros para las productoras y los productores de cacao
Lineamiento 5: Impulsar el cambio e innovación tecnológica, la promoción de servicios y fomento agrario y forestal	5.5 Promover el crédito accesible para los productores agrarios.	OE 1 Aumentar la productividad del cacao considerando criterios de rentabilidad, calidad y sostenibilidad ambiental	A.E.1.1 Plataformas regionales de servicios financieros y no financieros para las productoras y los productores de cacao
	5.8 Fortalecer las Comunidades Campesinas y Comunidades Nativas como organizaciones económicas para el desarrollo agrario y rural.	OE 1 Aumentar la productividad del cacao considerando criterios de rentabilidad, calidad y sostenibilidad ambiental	A.E.1.1 Plataformas regionales de servicios financieros y no financieros para las productoras y los productores de cacao



Plan Nacional para el Desarrollo de la Cadena de Valor de Cacao-Chocolate al 2030

Matriz de alineamiento del PNDCCCH con el Plan Estratégico Sectorial Agrario y la Política Nacional Agraria

PNDCCCH AL 2030		Plan Estratégico Sectorial Multianual PESEM (2015 – 2021 al 2027) *		POLITICA NACIONAL AGRARIA (PNA) **		OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE (ODS)
OBJETIVOS ESTRATEGICOS	OES	AES	OBJETIVOS PRIORITARIOS	Lineamientos Estratégicos según Ejes de la PNA	ODS	
OE 1. Aumentar la productividad del cacao, considerando criterios de rentabilidad, calidad, sostenibilidad ambiental.	OES 1. Gestionar los recursos naturales y la diversidad biológica de competencia del sector agrario en forma sostenible	AES 1.3 Desarrollar el ordenamiento territorial con fines agrarios	OP3: Mejorar el manejo de los recursos naturales para la producción agraria sostenible	L1. Incrementar el acceso a los recursos naturales de producción en los productores agrarios. L2. Implementar prácticas agrarias para el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales en la producción. L3. Mejorar la generación de información de los recursos naturales para la producción agraria.	ODS 14. Proteger, restaurar y promover la utilización sostenible de los ecosistemas terrestres, gestionar de manera sostenible los bosques, combatir la desertificación y detener y revertir la degradación de la tierra, y frenar la pérdida de diversidad biológica.	
	OES 2. Incrementar la productividad agraria y la inserción competitiva en los mercados nacionales e internacionales	AES 2.6 Mejorar la generación, disponibilidad, acceso y adopción de tecnologías agrarias	OP1: Incrementar el nivel de integración vertical de los productores agrarios en la cadena de valor.	L1. Mejorar los mecanismos de financiamiento, de aseguramiento agrario, y recursos no reembolsables para los productores agrarios familiares (en transición y consolidados) y empresariales. L2. Afianzar los mecanismos de articulación comercial de los productos agrarios familiares (en transición y consolidados) y empresariales. L3. Desarrollar programas de fortalecimiento de capacidades productivas y comerciales para los productores familiares (en transición y consolidados) y productores agrarios empresariales.	ODS 9. Desarrollar infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible, y fomentar la innovación.	
OE 2. Incrementar la participación del cacao y chocolate peruanos en mercados internacionales diferenciados.	OES 2. Incrementar la productividad agraria y la inserción competitiva en los mercados internacionales	AES 2.3 Apoyar el desarrollo de cadenas de valor de productos agrario	OP1: Incrementar el nivel de integración vertical de los productores agrarios en la cadena de valor.	L3. Desarrollar programas de fortalecimiento de capacidades productivas y comerciales para los productores familiares (en transición y consolidados) y productores agrarios empresariales.	ODS 9. Desarrollar infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible, y fomentar la innovación.	
OE 3. Incrementar las oportunidades de crecimiento comercial de las MIPYMES transformadoras de cacao	OES 2.2 Mejorar la calidad de los servicios del sector agrario, dirigido a los productores a nivel Nacional	AES 2.2 Mejorar la calidad de los servicios del sector agrario, dirigido a los productores a nivel Nacional	OP1: Incrementar el nivel de integración vertical de los productores agrarios en la cadena de valor.	L2. Afianzar los mecanismos de articulación comercial de los productos agrarios familiares (en transición y consolidados) y empresariales. L3. Desarrollar programas de fortalecimiento de capacidades productivas y comerciales para los productores familiares (en transición y consolidados) y productores agrarios empresariales.	ODS 8. Fomentar el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo, y el trabajo decente para todos.	
OE 4. Fortalecer la gobernanza para el desarrollo sostenible de la cadena de valor del cacao-chocolate	OES 2.1 Fortalecer la productividad agraria y la inserción competitiva en los mercados nacionales e internacionales	AES 2.11 Desarrollar un sistema integrado de información sectorial agraria	OP1: Incrementar el nivel de integración vertical de los productores agrarios en la cadena de valor.	L2. Afianzar los mecanismos de articulación comercial de los productos agrarios familiares (en transición y consolidados) y empresariales.	ODS 2. Poner fin al hambre, conseguir la seguridad alimentaria y una mejor nutrición. ODS 12. Producción y consumos responsables.	
	OES 2.1 Fortalecer la productividad agraria y la inserción competitiva en los mercados nacionales e internacionales	AES 2.1 Fortalecer la gobernanza del sector agrario intergubernamental e interinstitucional	OP1: Incrementar el nivel de integración vertical de los productores agrarios en la cadena de valor.	L2. Afianzar los mecanismos de articulación comercial de productos agrarios familiares (en transición y consolidados) y empresariales. L4. Desarrollar un sistema integrado de información agraria.	ODS 17. Alianzas para lograr los objetivos	

Notas: (*) Aprobado por Resolución Ministerial N°0602-2016-MINAGRI y R. M. N° 0458-2019-MINAGRI que extiende el periodo al 2024.

(**) Resolución Ministerial N° 166-2022-MIDAGRI, de fecha 04 de mayo de 2022 se aprueba la ampliación del horizonte temporal del PESEM 2015-2021 del Sector Agricultura y Riego al 2027

(***) La Política Nacional Agraria (PNA) fue aprobada por Decreto Supremo N° 017-2021-MIDAGRI, la misma permite definir, priorizar y promover objetivos y estrategias de mediano y largo plazo, orientadas a mejorar los ingresos y capacidades del productor y productora agrarios.



2.3 Alineamiento horizontal con las políticas relacionadas

PNDSCH al 2030	Política nacional relacionada	
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	Nombre	Objetivos
OE 1. Aumentar la productividad del cacao, considerando criterios de rentabilidad, calidad, sostenibilidad ambiental.	Política Nacional de Competitividad y Productividad	OP3 Generar el desarrollo de capacidades para la innovación, adopción y transferencia de mejoras tecnológicas OP 9 Promover la sostenibilidad ambiental en la operación de actividades económicas
	Política Nacional del Ambiente al 2030	OP1 Mejorar la conservación de las especies y de la diversidad genética OP 2 Reducir los niveles de deforestación y degradación de los ecosistemas OP 3 Reducir la contaminación del aire, agua y suelo OP 5 Incrementar la adaptación ante los efectos del cambio climático del país OP 7: Mejorar el desempeño ambiental de las cadenas productivas y de consumo de bienes y servicios, aplicando la economía circular OP 8 Reducir las emisiones de gases de efecto invernadero del país
	Plan Nacional de Adaptación al Cambio Climático del Perú	OP 1 Reducir en las poblaciones y sus medios de vida, los daños, las posibles alteraciones y las consiguientes pérdidas actuales y futuras generadas por los peligros asociados al cambio climático. OP 2 Reducir en los ecosistemas, las cuencas y los territorios, los daños, posibles alteraciones y las consiguientes pérdidas actuales y futuras, generadas por peligros asociados al cambio climático.
	Política Nacional contra las Drogas al 2030	OP 1: Mejorar la situación socioeconómica e institucional de las zonas estratégicas de intervención / LP 1.1 Mejorar el desempeño de las cadenas de valor lícitas en zonas estratégicas de intervención.
	Política Nacional para la Calidad	Eje 2: Cultura para la calidad Eje 3: Servicios vinculados con la infraestructura de la calidad Eje 4: Producción y comercialización de bienes y/o servicios con calidad
	Política Nacional de Inclusión Financiera	OP 2: Contar con una oferta de servicios financieros suficiente y adecuada a las necesidades de la población
OE 2 Incrementar la participación del cacao y chocolate peruanos en mercados internacionales diferenciados.	Política Nacional de Competitividad y Productividad	OP 7 Facilitar las condiciones para el comercio exterior de bienes y servicios
	Plan Estratégico Nacional Exportador	OE 1 : Internacionalización de la empresa y diversificación de mercados OE 2: Oferta Exportable diversificada, competitiva y sostenible
	Política Nacional para la Calidad	Eje 2: Cultura para la calidad Eje 3: Servicios vinculados con la infraestructura de la calidad Eje 4: Producción y comercialización de bienes y/o servicios con calidad
	Política Nacional para el Desarrollo de la Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica	OE 1: Promover la generación y transferencia de conocimiento científico – tecnológico alineando los resultados de investigación con las necesidades del país, las cuales serán definidas con los sectores involucrados.
OE 3. Incrementar las oportunidades de crecimiento comercial de las MIPYMES transformadoras de cacao	Política Nacional de Competitividad y Productividad	OP3 Generar el desarrollo de capacidades para la innovación, adopción y transferencia de mejoras tecnológicas OP 6 Generar las condiciones para generar un ambiente de negocios productivo
	Política Nacional para la Calidad	Eje 2: Cultura para la calidad Eje 3: Servicios vinculados con la infraestructura de la calidad Eje 4: Producción y comercialización de bienes y/o servicios con calidad
OE 4. Fortalecer la gobernanza para el desarrollo sostenible de la cadena de valor del cacao-chocolate	Política Nacional de Competitividad y Productividad	OP 8 : Fortalecer la institucionalidad del país
	Política Nacional contra las Drogas al 2030	LP 1.2 Incrementar la presencia de los tres niveles de gobierno para el cierre de brechas en zonas estratégicas de intervención.



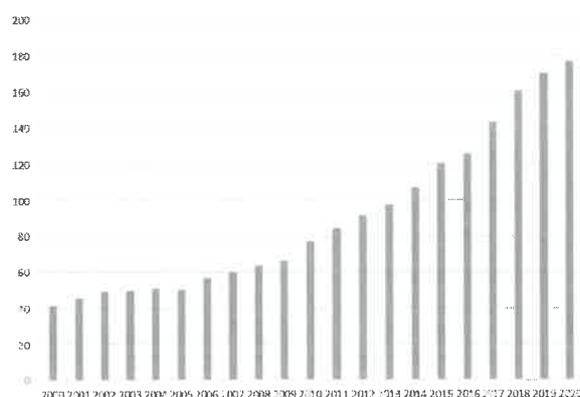
III. MODELO CONCEPTUAL

3.1 Delimitación del problema público

La cadena de cacao-chocolate en el Perú opera en un contexto que se caracteriza por presentar fallas de mercado que hacen necesaria la intervención del Estado. Esa característica se manifiesta en: i) la competencia imperfecta en la que se transan, principalmente, la materia prima y los servicios de apoyo al pequeño productor de cacao; ii) la información distribuida asimétricamente entre los productores, demandantes o proveedores de servicios que dificulta la adecuada toma de decisiones; iii) las externalidades negativas como las provocadas por el cambio climático que afectan cada vez con mayor severidad a la población más vulnerable como son las familias rurales, los pueblos indígenas y las mujeres y jóvenes que participan directa o indirectamente en la cadena de valor; y, finalmente iv) la presencia de bienes públicos de alto valor como la biodiversidad genética del cacao y los bosques aledaños a las zonas de producción sobre los cuales el Estado también debe fortalecer su actuación con miras a mejorar la capacidad de resiliencia y de mitigación de los actores de la cadena frente al calentamiento global.

En este contexto, el crecimiento sostenido de los últimos veinte años mostrado por la cadena de cacao-chocolate se explica tanto por las condiciones favorables del mercado como por la intervención activa del Estado, el cual, con apoyo de la cooperación internacional, promovió su cultivo como principal aliado de la Estrategia Nacional de Lucha Contra las Drogas. Así, la superficie cultivada de cacao pasó de 41,000 ha. en el año 2000 a 177,000 ha. en el año 2020 (MIDAGRI, 2021), convirtiéndose en el segundo cultivo industrial de mayor superficie a nivel nacional luego del café (INEI-MIDAGRI, 2014).

Figura N° 1: Perú: Superficie cosechada de cacao. Período: 2000-2020 (Miles hectáreas)



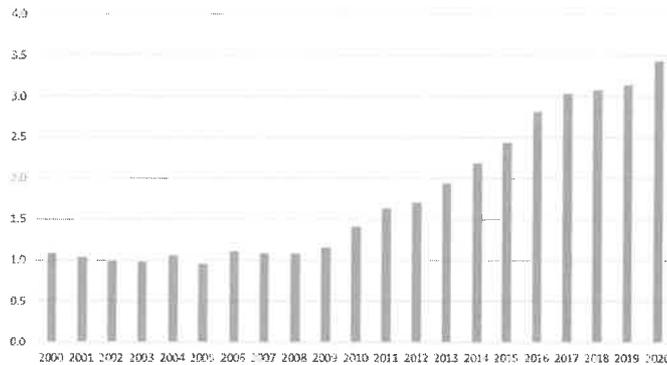
Fuente: MINAGRI-DGSEP

Paralelamente, la superficie cultivada de hoja de coca en los departamentos de Huánuco y San Martín disminuyó en 15,874 ha. pasando de 17,497 ha. en el año 2009 a 1,623 ha en el año 2017 (UNODC,2018) lo que impactó favorablemente en las condiciones de



seguridad y paz social de estos departamentos que hoy representan el 48% de la superficie sembrada de cacao a nivel nacional. Estos avances se ven reflejados también en la contribución del cacao en el PBI Agrícola que pasó de 1% en el año 2000 a 3.4% en el año 2020⁹.

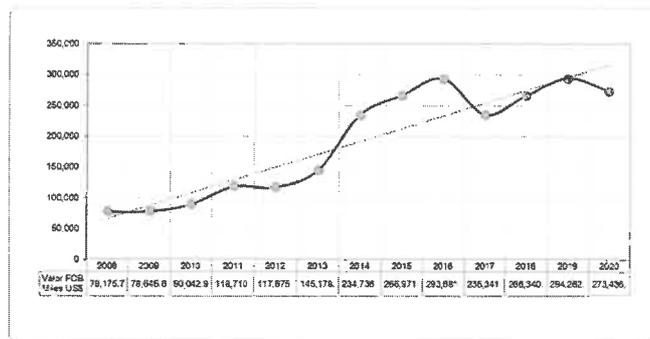
Figura N° 2: Perú: Participación del cacao en el PBI Agrícola. Período: 2000-2020 (Porcentaje %)



Fuente: MINAGRI-DGSEP. Elaborado por DGDA- Cadena de Valor de Cacao

Este crecimiento también se ha visto reflejado en el comportamiento de las exportaciones de cacao y derivados, las cuales pasaron de un valor de 78 millones de dólares FOB en el año 2008 a alcanzar los 273 millones en el año 2020.

Figura N° 3: Perú: Evolución de las exportaciones de cacao y derivados. Período: 2008-2020 (Miles dólares FOB)



Fuente: SUNAT

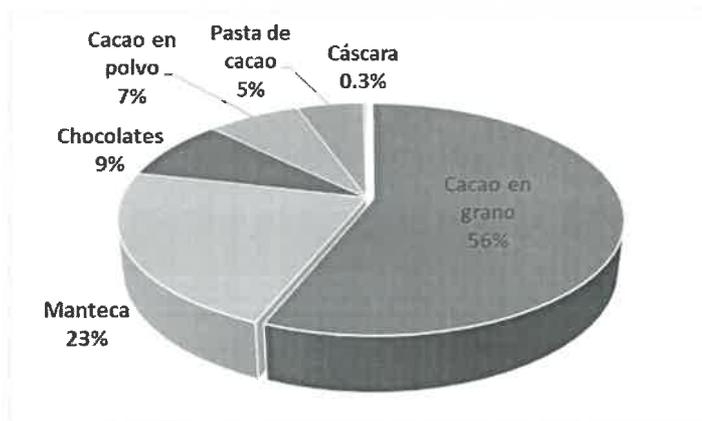
En lo que respecta a la composición de dichas exportaciones, si bien las de cacao en grano siguen siendo las más importantes al representar el 56% del valor de las exportaciones del año 2020 (Figura 4) y crecer a una tasa de 21% anual entre los años 2000 y 2019, vale la pena resaltar el crecimiento de productos con mayor valor agregado que en ese mismo período registraron tasas entre 8% y 13% (Figura 5).

⁹ Estimado por MIDAGRI- DGAA en base a información de las DGSEP-DEA.



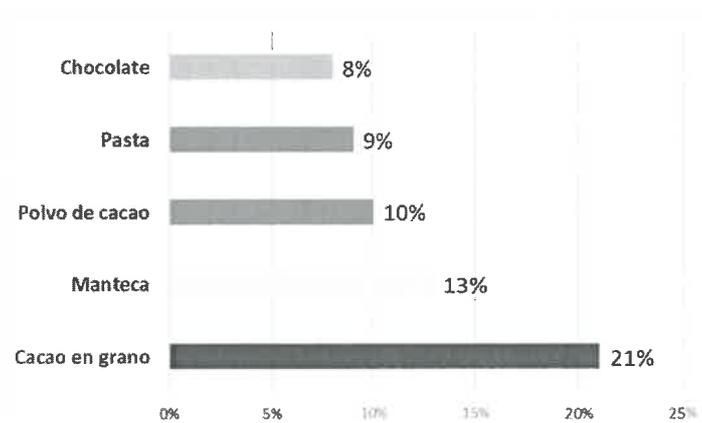
En el año 2020, las exportaciones de chocolates y otras preparaciones con cacao representaron el 9% del total exportado con un volumen de 4,542 toneladas y un valor de 25 millones de dólares en el año 2020¹⁰.

Figura N° 4 Perú: Estructura porcentual del valor de las exportaciones de la cadena de cacao-chocolate por tipo de producto Año 2020.



Elaboración propia en base a información de SUNAT-Aduanas

Figura 5: Perú: Tasas de crecimiento anual del volumen exportado de cacao en grano y derivados Período 2000-2019



Elaboración propia en base a Yturrios, J (2020)

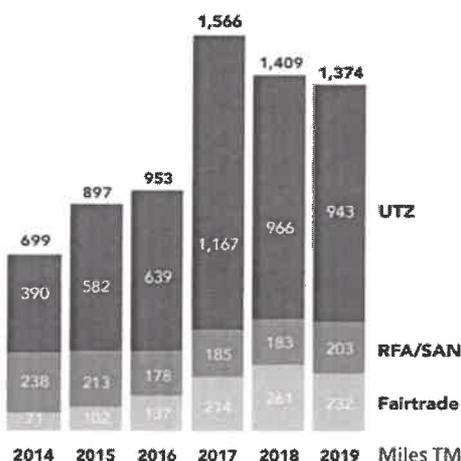
Los mercados certificados

En este proceso, el Perú ha logrado conquistar los mercados internacionales más exigentes de la industria del cacao-chocolate destacando su posicionamiento en mercados diferenciados que lo llevó a ocupar, en el 2019, el segundo lugar en el ranking

¹⁰ Antes de la pandemia, en el año 2019, se exportaron 4,829.34 toneladas por un valor de 26.13 millones de dólares (SUNAT-Aduanas).

de países abastecedores de cacao orgánico de la Unión Europea (MIDAGRI, 2021b)¹¹ y estar entre los 5 países del mundo que abarcan el 93% de las certificaciones del mercado justo (Fairtrade) junto con Costa de Marfil, Ghana, República Dominicana y Ecuador (FAO & BASIC, 2020). La evolución creciente de los mercados diferenciados se presenta en la Figura 6. Este crecimiento ha favorecido, principalmente, a los pequeños productores organizados en cooperativas, las cuales han demostrado capacidad para producir con elevados estándares sociales y ambientales, así como para establecer relaciones comerciales de largo plazo con sus clientes.

Figura N° 6: Volumen de producción de cacao certificado vendido en el mercado internacional



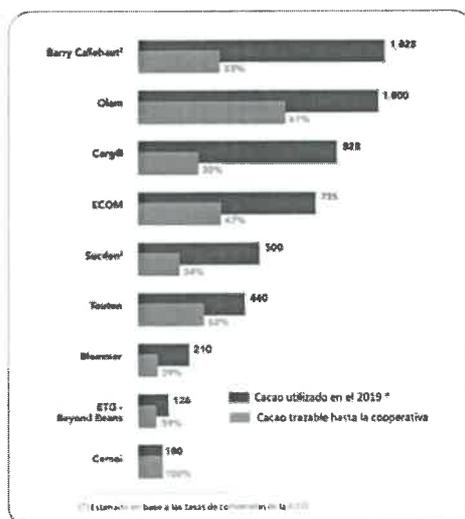
Fuente: Fountain & Huetz-Adamas (2020)

El reto de la trazabilidad

Por otro lado, cabe resaltar que en los últimos años ha comenzado a surgir una fuerte preocupación en estos mercados en torno a la confiabilidad de las auditorías realizadas por las entidades certificadoras, principalmente en el África donde no han demostrado ser un medio eficaz para encontrar y erradicar problemas tan diversos como el trabajo infantil o la deforestación (Fountain & Huetz-Adams, 2020). De allí el mayor interés por contar con fuentes de aprovisionamiento seguras y trazables. Esta creciente importancia que va cobrando la trazabilidad en las cadenas de suministro se ve reflejada en el peso relativo que tiene el cacao trazable hasta la cooperativa en los volúmenes comprados por comerciantes y procesadores. Como se puede apreciar en la Figura 7 los principales comerciantes y procesadores de cacao en el mundo tienen entre el 30% y 100% del cacao en grano que utilizan como trazable.

¹¹ En el año 2019, la superficie con cacao orgánico certificado fue de 25,448 hectáreas, con un volumen total estimado en 38 mil toneladas y un rendimiento de 1.5 t/ha de cacao grano (PLANAE,2020).

Figura N° 7 Participación del cacao trazable hasta la cooperativa en los volúmenes de cacao en grano utilizado por comerciantes y procesadores. Año 2019



Fuente: Fountain & Heutz-Adams (2020)

Aunque los problemas relacionados con el trabajo infantil no han estado asociados al cacao proveniente de países latinoamericanos, si existe especial preocupación por la deforestación debido a la amenaza que el posible crecimiento desordenado de las áreas de cultivo puede significar para la conservación de los bosques tropicales de la Amazonía. Esta alerta ha motivado la declaración de compromisos y surgimiento de iniciativas como la Cocoa and Forests Initiative, Cocoa Action, International Cocoa Initiative, Tropical Forest Alliance, entre otras; y en el caso específico del Perú, la suscripción del Acuerdo “Cacao, Bosques y Diversidad” -a mediados del presente año 2020-, en el marco de la Coalición por una Producción Sostenible liderada por el Ministerio de Agricultura y Riego.

El Cacao fino y el tránsito hacia un escenario sostenible

Además de los criterios éticos y de sostenibilidad utilizados en el mercado de cacao diferenciados, otra variable importante de diferenciación es la basada en la calidad organoléptica. Aquí se distinguen el cacao fino en la primera posición de la pirámide, seguido del cacao de calidad superior o también llamado premium y, en la base de la pirámide, el cacao normal o estándar. Las oportunidades que ofrece este mercado para acceder a precios superiores vienen generando muchas expectativas entre los países productores, principalmente, los de América Latina al ser considerados responsables del 80% del cacao fino que se produce en el mundo¹². Aunque algunos estiman que el tamaño de este mercado puede llegar a las 197,000 TM /año, otros indican que podría ser inferior a las 50,000 TM, es decir, apenas el 1% de todo el cacao comercializado en el mundo. (CAF, 2020).

Como en todo mercado nicho, las estrategias comerciales basadas principalmente en el marketing, fomentan la aparición de granos de cacao que se reconocen así mismo, como finos sin un respaldo objetivo que los califique. No es lo mismo un cacao sin defectos

¹² De acuerdo al informe de la CAF- Iniciativa Latinoamericana del Cacao (2018), citado en “Observatorio del Cacao Fino y de Aroma para América Latina”. Enero, 2020. Boletín N° 8.

(originados por el sobre tostado, la elevada acidez, el sabor ahumado, mohoso o la astringencia, entre otros,) que un cacao que -además de no presentar defectos-, destaque por el perfil de sabores frutales, florales, entre otros; los cuales son identificables en una evaluación sensorial realizada por un catador o catadora especializados.

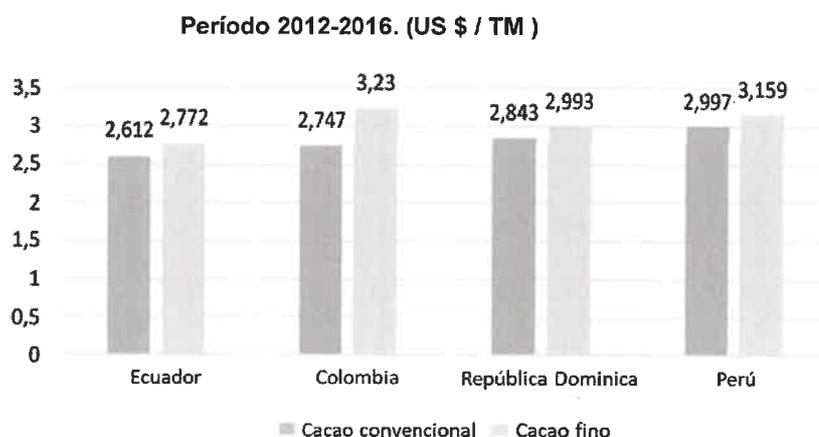
Esta poca claridad sobre lo que se entiende por un cacao fino motivó a que el Perú, en el marco de la ICCO, lidere la elaboración de una propuesta consensuada sobre su definición. Con los aportes de representantes de Costa Rica, Ecuador, Nicaragua, República Dominicana, Trinidad y Tobago y Venezuela, la propuesta de nueva definición¹³ es la siguiente:

Definición de Cacao Fino

El cacao fino (*fine flavour cocoa* en inglés) se define como un cacao caracterizado por un **perfil sensorial complejo**, compuesto por **atributos básicos bien equilibrados y notas aromáticas y de sabor en los atributos complementarios** que pueden ser claramente percibidas e identificadas en la expresión de sus **aromas y sabores**, que resultan de la **interacción** entre (i) una composición **genética** particular, (ii) las condiciones favorables del entorno/**terroir** del cultivo, (iii) **manejo** específico de la plantación, (iv) las características de **prácticas de cosecha y postcosecha**, y (v) la **composición química y física estable e integridad del grano**.

Latinoamérica y el Caribe tienen una gran ventaja comparativa respecto del continente africano al contar con una amplia diversidad de cacaos finos que son valorados por sus variados perfiles de aroma y sabor y, en el caso específico del Perú, los mercados dan señales de que su calidad es superior por cuanto están dispuestos a pagar mayores precios, no sólo por su cacao fino sino también, incluso, por el convencional, como se puede ver en la Figura 8.

Figura 8:: Comparación de precios internacionales promedios pagados por el cacao fino y convencional de Perú, Colombia, Ecuador y República Dominicana.



¹³ Esta nueva definición de Cacao Fino fue aprobada en la 36ª sesión extraordinaria de la Organización Internacional del Cacao llevada a cabo el 16 de diciembre del 2021.

Esta calidad superior del cacao en grano peruano también es reconocida en los chocolates, los cuales desde hace varios años están siendo premiados con medallas de oro, plata y bronce en distintas categorías otorgadas por los International Chocolate Awards¹⁴. Esto abre una oportunidad para promover la internacionalización de un mayor número de pequeñas y medianas empresas dedicadas a la producción de chocolates finos con miras a seguir diversificando la canasta exportadora con productos de mayor valor agregado.

Complementariamente, como estrategia para poner en valor y preservar la biodiversidad genética del cacao amazónico el Perú buscará promover el reconocimiento de los cacaos finos de origen nativo distinguiéndolos de aquellos que resultan de cruces o mejoramiento genético a partir de la siguiente definición o sub categoría dentro de los cacaos finos:

"Cacao Fino de Origen Nativo"

Agrupar a los cacaos que pertenecen a un **grupo genético distintivo** y que se **cultiva en sus respectivas regiones de origen** que pueden distribuirse a través de las fronteras nacionales, y que pueden ser conocidos con diferentes nombres.

La importancia de la promoción del cacao fino para transitar hacia un escenario sostenible es analizada en el estudio de Análisis de Escenarios Focalizado (TSA por sus siglas en inglés) para la Cadena de Valor del Cacao promovido por el PNUD durante la fase de diagnóstico¹⁵. El estudio compara, en un horizonte de tiempo de 10 años, los efectos financieros, económicos, sociales y ambientales de prácticas actuales de la producción de cacao versus la adopción de prácticas alternativas con diferentes tipos de cacao, revelando que el cacao fino puede llegar a generar mayor rentabilidad y ser al mismo tiempo más amigable con los ecosistemas. Entre las principales recomendaciones de política dadas por el estudio se encuentran precisamente la de poner en valor el material genético del cacao fino, así como fortalecer los servicios al pequeño productor, promover una certificación asociada a la "cero deforestaciones", incorporar incentivos para la conservación de ecosistemas en los programas de gestión municipal, entre otros.

Regulaciones sobre Cadmio y estado situacional en el Perú

Una de las principales fuentes de preocupación de los mercados internacionales con relación a la inocuidad del grano de cacao y derivados tiene que ver con la presencia de metales pesados como el cadmio. Para el Perú, esto resulta relevante si se toma en cuenta que alrededor del 50% del cacao en grano se exporta a la Unión Europea donde, precisamente, desde enero del 2019, se viene aplicando un nuevo reglamento que establece niveles máximos permisibles de cadmio para las siguientes cuatro categorías de productos¹⁶:

¹⁴ Ver la relación de ganadores en <https://www.internationalchocolateawards.com/>

¹⁵ El estudio fue elaborado por Wolfs (2021) y financiado por el Proyecto MINAM-PNUD-Paisajes Productivos Sostenibles en la Amazonía Peruana.

¹⁶ Reglamento (UE) de la Comisión N° 488/2014 que modifica el Reglamento (CE) N° 1881/2006 en lo que respecta al contenido mínimo de cadmio en los productos alimenticios.



Cuadro N° 2

Contenido máximo de cadmio en productos derivados del cacao establecido por la Unión Europea a partir del 1° enero del 2019 - Reglamento N°488/2014

Producto	Nivel máx. Cd
Chocolate con leche con un contenido de materia seca total de cacao < 30%	0.10 mg/kg
Chocolate con un contenido de materia seca total de cacao < 50%	0.30 mg/kg
Chocolate con leche con un contenido de materia seca total de cacao >= 30%	
Chocolate con un contenido de materia seca total de cacao >= 50%	0.80 mg/kg
Cacao en polvo vendido al consumidor final o como ingrediente en cacao en polvo edulcorado vendido al consumidor final (chocolate para beber)	0.60 mg/kg

Si bien todos los límites se establecen en los productos de chocolate y cacao en polvo y no en el grano crudo, los compradores utilizan límites en los granos de cacao para garantizar que los productos finales estén por debajo de los niveles máximos permitidos establecidos. Estos caen entre 0.5 y 1.1 ppm según el producto final (Meter, et al, 2019)

Países como Australia, Indonesia, Nueva Zelanda y Rusia y en el Estado de California en los Estados Unidos también han establecido límites máximos para el cadmio y se ha iniciado una discusión activa sobre los límites recomendados que se esperan incluir en el Codex Alimentarius.

Con la finalidad de analizar la magnitud de la problemática de cadmio a nivel nacional, la Alianza Bioersity International-CIAT, conjuntamente con el SENASA, el INIA y la Dirección General Agrícola del MIDAGRI¹⁷, tomaron muestras de granos en todas las zonas productoras, entre los años 2019 y 2020. Con los datos obtenidos y utilizando información de capas de factores ambientales, geológicas, edáficas y climáticas se armó un mapa predictivo a nivel país¹⁸.

Como se puede notar, la mayor concentración de cadmio se encuentra en la zona norte del país, en algunos sectores de Piura, Tumbes y Amazonas; mientras que gran parte de los departamentos de San Martín, Huánuco y Ucayali muestran niveles, más bajos. Al sur del país, en los departamentos de Junín, Cusco, Pasco y Madre de Dios se mostraron niveles aún más bajos de cadmio.

Es importante tomar en cuenta que los límites de cadmio difieren según el mercado de destino del grano. Mientras que, en la zona norte del país, el grano de cacao es vendido mayormente a chocolateros internacionales que trabajan con cacao fino y de calidad, en los departamentos del centro del país, el grano es vendido principalmente a intermediarios para la producción de cacao en polvo. En el primer caso, el impacto negativo sobre los ingresos de los pequeños productores ha sido mayor ya que se han visto obligados a apartarse de la cadena de exportación quedándose a expensas de los intermediarios que aprovechando la situación

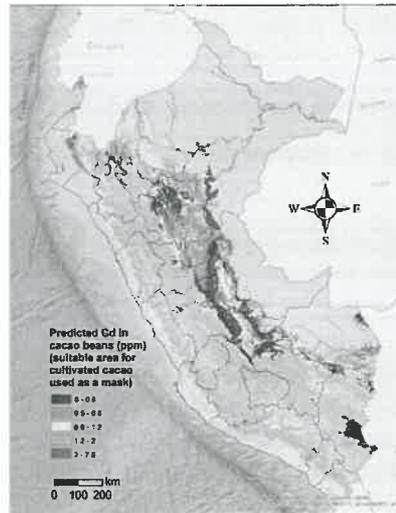
¹⁷ El estudio fue financiado por la Secretaria Técnica de Coordinación con el CGIAR (STC-CGIAR) del MIDAGRI y por el Fondo Binacional para la Paz y el Desarrollo Perú-Ecuador, ejecutada con la colaboración de entidades socias listadas en: <https://cacaodiversity.org/es/partners.php>

¹⁸ Disponible en <https://cacaodiversity.org/es/index.php>



pagan un 30 a 40% menos por kilo de cacao en grano. Este deterioro de los precios junto con la baja productividad del cultivo que caracteriza al cacao de la zona, convierte a esta actividad en una económicamente inviable en esta parte del país, lo que puede causar inestabilidad o incluso crisis a la asociatividad y pérdida de un cacao fino emblemático para el país.

Figura N°9: Distribución de la presencia de cadmio en las zonas productoras del Perú - 2020



Fuente: Alianza Bioversity Intenational-CIAT 2021

La participación de la agricultura familiar y los pueblos indígenas

La contribución de la agricultura familiar en este crecimiento ha sido significativa. Son más de cien mil los productores que cultivan cacao, de los cuales, el 22% son mujeres. Menos del 1% de los predios cacaoteros corresponden a empresas (INEI, 2016). El 64% de las parcelas de cacao son menores a 10 ha. y quienes las conducen representan el 81% (CENAGRO, 2012).

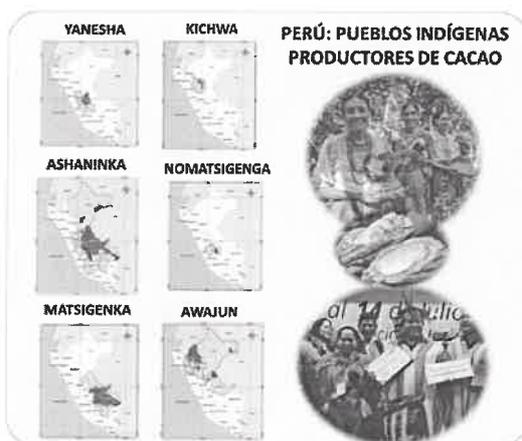
La participación de los pueblos indígenas también es importante. Destacan, entre otros, los pueblos Awajún, Ashaninka, Matsigenka, Nomatsigenga, Yanessa y Kichwa que se articulan a los mercados a través de asociaciones o cooperativas que operan en los departamentos de Junín, Pasco, Cusco, Ucayali, San Martín, Amazonas y Ayacucho, principalmente. Resalta la relación de estas comunidades con la conservación de cacaos nativos, cuyas características de aroma y sabor son ampliamente reconocidas¹⁹, así como su potencial para crecer en armonía con los bosques y la biodiversidad amazónica.

Como se aprecia en la Figura 10, los pueblos indígenas que están involucrados en alguna medida en la producción del cacao se encuentran en la zona norte, centro y sur de la Amazonía peruana.



¹⁹ En julio del 2019, el cacao producido por comunidades nativas integrantes de la Asociación para el Manejo y Conservación de la Reserva Comunal Yanessa (Amarcy), en la provincia de Oxapampa (Pasco), ganó el primer puesto del “XIII Concurso Nacional de Cacao de Calidad”, realizado en Lima en el marco del X Salón de Cacao y Chocolate.

Figura N°10



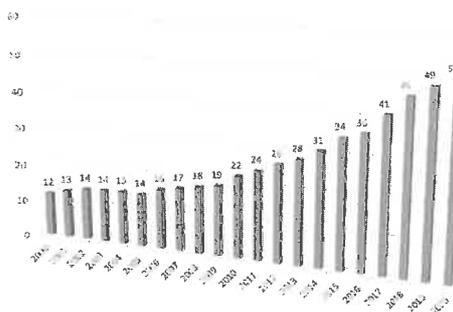
Elaboración propia con información del MINCU y la DGAA-MIDAGRI

Por su parte, el involucramiento de la mujer rural, y en particular de la indígena, en la transformación del grano para la preparación de chocolates también se ha convertido en un medio para fortalecer su liderazgo y empoderamiento en la toma de decisiones de sus organizaciones y comunidad.²⁰

El impacto en la generación de empleo agrícola se ilustra en la Figura N° 11. Al año 2020, se estiman en 51 mil los puestos de trabajo permanentes equivalente a una variación del 300% respecto a los empleos generados en el año 2000.

No obstante, el crecimiento e impactos positivos mostrados, aún persisten factores que limitan la competitividad de la cadena que, sumados a los nuevos retos surgidos en el actual contexto de emergencia sanitaria, comienzan a poner en riesgo su sostenibilidad si no son atendidos oportuna y adecuadamente.

Figura N° 11: Perú: Puestos de trabajo permanentes en la producción de cacao. Período; 2000-2020 (Miles puestos)



Fuente: MINAGRI-DGSEP. Elaborado por DGAA- Cadena de Valor de Cacao

²⁰ Entre los principales chocolates producidos por comunidades indígenas se encuentran: “Eshpe” y “Koyanessa” de la comunidad Yanessa en Pasco, “Choco Warmi” de la comunidad nativa kechwa Colpa Sacha en San Martín; “Kemito Ene” de la comunidad Ashaninka de selva central, entre otros.

Entre los principales retos se identifican los siguientes:

En lo **económico**, el pequeño productor agrario no ha logrado alcanzar niveles de rentabilidad que le permitan capitalizar sus ingresos. En la figura 12 se muestra la evolución del índice de precios reales²¹ pagados al productor. Al año 2020 este índice se encuentra al mismo nivel que el del año 2008, es decir, a precios constantes del 2007, no se ha producido una mejora sustancial de los precios pagados al productor; aunque ha habido períodos de crecimiento, también se han experimentado caídas, luego de las cuales, la recuperación ha sido lenta.

Cabe resaltar que esta situación afecta especialmente a las mujeres ocupadas en faenas a nivel de campo, o de postcosecha. (MINAGRI, 2018).

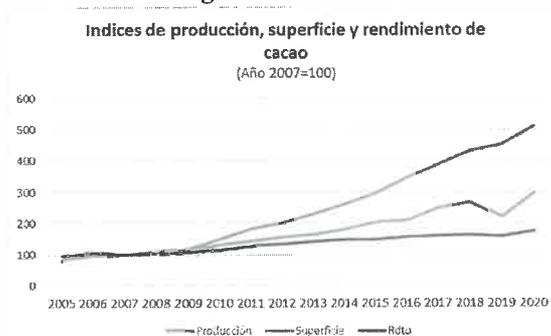
Figura N° 12



Elaboración propia en base a estadísticas del MIDAGRI y BCRP.

Ante la poca capacidad para fijar los precios de venta de un commodity como el cacao, existe consenso en que los esfuerzos por mejorar los ingresos deben centrarse en el aumento de la producción vía incremento de los rendimientos por hectárea; sin embargo, esta variable no ha mostrado un buen desempeño. Nótese en la Figura 13 cómo el crecimiento de la producción ha respondido principalmente a un incremento de la superficie, y muy poco a la mejora de la productividad.

Figura 13



Elaboración propia en base a estadísticas del MIDAGRI-DGSEP.

²¹ Los precios al productor han sido indizados con el Índice de Precios al por Mayor publicado por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), ambos llevado al año base 2007.

Para revertir esta situación, el productor agropecuario requiere mejorar el manejo técnico del cultivo y acceder a bienes y servicios que le permitan lograrlo. La provisión de asistencia técnica juega un papel importante en ello, sin embargo, a nivel nacional, este servicio aún no tiene la cobertura y calidad necesaria para lograrlo. De acuerdo a estadísticas oficiales, sólo el 49.2% de los productores que pertenecen a alguna organización, recibieron asistencia técnica en los últimos años y el restante 50.8% no la recibió. La situación es más crítica entre los productores que no pertenecen a ninguna organización donde solamente el 12.4% recibió asistencia técnica. (MINAGRI, 2018).

Por otro lado, se constata que la principal inversión que realiza el productor en una hectárea de cacao es la mano de obra cuyo valor por hectárea representa el 73% del total de la inversión; mientras que lo gastado en insumos representa sólo el 18% cuando lo esperado en un paquete tecnológico intermedio es entre 35% y 50%. Esto se convierte en un punto crítico para elevar la productividad ya que la pérdida de fertilidad de los suelos es uno de los principales factores que explica las bajas cosechas. El escaso conocimiento sobre su manejo y el precio elevado de los insumos explican esta problemática. De acuerdo a los resultados de la ENA 2016, la proporción de productores de cacao que señaló no haber utilizado abonos, fertilizantes ni plaguicidas por su elevado precio alcanzó el 54.8%.

El fomento del acceso a crédito acorde a las condiciones de producción de la agricultura familiar es fundamental; así como la investigación para la producción o selección y propagación de material genético y una asistencia técnica efectiva que logre la adopción de tecnología por parte del productor.

En lo **social**, la pandemia del Covid 19 ha puesto en evidencia que en el ámbito rural aún persisten brechas estructurales. Bajo un análisis multidimensional de la pobreza, el PNUD (2021) identifica que, en la Selva rural, el 73% de los hogares presenta más de un tipo de vulnerabilidad de cinco identificadas como las más relevantes: monetaria, financiera; alimentaria, hídrica o laboral. Esta situación se traduce en una débil capacidad de su población para responder a una amenaza y recuperarse, es decir, reduce su capacidad de resiliencia. Un reto fundamental radica en mejorar la capacidad del Estado para implementar su política y programas sociales de manera articulada con los programas o proyectos de fomento productivo.

Otro factor que merece especial atención en el análisis del bienestar social de las familias productoras de cacao es la externalidad negativa provocada por el incremento de las áreas cultivadas con coca ilegal. Para el año 2020 DEVIDA reportó un incremento de las áreas cultivadas con coca de 13,6% llegando a alcanzar 61,777 hectáreas. Este crecimiento viene ocasionando serios problemas al ambiente por la tala indiscriminada y la contaminación con insumos químicos que genera, así como por el incremento de los costos de producción vía aumento del precio de la mano de obra local que encuentra en el cultivo de coca opciones de empleo más lucrativo.

Cabe resaltar que la expansión del cultivo de coca también afecta a los pueblos indígenas. En el año 2017 se reportaron 3,368 has. de coca ilegal en el territorio de doce pueblos indígenas, destacando el pueblo Ashaninka como el más afectado con 1,521.79 has. distribuidas en los departamentos de Ayacucho, Cusco, Junín, Huánuco, Pasco y Ucayali. (DEVIDA, 2021). La presencia de actividades ilícitas tiene efectos negativos múltiples al afectar el ambiente de paz y seguridad, la vida de líderes destacados, así como la posibilidad de que sus pobladores se articulen a cadenas de valor sostenibles limitando - para el caso específico del cacao- las posibilidades de poner en valor la diversidad genética de cacaos nativos que albergan esos territorios como pilar fundamental para transitar hacia una economía verde.



En lo **ambiental**, la cadena de valor del cacao-chocolate es objeto de especial atención a nivel internacional y nacional, tanto por su vulnerabilidad frente a los efectos del cambio climático como por la capacidad generadora de gases de efecto invernadero, principalmente cuando el incremento del área cultivada se produce a costa de la pérdida de bosques.

Sobre la vulnerabilidad frente al cambio climático, un estudio reciente realizado por Korswagen (2021) en la región San Martín, concluye que el cultivo de cacao es susceptible a altas temperaturas y sequías prolongadas. Estos factores, por un lado, conducen a un menor volumen y calidad en las cosechas y, por otro lado, aumentan la susceptibilidad del cacao al ataque de plagas y enfermedades, que a su vez afectan el material cosechable.

Los modelos realizados bajo diferentes escenarios de cambio climático hacia 2070 señalan que la mayor parte de las zonas cacaoteras del Perú permanecerán ecológicamente aptas para el cultivo de cacao. Un área ecológicamente apta para el cacao se refiere a que el cultivo puede sobrevivir a las condiciones climáticas futuras, pero no asegura que la producción de mazorcas ni las cosechas sean generosas. Estas últimas son determinadas justamente por factores críticos como sequías de dos o tres semanas y las altas temperaturas durante la época de maduración del cacao y cosecha (julio-agosto), variables para las cuales los modelos proyectan incrementos en el futuro.

Por otra parte, los modelos para las principales enfermedades que atacan al cacao, como monilia, señalan que algunas zonas cacaoteras podrían ver reducciones en el ataque de estos hongos si se reducen las precipitaciones y humedad.

En la actualidad, la autora encuentra que en San Martín los productores de cacao ya se enfrentan a situaciones críticas y umbrales indeseables por bajo rendimiento, generados por las sequías, altas temperaturas y el ataque de plagas y enfermedades. En el futuro, los productores seguirán enfrentándose a estas condiciones, exacerbadas por el cambio climático. Esta situación debe ser advertida como una alerta si se toma en cuenta que para los productores entrevistados las variables críticas para tomar la decisión de abandonar el cultivo son -luego del precio-, precisamente, las prolongadas sequías y el ataque de plagas que merman de manera significativa las cosechas. De allí el creciente interés por acceder a tecnología de riego que ha motivado la formulación de proyectos de inversión pública con el propósito de cubrir esta brecha y fortalecer así las capacidades de adaptación y resiliencia de la familia cacaotera. Así, las buenas prácticas agrícolas, un manejo integrado de plagas y enfermedades, y la implementación de riego o manejo de la sombra según se requiera, se asoman como las mejores opciones para adaptarse al cambio climático.

Por otro lado, si bien la expansión de las áreas cultivadas con cacao ha provocado la pérdida de grandes extensiones de bosque, especialmente en África y Sudeste Asiático, este cultivo también es reconocido como un agente reforestador, principalmente en América Latina (Dagmar Mithöfer, et al. 2019). En el caso específico del Perú, el manejo sostenible de los cultivos de café y cacao, constituye una de las 6 medidas de mitigación priorizadas por el MIDAGRI en el marco de las Contribuciones Nacionalmente Determinadas (NDC). Como se sabe, el árbol de cacao en estado natural vive en asociación biológica con otras especies donde crece y produce mazorcas bajo la cubierta del bosque tropical, es decir, se trata de una planta caracterizada como umbrófila o muy amiga de la sombra, lo que indica que prospera donde su follaje no está expuesto a la plenitud de la luz solar (Paredes, 2003). Por esta razón el manejo sostenible del cacao es visto como una alternativa con alto potencial para transitar hacia una economía verde basada en el crecimiento con inclusión social, el uso racional del capital natural, la baja emisión de carbono y la conservación de la biodiversidad.



Finalmente, estos retos en las dimensiones económica, social y ambiental requieren de una institucionalidad fortalecida que facilite y garantice el cumplimiento de las acciones que son necesarias realizar para revertir la situación descrita, tomando en cuenta la normatividad vigente respecto a la Zonificación Ecológica y Económica (ZEE)

3.2 Enunciado del problema público

Dada el alcance y complejidad de la problemática descrita, el problema público es enunciado de la siguiente manera:

Baja competitividad (económica, social y ambiental) de la cadena de valor del cacao-chocolate

La competitividad es entendida desde un concepto amplio que no se limita al ámbito económico. No puede alcanzarse la competitividad si la cadena de valor no logra ser ambientalmente sostenible ni socialmente inclusiva.

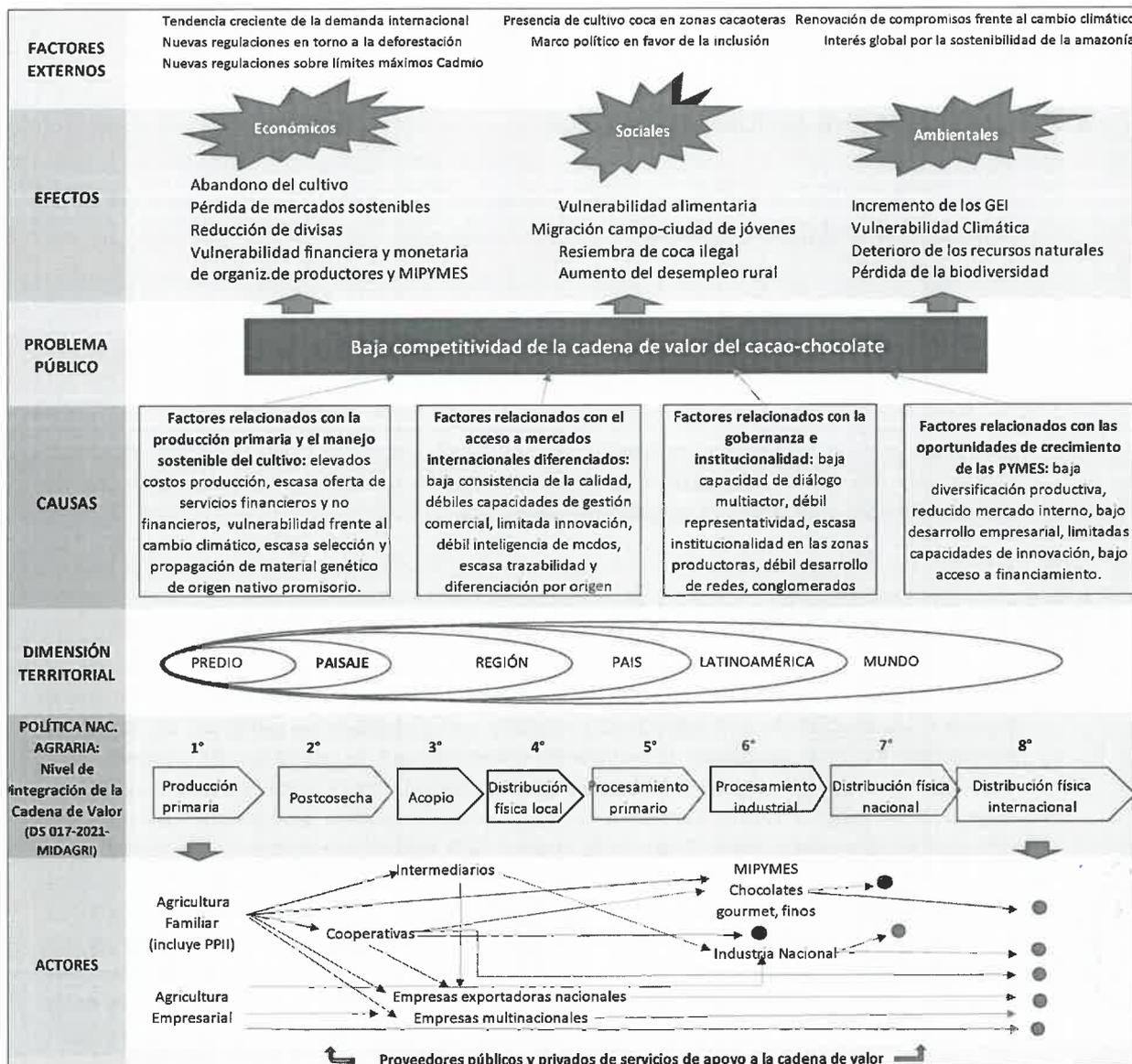
3.3 Modelo del problema público

En la figura 14 se sintetiza el modelo del problema público que incluye las causas que lo explican, los efectos de tipo económico, social y ambiental que se generan, así como los principales factores positivos o negativos presentes en el entorno. El modelo tiene presente los distintos niveles territoriales donde opera la cadena de valor, incluyendo la categoría de *paisaje* como elemento de valor para la gestión ambiental. También son incluidos en el modelo, los actores de la cadena, sus relacionamientos y un acercamiento a su posición relativa en el nivel de integración de la cadena, descrito en la Política Nacional Agraria. La cadena es vista como un sistema de múltiples niveles y actores. Además de los productores, procesadores y comerciantes, se reconocen a los proveedores de insumos y servicios técnicos, empresariales y financieros que contribuyen al funcionamiento y desarrollo de la misma. Las interacciones entre estos actores están regidas por acuerdos formales e informales, así como por el marco político-legal y regulatorio a nivel nacional e internacional.



Figura N° 14

Modelo General del Problema Público de la Cadena de Valor del Cacao - Chocolate



Elaborado por MIDAGRI – DGAA y MINAM-PNUD-PPS

La búsqueda de competitividad implica procesos de negociación y concertación dentro y fuera de ella que deben guiarse por los siguientes principios para lograr que los impactos esperados sean equitativos:

- La cadena como el escenario donde convergen intereses comunes y particulares.
- El diálogo, negociación y concertación como prácticas permanentes.
- Búsqueda de áreas de interés común para la construcción de alianzas.
- Representatividad de todos los eslabones de la cadena y participación efectiva en la toma de decisiones
- Gestión efectiva de información para la toma de decisiones, basada en evidencias
- Priorización en acciones con mayor potencial de impacto.
- Objetivos y acuerdos concretos con roles y compromisos claros.
- Innovación como elemento clave para la gestión de cadenas.



IV. ANÁLISIS PROSPECTIVO

El análisis prospectivo de la cadena nacional de cacao-chocolate consideró aspectos productivos, tecnológicos, de mercado y el análisis de oportunidades para el aprovechamiento de los recursos o capacidades subutilizadas dirigidas al desarrollo de la bioeconomía. Se aplicó una metodología desarrollada por el IICA, en atención a los lineamientos proporcionados por CEPLAN en la fase preparatoria del proceso de formulación del Plan.

El proceso prospectivo como tal, comprendió la identificación de variables, las cuales se analizaron, sistematizaron, validaron y priorizaron nueve variables como estratégicas, de las cuales, se priorizaron las cuatro de mayor relevancia para analizar comparativamente los escenarios de futuro que se describen a continuación (Del Carpio, 2019):

Escenario Tendencial:

Es el escenario de futuro que refleja el comportamiento de las variables estratégicas, respetando la continuidad de su patrón histórico.

Escenario Bioeconómico:

Describe una situación en la que la bioeconomía es el enfoque para el desarrollo de la cadena de cacao

Escenario de Crisis:

Describe la peor situación posible, asumiendo la ocurrencia de eventos que afectan negativamente a la cadena de valor. Este escenario se construyó tomando en consideración temores o problemas que comunicaron los actores, pero además identificando eventos que han afectado al sector en situaciones similares.

Escenario Apuesta:

Situación de futuro posible y deseable para el sector o territorio, en la cual las entidades involucradas se comprometen a alcanzar para lograr los resultados esperados.

Las variables priorizadas para analizar comparativamente los escenarios se caracterizan por abordar aspectos como la comercialización, valor agregado, perfil de productor y asistencia técnica.

Los resultados del ejercicio de prospectiva se detallan en los siguientes cuadros:



ANÁLISIS PROSPECTIVO DE LA CADENA DE VALOR DE CACAO-CHOCOLATE AL 2030

		ESCENARIOS			
VARIABLES		Tendencial	Apuesta	Bioeconómico	Crisis
Variable 1: Participación del Perú en el mercado mundial de cacao y derivados	<ul style="list-style-type: none"> La participación de las exportaciones de grano de cacao mantiene su crecimiento (tasa promedio anual de 23,8% entre el 2010-2018), con un mayor énfasis en los cacaos de alta calidad sensorial. 	<ul style="list-style-type: none"> La expectativa de los actores es incrementar la participación de las exportaciones con valor agregado en un 80%, bajo el posicionamiento en sostenibilidad, diversidad genética y cultural. • En el mercado nacional se posicionan los productos terminados bajo la categoría de saludables. 	<ul style="list-style-type: none"> La expectativa de los actores es incrementar la participación de las exportaciones con valor agregado en un 78%, bajo el posicionamiento en sostenibilidad, diversidad genética y cultural. 	<ul style="list-style-type: none"> La expectativa de los actores es una reducción de la participación de las exportaciones con valor agregado en un 30%. • Los efectos negativos del cambio climático y los problemas sociales generados por la amenaza del cultivo de la hoja de coca con fines ilegales no permiten que los emprendimientos generados en las zonas cacaoteras tengan una mayor proyección comercial. 	
	<ul style="list-style-type: none"> Si bien es claro que los productos derivados del cacao mantienen su crecimiento, no es claro si se incrementarán o mantendrán su participación actual al 2030. • La participación de los productos certificados bajo el enfoque de cacao socialmente responsable en productos intermedios y finales de la chocolatería tienen una perspectiva de crecimiento impulsada por el mercado internacional. • Los productos fino y aroma podrían crecer gracias al desarrollo de la asistencia técnica especializada principalmente en poscosecha, el desarrollo de las organizaciones de productores y altas inversiones. 	<ul style="list-style-type: none"> Los productos industriales mantienen su crecimiento y buscan incorporar el uso de cacaos de alta calidad sensorial en productos terminados. • Los productos certificados, fino y aroma crecen por el impulso de las tendencias de consumo del mercado internacional debido al efecto de los compromisos del Perú en temas de lucha contra la deforestación, promoción de BPA y BPM, asistencia técnica especializada, el desarrollo de las organizaciones de productores y altas inversiones 	<ul style="list-style-type: none"> Además de lo indicado en el esc. Apuesta, se desarrollan nuevos productos con alto valor agregado a partir de los principios de utilización en las industrias de fabricación de alimentos, bebidas, fármacos, productos de aseo y cosmética, entre otros. • Además, se impulsan productos agroforestales maderables y no maderables, asociados al cultivo de cacao tomando en cuenta las diferencias regionales. • Se potencian las alianzas estratégicas para fortalecer el banco de germoplasma del cacao para la protección y mejoramiento genético, mejora de la productividad y calidad sensorial y desarrollo de cultivos asociados 	<ul style="list-style-type: none"> Los costos de producción de cacao se incrementan de manera significativa en el campo, siendo poco competitiva su comercialización. • Reducción significativa en la diversificación de productos y servicios en base al cacao 	
Variable 2: Cartera de productos y servicios en base al cacao	<ul style="list-style-type: none"> Si bien es claro que los productos derivados del cacao mantienen su crecimiento, no es claro si se incrementarán o mantendrán su participación actual al 2030. • La participación de los productos certificados bajo el enfoque de cacao socialmente responsable en productos intermedios y finales de la chocolatería tienen una perspectiva de crecimiento impulsada por el mercado internacional. • Los productos fino y aroma podrían crecer gracias al desarrollo de la asistencia técnica especializada principalmente en poscosecha, el desarrollo de las organizaciones de productores y altas inversiones. 	<ul style="list-style-type: none"> Los productos industriales mantienen su crecimiento y buscan incorporar el uso de cacaos de alta calidad sensorial en productos terminados. • Los productos certificados, fino y aroma crecen por el impulso de las tendencias de consumo del mercado internacional debido al efecto de los compromisos del Perú en temas de lucha contra la deforestación, promoción de BPA y BPM, asistencia técnica especializada, el desarrollo de las organizaciones de productores y altas inversiones 	<ul style="list-style-type: none"> Además de lo indicado en el esc. Apuesta, se desarrollan nuevos productos con alto valor agregado a partir de los principios de utilización en las industrias de fabricación de alimentos, bebidas, fármacos, productos de aseo y cosmética, entre otros. • Además, se impulsan productos agroforestales maderables y no maderables, asociados al cultivo de cacao tomando en cuenta las diferencias regionales. • Se potencian las alianzas estratégicas para fortalecer el banco de germoplasma del cacao para la protección y mejoramiento genético, mejora de la productividad y calidad sensorial y desarrollo de cultivos asociados 	<ul style="list-style-type: none"> Los costos de producción de cacao se incrementan de manera significativa en el campo, siendo poco competitiva su comercialización. • Reducción significativa en la diversificación de productos y servicios en base al cacao 	

Elaboración propia en base al Estudio Prospectivo de la Cadena de Cacao y Chocolate al 2030. IICA, 2019.



ANÁLISIS PROSPECTIVO DE LA CADENA DE VALOR DE CACAO-CHOCOLATE AL 2030

Variables	Tendencial	Apuesta	Bioeconómico	Crisis
Variable 3: Características socioeconómicas y productivas del productor de cacao	<ul style="list-style-type: none"> El Nivel de ingreso de los productores alcanza mensualmente los S/. 600 Bajan los índices de pobreza y pobreza extrema en los cacaoteros. Continúan personas mayores a cargo de las fincas, hay casos de retorno al campo de adultos jóvenes técnicos o profesionales que ven en el campo una oportunidad de desarrollo profesional. 	<ul style="list-style-type: none"> El Nivel de ingreso de los productores alcanza aproximadamente los S/. 800 mensuales / hectárea Cambios en el perfil del productor, constituyéndose progresivamente en empresarios agrícolas. La edad promedio de los productores está en el rango de los 22 y 50 años. Hay una mayor participación de las mujeres o se visibiliza su contribución. Los hijos de los productores que retornan con mayores capacidades y muchos de los jóvenes que retornan cuenta con estudios superiores. 	<ul style="list-style-type: none"> El Nivel de ingreso de los productores alcanza aproximadamente los S/. 810 mensuales/ hectárea. Continúan personas mayores a cargo de las fincas, hay casos de retorno al campo de adultos jóvenes técnicos o profesionales que ven en el campo una oportunidad de desarrollo profesional. El perfil del productor tiene características similares que en el escenario apuesta. Se incrementan ingresos por diversificación productiva del cacao y otros cultivos asociados. 	<ul style="list-style-type: none"> El Nivel de ingreso de los productores alcanza aproximadamente los S/. 300 mensuales / hectárea. Incrementan los índices de pobreza y pobreza extrema en los cacaoteros. Los jóvenes y adultos jóvenes son expulsados del campo por problemas sociales y la falta de seguridad a partir del aumento del cultivo de la hoja de coca con fines ilegales. Continúa presencia de adultos mayores en el campo. Se incrementa el costo de la
	<ul style="list-style-type: none"> El 11% del total de productores agropecuarios tendría acceso a asistencia técnica. La cobertura de asistencia técnica continuará focalizada en productores organizados en asociaciones y cooperativas. Los gobiernos regionales y locales implementan proyectos orientados a brindar capacitación y/o acompañamiento tecnológico. Existen fondos de cofinanciamiento no reembolsables de programas del Estado, como el PNIA e Innóvate financiado a la 	<ul style="list-style-type: none"> El 50% del total de productores agropecuarios tendría acceso a asistencia técnica. La cobertura de asistencia técnica continuará focalizada en productores organizados en asociaciones y cooperativas. La asistencia técnica se encuentra vinculada con el acceso al crédito. Los gobiernos regionales y locales implementan proyectos orientados a brindar capacitación y/o acompañamiento tecnológico. Las mesas técnicas son espacios para incidir en el gobierno para garantizar la disponibilidad de fondos a nivel subnacional; y los programas de asistencia técnica están adaptadas los 	<ul style="list-style-type: none"> El 62% del total de productores agropecuarios tendría acceso a asistencia técnica. La participación más activa de gobiernos locales y organizaciones de productores hace posible una mayor accesibilidad de la asistencia técnica, teniendo en cuenta la valorización que se está brindando a la biodiversidad del cacao según los diferentes tipos o variedades de cacao nativos existentes 	<ul style="list-style-type: none"> El 8% del total de productores agropecuarios tendría acceso a asistencia técnica. Los proyectos y programas de apoyo al cacao promovidos por entidades públicas y privadas, así como por la cooperación internacional, se retiran de las zonas cacaoteras, dejando a los productores sin respaldo técnico, comercial e institucional
Variable 4: Acceso a servicios de asistencia técnica y financiamiento de calidad	<ul style="list-style-type: none"> El 11% del total de productores agropecuarios tendría acceso a asistencia técnica. La cobertura de asistencia técnica continuará focalizada en productores organizados en asociaciones y cooperativas. Los gobiernos regionales y locales implementan proyectos orientados a brindar capacitación y/o acompañamiento tecnológico. Existen fondos de cofinanciamiento no reembolsables de programas del Estado, como el PNIA e Innóvate financiado a la 	<ul style="list-style-type: none"> El 50% del total de productores agropecuarios tendría acceso a asistencia técnica. La cobertura de asistencia técnica continuará focalizada en productores organizados en asociaciones y cooperativas. La asistencia técnica se encuentra vinculada con el acceso al crédito. Los gobiernos regionales y locales implementan proyectos orientados a brindar capacitación y/o acompañamiento tecnológico. Las mesas técnicas son espacios para incidir en el gobierno para garantizar la disponibilidad de fondos a nivel subnacional; y los programas de asistencia técnica están adaptadas los 	<ul style="list-style-type: none"> El 62% del total de productores agropecuarios tendría acceso a asistencia técnica. La participación más activa de gobiernos locales y organizaciones de productores hace posible una mayor accesibilidad de la asistencia técnica, teniendo en cuenta la valorización que se está brindando a la biodiversidad del cacao según los diferentes tipos o variedades de cacao nativos existentes 	<ul style="list-style-type: none"> El 8% del total de productores agropecuarios tendría acceso a asistencia técnica. Los proyectos y programas de apoyo al cacao promovidos por entidades públicas y privadas, así como por la cooperación internacional, se retiran de las zonas cacaoteras, dejando a los productores sin respaldo técnico, comercial e institucional

Elaboración propia en base al Estudio Prospectivo de la Cadena de Cacao y Chocolate al 2030. IICA, 2019.



v. DIAGNÓSTICO

5.1 Situación actual del problema

La situación actual del problema central de la cadena de valor del Cacao-Chocolate se presenta en el diagrama de árbol con las causas multisectoriales que lo explican y los correspondientes efectos que se generarían en las dimensiones económica, social y ambiental de no ser resuelto.

Figura N° 15: Árbol de problemas



5.1.1 Bajos niveles de productividad y sostenibilidad de la producción de cacao

A pesar de la expansión importante de las áreas dedicadas al cultivo del cacao en el país en los últimos años uno de los problemas más relevantes se expresa en los bajos niveles de productividad. En términos generales, los productores sólo aprovechan el 25 % del potencial biológico de la planta del cacao (INIA,).

Esos limitados niveles de productividad se evidencian sobre todo en importantes zonas productoras como Ucayali, Huánuco, Cusco, Ayacucho, Amazonas, Cajamarca y Piura, entre otras, las cuales muestran rendimientos inferiores al promedio nacional. La brecha de productividad más notoria se aprecia en los departamentos del Cusco que presenta rendimientos con 364 kilos/ha por debajo del promedio nacional estimado en 814 kilos/ha;



Amazonas con 265 kilos/ha por debajo del promedio, Huánuco con 220 kilos/ha por debajo del promedio y Piura con 192 kilos/ha por debajo del promedio nacional (MINAGRI, 2019).

Entre las principales causas que explican esta situación se encuentran:

5.1.1.1 Limitada oferta de servicios financieros y no financieros para los productores de cacao

Un factor determinante en la rentabilidad de una unidad productiva está asociado a la gestión de servicios financieros y no financieros y a la organización de actividades conjuntas que permitan obtener escala para acceder en mejores condiciones a aquellos, según la programación multianual presupuestaria y formulación presupuestaria (Resolución Directoral N° 005-2022-EF/50.01, que aprueba la Directiva de Programación Multianual Presupuestaria y Formulación Presupuestaria-Directiva N° 0002-2022-EF/50.01)

Con relación al acceso a financiamiento agropecuario, este aún es limitado. Las instituciones financieras suelen ser renuentes a ofrecer crédito a los pequeños agricultores individuales. Sólo lo ofrecen a cambio de alguna garantía o con tasas de interés muy altas. Así, entre las razones por las cuales los productores que si solicitaron crédito no lo obtuvieron, fueron: la falta de garantías (43.7%), por no tener título de propiedad de la tierra (14.8%), por incurrir en incumplimiento de pago de créditos anteriores (5.6%) y otros (35.9%). El problema de incumplimiento o morosidad en muchos casos persiste porque las entidades financieras no evalúan debidamente los riesgos del agricultor ofreciendo así productos inadecuados. La falta de garantías exigidas por el sector financiero formal está relacionada con la posesión de garantías reales como un título de propiedad. Esto limita aproximadamente al 70% de las unidades agropecuarias que cultivan cacao ya que de un total de 138,315 unidades que corresponden a 199,284 hectáreas, sólo un 27.4% tiene el título de propiedad debidamente inscrito en registro públicos (INEI, 2013). En relación con el acceso a crédito según género, se carece de una estadística clara. La Alianza Cacao Perú reporta que del total de crédito colocado al 2020, el 77% correspondió a varones (5,673) y el 23% a mujeres (1,660).

Entre otros factores que también explican el limitado acceso al financiamiento por parte de los productores se encuentran la preferencia de éstos por el crédito informal. Las garantías exigidas por los prestamistas son flexibles para el productor y la entrega del préstamo es más rápida. En sondeo realizado por la Alianza Cacao Perú²², ante la pregunta de por qué no solicitan crédito, se encontró que: el 54% admitió que no quería tener deudas; el 26% consideraba los intereses muy altos; 12%, por tener deudas pendientes; el resto por trámites engorrosos y razones varias.

Con la reciente creación del FAE Agrario, el Fondo Agroperú y el Fondo para la Inclusión Financiera del Pequeño Productor Agropecuario (FIFPPA), se espera mejorar las condiciones de acceso al crédito por parte del pequeño productor²³; es decir que las

²² Alianza Cacao Perú. Avances sociales, económicos y ambientales en la pequeña agricultura del cacao en la selva peruana 2016 - 2020. Foro diciembre 2020.

²³ a) Decreto de Urgencia N° 082-2020 crea el Fondo FAE-AGRO y su Reglamento Operativo que se aprobó con la RM N° 0226-2020-EF/15 y demás normas vigentes; b) Decreto de Urgencia N° 027-2009, crea el Fondo AGROPERÚ y demás normas vigentes; c) Ley N° 30893, crea el Fondo para la Inclusión Financiera del Pequeño Productor Agropecuario (FIFPPA) y su Reglamento aprobado mediante Decreto Supremo N° 008-2019-MINAGRI

actividades operativas del PNDCCH y los usuarios focalizados y priorizados se articularán a dichos Fondos de acuerdo a las normatividad vigente para cada uno.

Otro instrumento financiero son los seguros agrícolas, sin embargo, su uso es bastante bajo. Según la ENA, 2019, solo el 1.4 % de los productores se habrían beneficiado con este tipo de servicios. El Seguro Agrícola Catastrófico, es contratado por el MIDAGRI, varios de los cultivos de los agricultores más pobres del país se encuentran protegidos ante situaciones catastróficas por clima y ataque de plagas y enfermedades.

Por otro lado, entre los servicios no financieros relacionados con la productividad se encuentran los servicios de asistencia técnica, los cuales presentan problemas de calidad y cobertura limitadas. Según los datos de las capacitaciones y/o asistencias técnicas brindadas por instituciones públicas y privadas, al 2017 el 39% de unidades productivas habrían recibido alguna asistencia técnica o capacitación de parte del Estado o el sector privado; sin embargo, se considera que esta oferta fue direccionada en muchas ocasiones a los mismos usuarios como consecuencia de una escasa coordinación interinstitucional tanto para la oferta como de la demanda²⁴. Otro factor que limita la oferta de asistencia técnica es la carga de productores asignados a los escasos técnicos disponibles en campo, la cual se ha incrementado con el tiempo, afectando la calidad y efectividad con que se asiste al productor.

Esto también se explica por el limitado uso de herramientas y metodologías de transferencia tecnológica o extensión agraria, tales como parcelas demostrativas, escuelas de campo, pasantías, etc. Al respecto, cabe resaltar que, en las últimas décadas, en el país se han desarrollado y probado diferentes modelos de extensión agraria, entendida como actividades de capacitación, asistencia técnica, transferencia tecnológica, con buenos resultados, pero poco socializadas y con aprendizajes no capitalizados. Entre las modalidades de asistencia técnica identificadas al 2017 destacan: De campesino a campesino, Yachachis, kamayoq's, Yatiris Haku Wiñay-MIDIS, Sierra Productiva-Proveedores de Asistencia Técnica – PAT ligados a agroexportadoras y Cooperativas; las experiencias del sector público INIA: Asistencia y transferencia técnica desarrollada por los proveedores de insumos, Alfabetización financiera de AGRORURAL, UNICA de COFIDE, Agentes Tecnológicos de la Alianza Cacao Perú, entre otros. Otros problemas advertidos fueron los concernientes al escaso seguimiento y medición de las capacitaciones y la asistencia técnica, la baja atención a la formación de jóvenes para el recambio generacional y la baja respuesta a las necesidades de los productores que varían según el ecosistema donde realiza la producción. Con respecto a los contenidos que se difunden, no se registran temas de capacitación en gestión empresarial ni financiera en los programas de formación de capacidades. Para el 68.2% de productores de cacao las buenas prácticas agrícolas figuran entre los temas más mencionados como parte de los contenidos de la asistencia técnica; para el 26.9% de productores el uso de abonos y fertilizantes; un 15% indicó haber recibido asistencia técnica en uso de plaguicidas y el 9.7% especificó haber recibido asistencia técnica en producción orgánica²⁵.

El escaso uso de tecnologías digitales de información para el monitoreo fitosanitario de los cultivos también explica los reducidos niveles de productividad. Sumado a esto se advierte



²⁴ MINAGRI-Alianza Aprendizaje Perú. Elementos para el fortalecimiento de la estrategia SERVIAGRO y su implementación a escala territorial. Documento de trabajo. Octubre 2017.

²⁵ MINAGRI. Análisis de la cadena productiva del cacao con enfoque en los pequeños productores de limitado acceso al mercado. 2018.

el bajo perfil educativo y la avanzada edad promedio de los productores, 51 años (CENAGRO, 2012).

Asimismo, se requiere aumentar la oferta de asistencia técnica a los pequeños productores para implementar buenas prácticas de adaptación y mitigación frente al cambio climático que permitan una producción resiliente al clima y baja en emisiones.

Por otro lado, la asociatividad constituye un factor clave en la medida que es un medio para alcanzar economías de escala comercial en el acceso a servicios financieros o no financieros. Sin embargo, en el caso de los productores de cacao la proporción de productores que pertenece a alguna asociación, cooperativa o comité es en promedio el 15.8%²⁶. A nivel de departamentos, Cajamarca posee la mayor proporción de productores cacaoteros asociados (27.6%). En Ucayali, el 23.2% de productores cacaoteros pertenece a alguna asociación. En Junín, el 19.6% está asociado. En el nivel más bajo de asociatividad está Loreto con el 3.3% de productores cacaoteros asociados (MINAGRI, 2018).

Respecto a las oportunidades para articularse con redes y conexiones, la gran mayoría de asociados (el 80.2%) refirió no haber tenido la oportunidad de participar en ninguna feria. El 19.5% dijo haber participado de ferias locales, regionales o nacionales y un escaso 1.1% señaló haber estado en ruedas de negocios (MINAGRI, 2018).

5.1.1.2 Elevados costos de producción

Otra causa que explica la baja productividad del cultivo tiene que ver con el elevado costo de los insumos y la mano de obra que no pueden ser cubiertos con los limitados recursos económicos que tiene el productor.

De acuerdo con los resultados de la ENA 2016, la proporción de productores de cacao que señaló no haber utilizado abonos, fertilizantes ni plaguicidas por su elevado precio, alcanzó el 54.8%. Asimismo, el precio de la mano de obra también ha experimentado un crecimiento importante; pasó de 13 a 15 soles el jornal -en el 2003²⁷ a costar entre 35 y 50 soles el jornal al año 2020; es decir, se incrementó entre 169% y 250%. Entre los departamentos que presentaron los incrementos más elevados se encuentran Madre de Dios y en el VRAEM con 50 soles el jornal, Ucayali con 40 soles seguido de los departamentos de San Martín, Piura, Tumbes, con 35 soles en promedio²⁸. Nótese cómo los departamentos donde la presencia de actividades ilícitas es significativa, como en el VRAEM -con el cultivo ilícito de la coca-, y en Madre de Dios -con la presencia de la minería ilegal-, presentan los mayores precios por jornal debido a la mayor capacidad que tienen dichas actividades para ofrecer mejores pagos²⁹. En los otros departamentos el incremento del jornal se explicaría por la mayor demanda proveniente de actividades no agrícolas (del sector servicios o construcción), las cuales han dinamizado la migración del campo a la ciudad presionando sobre la escasez de la mano de obra rural y, por ende, sobre su encarecimiento.



²⁶ Según la Encuesta Nacional Agropecuaria 2016.

²⁷ MINAG - PROAMAZONÍA, 2003. "Caracterización de las zonas productoras de cacao en el Perú y su competitividad"

²⁸ Información recopilada por el MIDAGRI - DGAA a través de las Direcciones Regionales Agrarias.

²⁹ Otras zonas productoras de cacao también se están viendo afectadas con el incremento del cultivo ilegal de coca. De acuerdo con el último reporte de monitoreo del cultivo de la coca publicado por UNODC (2018), las áreas cultivadas con coca en el año 2017 llegaron a 49,900 hectáreas incrementándose en 14% respecto al año 2016.



Por lo expuesto, para el pequeño productor de cacao resulta más atractiva la venta de su mano de obra en el mercado local o en actividades no agrícolas que ocuparla en su propia parcela. Una aproximación a esta situación se evidencia con estadísticas oficiales que señalan que el 54% de los productores trabaja en finca de terceros, otros en el sector comercio (19%) y un 10% en el sector construcción (MINAGRI,2018).

Además de los elevados costos de la mano de obra e insumos otro factor que afecta la rentabilidad del cultivo está relacionado con el tamaño de las parcelas de cacao: el 67,6% de los predios tiene menos de 10 ha. (ENA 2016) lo que sumado a la escasa asociatividad dificultan la generación de economías de escala y explican el bajo nivel de ingresos del pequeño productor.

Así se constata en el análisis de costos realizado por el proyecto IKI SBA³⁰ a partir de un estudio de casos para tres tipologías de sistema productivos representativos del departamento de Ucayali: tradicional, orgánico y semitecnificado. Los resultados del análisis nos ofrecen una aproximación sobre el punto de equilibrio en términos de producción, precio, así como del tamaño mínimo que debería tener una parcela para que los ingresos obtenidos por la venta de cacao en grano puedan cubrir dos salarios mínimos mensuales. Este tamaño varía entre 6.71 hectáreas para el sistema semitecnificado sin crédito hasta 9,93 hectáreas para el sistema orgánico con crédito; es decir, las parcelas por debajo de esa extensión no serían viables como generadoras de empleo digno para una familia cacaotera.

Aunque estos resultados no pretenden ser generalizables al no ser estadísticamente representativos si resultan valiosos al ofrecer una perspectiva realista de los procesos presentes en el campo permitiendo observar el impacto de cambios en el precio, rendimiento y costos sobre la viabilidad del negocio.

5.1.1.3 Deficiente capacidad de gestión empresarial y financiera de los pequeños y medianos productores y sus organizaciones

La gestión empresarial en una empresa asociativa rural está relacionada con el conjunto de estrategias y acciones que desarrollan sus directivos, personal y socios, para alcanzar sus objetivos a partir de la administración efectiva y eficiente sus recursos humanos, financieros, sociales, físicos y naturales.

En el Perú, el principal modelo organizativo a través del cual los pequeños productores se articulan a la cadena de valor es el de las cooperativas y, en menor proporción, las asociaciones o comités. Aproximadamente el 15,8% de los productores se encuentran organizados bajo estas modalidades; el restante 84% se articula al mercado en forma individual e informal a través de intermediarios.

En la actualidad, en diversas zonas del país operan cooperativas con más de 25 a 30 años de experiencia que han logrado consolidarse a partir de su crecimiento comercial en exigentes mercados internacionales y de su base social con socios comprometidos que acceden a servicios de asistencia técnica, post cosecha, de índole social, entre otros.

No obstante, los logros alcanzados aún subsisten brechas por cerrar en materia de capacidades gerenciales, especialmente en las áreas de gestión financiera que son claves para responder a las demandas de un mercado altamente competitivo.

³⁰ Este análisis se llevó a cabo en el marco del proceso de formulación de la "Estrategia Integral para el Fortalecimiento del Plan de Competitividad de la cadena de cacao y chocolate en Ucayali 2020-2030" (Charry, A. et al, 2020) dirigido por el proyecto IKI: *Modelos de Negocios para abordar los motores de la deforestación en el Perú* (Proyecto SAB, por sus siglas en inglés), ejecutado por la Alianza Bioersity International-CIAT en el marco de un acuerdo de cooperación con el Gobierno Regional de Ucayali.

En el marco del programa piloto de Fortalecimiento de Cooperativas Agrarias del MINAGRI, 2017³¹, se realizó la evaluación de los procesos de gestión y los resultados financieros de 28 organizaciones de productores, 7 de ellas cooperativas de café y cacao. El 71% de las cooperativas se encontraban en riesgo medio de continuidad y el 29% en alto riesgo por debilidad en sus procesos de gestión.

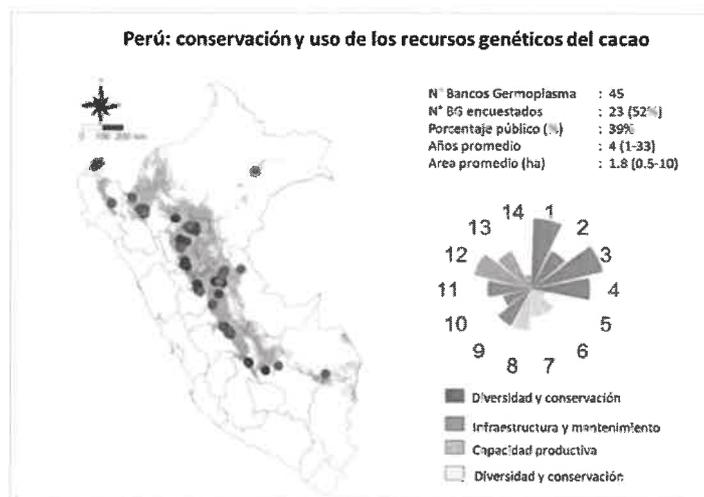
El cumplimiento de la función social, económica y financiera de las organizaciones exige una alta especialización del equipo gerencial y del Consejo Directivo para dar respuesta a oportunidades y ventajas que se presenten en el contexto o el mercado en aspectos tributarios, laborales y comerciales.

5.1.1.4 Baja disponibilidad de material genético de alta productividad, calidad y adecuado a los ecosistemas productivos

El material genético utilizado en la actividad agrícola es uno de los factores que más incide en los resultados obtenidos al final de una campaña en términos de productividad y calidad del producto. Poner al alcance del productor semillas o plantones de calidad parte por contar con material genético diverso a partir del cual se pueda seleccionar, caracterizar y propagar en campo de agricultores.

Al respecto, el Perú cuenta con una amplia diversidad de material genético, posee la mayoría de los diez grupos genéticos identificados hasta la fecha en América del centro y sur (Motamayor, et.al 2008). Esta vasta biodiversidad representa el principal activo natural con el que cuenta la cadena de valor para consolidar su crecimiento de manera sostenible; sin embargo, este recurso está todavía subutilizado. Así se evidencia en un reciente estudio de Ceccarelli, et al. (2021) en el que se constata que, si bien los bancos de germoplasma conservan una cantidad importante de genotipos élitos locales, más de la mitad de ellos no tienen datos de caracterización o evaluación de esos materiales en términos de su comportamiento en campo y atributos para la industria, situación que limita las posibilidades de propagación y uso masivo por parte de los agricultores.

Figura N° 16



Fuente: Ceccarelli et al. (2021)



³¹ FAO-MINAGRI. Documento de trabajo. 2017

Por otro lado, el mismo estudio revela que el 61% y 54% de los bancos de germoplasma y viveros, respectivamente, identificados a nivel nacional, son gestionados por el sector privado. Esto pone en evidencia la pérdida de liderazgo del sector público en la producción de material genético de calidad como consecuencia de muchas décadas de escasa inversión en investigación y transferencia tecnológica agraria.

Hoy la gran diversidad de cacao es conservada bajo tres principales modalidades: i) *in situ*, en condiciones silvestres, ii) *en finca*, bajo el manejo de agricultores guardianes de la diversidad del cacao y iii) *ex situ*, en bancos de germoplasma.

Los pueblos indígenas tienen un papel muy importante para asegurar la debida conservación in situ de las poblaciones silvestres del cacao, mientras que los agricultores guardianes de la diversidad del cacao han cobrado un rol preponderante para garantizar la conservación en finca. Las colecciones ex situ más importantes en el país son gestionados por el INIA, la UNAS y el ICT.

Para facilitar el acceso de los agricultores a los mejores materiales de cacaos nativos, múltiples instituciones están estableciendo lo que se conoce como '**colecciones de trabajo**'. Estas consisten en huertos clonales con decenas hasta cientos de copias de cada genotipo seleccionado de donde se pueden extraer varas yemeras o semillas a nivel comercial para promover su uso en la rehabilitación, renovación o establecimiento de nuevas plantaciones. Así, las colecciones de trabajo se convierten en el puente entre la conservación in situ, ex situ y en finca, por un lado, y los productores de cacao usuarios del material genético seleccionado, de otro lado.

Cabe destacar el trabajo que vienen realizando las cooperativas Norandino, Pangoa, CEPROAA, APROCAM, Alto Urubamba, Choba Choba, Colpa de Loros, con el valioso apoyo de instituciones como la APPCACAO, RIKOLTO, Alianza Bioversity-CIAT, entre otras, para consolidar colecciones de trabajo con material genético adaptado a sus zonas de influencia.

Se configura así un sistema cuyos componentes están conformados por actores que conservan el material genético (in situ, en finca, ex situ); por quienes desarrollan colecciones de trabajo locales; por las entidades de apoyo especializadas y por el usuario final: el productor. Se requiere trabajar sinérgicamente fortaleciendo cada componente de manera que las zonas productoras cuenten con una oferta desarrollada de cacaos nativos de alta productividad, resistencia a plagas, resiliencia al cambio climático, baja absorción de cadmio y con perfiles de aroma y sabor propios de un cacao fino.

En el corto plazo será necesario que las entidades públicas competentes, en colaboración con la academia y la cooperación técnica internacional, apoyen el establecimiento y registro de estas colecciones de trabajo, y fortalezcan las capacidades técnicas de las organizaciones que ya están trabajando en ello. Asimismo, se deberán desarrollar mecanismos para dar reconocimiento oficial a estos esfuerzos de conservación que contribuyen al desarrollo competitivo de la cadena de valor y del país.

5.1.1.5 Cambio climático

Las limitaciones relacionadas con la baja productividad también guardan una estrecha relación con el cambio en las condiciones ambientales como la alteración de los períodos secos y de lluvia y la aparición, cada vez más frecuente, de eventos climáticos como friajes, vientos fuertes, sequías y lluvias prolongadas que hacen más vulnerables a los



productores agrarios. Estos cambios no tienen precedentes en cientos de miles de años y se prevé que la temperatura mundial promedio durante los próximos 20 años alcanzará o superará un calentamiento de 1,5 °C. Con ese nivel de calentamiento global, se producirá un aumento de las olas de calor, se alargarán las estaciones cálidas y se acortarán las estaciones frías; mientras que con un calentamiento global de 2 °C los episodios de calor extremo alcanzarían con mayor frecuencia umbrales de tolerancia críticos para la agricultura y la salud³².

Los efectos sobre la alteración del clima ya se evidencian en distintas zonas productoras de cacao como se muestra en el siguiente Cuadro N° 1 en el que se advierten los cambios ocurridos en cuatro territorios cacaoteros, desde 1997, en las variables: temperaturas máxima y mínima promedios y en la precipitación pluvial acumulada al año. La zona de Juanjuí, en San Martín, presenta las cifras de mayor preocupación: la temperatura máxima promedio se habría elevado en 3.69 °C y la mínima en 0.94°C, mientras que la precipitación pluvial acumulada promedio se ha reducido. Cabe resaltar que la provincia de Mariscal Cáceres, cuya capital es la ciudad de Juanjuí, es una de las mayores productoras de cacao en el país con 11,178 hectáreas, 11,214 toneladas cosechadas y 4,382 familias³³.

Cuadro N° 1
Variabes climáticas 1997-2020 y proyecciones al 2040
en zonas productoras de cacao

Sitio	Variable	1997-2016	2017-2020	Diferencia	2021-2040
San Martín Paraíso (532 m.s.n.m.)	T Max	28.89	29.94	1.05	0.8
	T min	18.16	18.67	0.51	0.8
	pp acum/año	1912	4549	2637	1.70%
Ucayali Neshuya (299 m.s.n.m.)	T Max	31.33	32.25	0.92	0.9
	T min	21.08	20.35	-0.73	0.9
	pp acum/año	1512	1958	446	-1.70%
San Martín Juanjuí (210 m.s.n.m.)	T Max	30.14	33.83	3.69	0.8
	T min	19.74	20.68	0.94	0.8
	pp acum/año	1255	1149	-106	1.00%
Pasco Iscozación (302 m.s.n.m.)	T Max	29.74	28.98	-0.76	0.8
	T min	20.8	19.01	-1.79	0.8
	pp acum/año	2192	2742	550	3.10%

Fuente: Murrieta, E. (2021).

Por su parte, los hallazgos del estudio de Ceccarelli et al (2021) sugieren que el cambio climático afectará más las zonas de cultivo actuales en la selva baja de Ucayali y Loreto³⁴.

En este contexto, se requerirá reforzar la capacidad de adaptación y mitigación de los productores y de sus asociaciones, promover buenas prácticas que hagan frente a esta mayor variabilidad, fomentar el uso de material genético resiliente y de tecnologías

³² Comunicado de prensa del IPCC (2021) descargado de: https://www.ipcc.ch/site/assets/uploads/2021/08/IPCC_WGI-AR6-Press-Release-Final_es.pdf

³³ Estadística al año 20219 tomada de: <https://siea.midagri.gob.pe/portal/>

³⁴ Los resultados de la investigación están disponibles en la plataforma www.cacaodiversity.org e incluye información sobre los bancos de germoplasma o viveros que se podrían consultar en el país para obtener materiales de cacao resilientes al cambio climático.



ahorradoras en recursos naturales (especialmente agua en algunas áreas geográficas), así como mejorar la calidad y el acceso a la información climática para una mejor toma de decisiones.

5.1.1.6 Deforestación y deterioro de los recursos naturales

La pérdida de calidad de los recursos naturales (suelo, agua, biodiversidad) también explica el problema de la baja productividad.

Respecto a la situación de los suelos, a nivel nacional, el 70.3% de los agricultores de cacao afirman que sus tierras producen menos que en los últimos 10 años. De ellos, más de la mitad (61.7%) identifica como principal problema la sobreexplotación del suelo. En segundo lugar, está el problema de las plagas y enfermedades (31.2%). En menor proporción se identifica el desgaste del suelo por las lluvias intensas (5.1%) MINAGRI, (2018).

Por otro lado, a nivel mundial, se cree que la mitad de las áreas cultivadas con cacao entre la década del 70 hasta el 2013 se han desarrollado a expensa de los bosques tropicales (principalmente del África y Asia), fomentado por la promoción de plantaciones de cacao cultivados en sistemas intensivos, sin sombra y por la ausencia de regímenes claros de tenencia de la tierra y de los árboles³⁵. Hoy existe una fuerte preocupación porque la demanda creciente de la industria -que se incrementa entre 2 y 5% cada año- traslade las malas prácticas que contribuyeron con la deforestación en el África y Asia hacia los países amazónicos donde, por el contrario, el cultivo del cacao es reconocido como aliado de la recuperación de zonas degradadas o afectadas por el cultivo ilegal de la coca³⁶

Para anticiparse a esta amenaza, en mayo de 2021 en el marco de la Coalición por una Producción Sostenible impulsada por los Ministerios de Agricultura y Riego y de Ambiente, con el soporte de la Tropical Forest Alliance, se presentó el Acuerdo "Cacao, Bosques y Diversidad" el cual se erige como estrategia de acción colectiva, de largo plazo, con la participación público-privada, y de la sociedad civil. El propósito central del Acuerdo es posicionar y reforzar la diferenciación del Perú como exportador de cacao de calidad, con atributos de origen verificados, a la vez que se fomenta la producción libre de deforestación.



5.1.2 Débil participación de la cadena de valor en mercados internacionales diferenciados

La participación del Perú en el mercado de cacao certificado ha tenido un importante crecimiento en los últimos 15 años y a la fecha constituye el principal mecanismo mediante el cual los pequeños productores pueden acceder a precios por encima de los que se cotizan en bolsa. La posición del Perú en el ranking de los países con mayores áreas certificadas lo ubicó en el 2016 entre los 4 principales países en los mercados Fair Trade y Orgánico y entre los 9 primeros con certificaciones UTZ y RFA; sin embargo, su

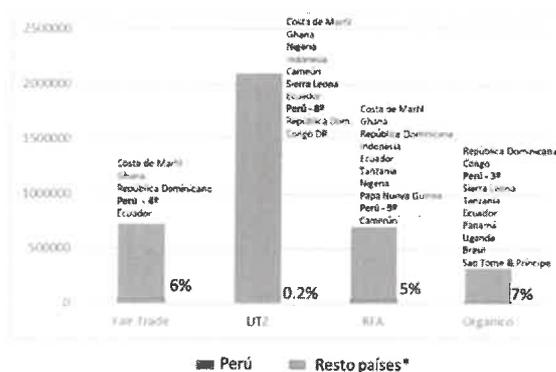


³⁵ ICCO, 2021 Informe sobre el Panorama de Iniciativas de Sostenibilidad Cacaotera.

³⁶ Un caso emblemático relacionado con esta preocupación es la deforestación ocurrida en el año 2013 de casi 2 mil hectáreas de bosque provocada por el grupo extranjero Melka para instalar cacao en el Fundo Tamshiyacu, provincia de Maynas, Loreto, evadiendo los permisos y regulaciones ambientales. Este grupo tiene inversiones en Malasia e Indonesia donde la deforestación provocada por cultivos agroindustriales es significativa.

participación relativa respecto al total de áreas certificadas en el mundo, en el mejor de los casos, llega sólo al 7%.

Figura N° 17: Participación (%) del área de cacao certificada del Perú respecto del área total certificada en el mundo y su posición en el ranking Año 2016



Elaboración propia en base a información de FAO y Basc,2020

Es evidente que aún existe un importante potencial de crecimiento en dichos mercados en los cuales el Perú podría destacar entre los países africanos -que ocupan la mayor participación en todas las certificaciones, excepto en la orgánica-, sumando a los estándares sociales y ambientales que caracterizan a dichas certificaciones, los atributos de calidad organoléptica e inocuidad que resulten de un material genético seleccionado, de adecuadas prácticas agrícolas, complementado con campañas de promoción comercial empresarial y de país y de una mayor oferta adecuadamente organizada a partir de la ampliación de la base social de las cooperativas y de los programas orgánicos o sostenibles de importantes empresas exportadoras, es decir, insertando a un mayor número de productores individuales en cadenas de valor sostenibles.

Entre los factores que explican esta baja participación en los mercados diferenciados se encuentran:

5.1.2.1 Inconsistencia de la calidad

El problema de inconsistencia de la calidad del cacao peruano debe ser analizado en un sentido amplio, es decir, considerando las características organolépticas o de sabor, las físicas, las de inocuidad y trazabilidad.

Con relación a las características de sabor, el Perú es reconocido por contar con una oferta de cacaos finos procedentes de una vasta diversidad genética, así como por su oferta de cacaos certificados que poseen una de calidad superior o de Grado 1 según el estándar de calificación del grano. Con relación a la oferta de cacaos finos se considera que podría



estar subvalorada por la poca claridad sobre lo que se entiende como cacao fino³⁷, situación que da cabida a cacaos de calidad cuyo reconocimiento como fino se basa principalmente en campañas de marketing y no en criterios objetivos. La ICCO (2018) estima que los cacaos denominados “fino” o “de aroma” producidos por las variedades Criollo y Trinitario, representan aproximadamente entre el 5% y 7% de la cosecha mundial total. Lo cierto es que expertos en el tema consideran que la calificación que ha venido siendo dada por la ICCO no basta para que un país se considere productor de cacao fino, es el mercado quien tiene que considerarlo como tal a partir de una clara caracterización de lo que significa. Para algunos un cacao es fino cuando se vende por encima de los US \$ 3,000 la tonelada y “muy fino” si su precio alcanza o supera los US \$ 5,000 la tonelada (Martorell, 2020).

Con relación a la oferta de cacaos certificados, una limitante que impide tener una mayor participación en dichos mercados tiene que ver con la baja asociatividad de los productores ya que de manera individual no es posible costear ni mantener una certificación. Asimismo, cuando la post cosecha se realiza en forma individual es muy difícil alcanzar estándares de calidad exportable y mantenerla uniforme en el tiempo. La baja uniformidad en el tamaño de los granos, así como la presencia de defectos como amargor, astringencia y sabores no deseados (a moho, a humo, ácido, terroso), es resultado de ello. Wiegel, et al (2020) indica que más de la mitad del cacao peruano se vende como cacao fermentado convencional el cual es exportado a través de intermediarios o comprado por la industria nacional para procesarlo antes de exportarlo.

Sumado a lo anterior, existe una baja disponibilidad de profesionales o extensionistas conocedores de las técnicas de manejo postcosecha, control y gestión de la calidad, y en la mayoría de departamentos la oferta de capacidades locales en catación de granos de cacao, es muy baja. Aunque se cuenta con diversas Normas Técnicas Peruanas para el adecuado manejo del cacao y derivados, el proceso de socialización y difusión de las mismas es todavía muy incipiente (Pérez 2019).

Preocupación por la inocuidad

Además de las exigencias en sabor, es esencial que los productos de cacao y chocolate, al igual que todos los demás productos alimentarios, sean sanos y saludables. Esto significa que los ingredientes, entre ellos el cacao en grano, no deben contener impurezas o contaminantes que pudieran estar presentes en los alimentos acabados y resultar dañinos para la salud del consumidor³⁸.

Los principales aspectos que preocupan a la cadena en término de inocuidad son: la presencia de cadmio y la de residuos de plaguicidas.

Con relación al primero, se sabe que hay una correlación importante entre las características del suelo y la asimilación de cadmio por la planta. Cabe resaltar, sin embargo, que no todo el cadmio presente en el suelo estaría disponible para la planta. Los factores que entrarían en juego en la capacidad de absorción del cadmio por parte del árbol son: el manejo del cultivo (nutrición), la variedad genética y la edad del cacao (Meter et al 2019). Asimismo, la presencia de cadmio en el suelo depende de muchos factores

³⁷ Ver ítem 3.1 p.15

³⁸ CAOBISCO/ECA/FCC (2015)

(ph, materia orgánica, microorganismos, textura del suelo, intercambio catiónico, macro y micro nutrientes, etc).

De acuerdo a las recomendaciones de Meter, A. et al (2019), se requiere desarrollar soluciones para los productores en el manejo del cultivo en base a buenas prácticas agrícolas, de postcosecha, y de la selección y propagación de material genético de baja absorción de cadmio.

Por otro lado, la presencia de residuos de plaguicidas en granos de cacao es cada vez mayor. Así lo ha constatado el sector exportador que se ve en la necesidad de realizar permanentemente análisis del grano de sus lotes de exportación para evitar que sean rechazados por incumplimiento de las regulaciones que establecen límites máximos de estos residuos. Diversas entidades proveedoras de asistencia técnica, incluyendo el SENASA, continúan desplegando esfuerzos para promover el Manejo Integrado de Plagas, sin embargo, esto no parece ser suficiente ya que se han reportado rechazos por la detección de trazas de agroquímicos como el glifosato que en muchas partes del mundo incluso está prohibido.

El encarecimiento de los costos de mano de obra induce al agricultor a optar por prácticas más costo/eficientes como utilizar agroquímicos para el control de plagas, enfermedades y de la maleza. Esta situación debe llamar la atención a las entidades competentes a fin de fortalecer la cultura de la calidad y continuar fortaleciendo las capacidades del pequeño productor en el manejo integrado de plagas (MIP) con especial énfasis en productores que conducen sistemas convencionales. Los sistemas de MIP son complejos y los agricultores necesitan de constante capacitación para implementarlos. Estas acciones deben tener un enfoque territorial ya que también se dan casos de contaminación cruzada, principalmente en aquellos valles donde predominan cultivos como el arroz.

5.1.2.2 Escasa innovación para la diversificación de la oferta exportable

La cadena de valor de cacao-chocolate peruana tiene grandes fortalezas para aprovechar las oportunidades que se presentan en un escenario donde el modelo basado en la bioeconomía es propuesto como el camino para alcanzar el desarrollo sostenible. Bajo este escenario, la expectativa de los actores de la cadena con relación a la participación del Perú en el mercado mundial es incrementar la participación de las exportaciones con valor agregado en 80%, bajo el posicionamiento en sostenibilidad, diversidad genética y cultural³⁹.

Para lograrlo, se requieren superar las limitaciones en torno a las capacidades institucionales, empresariales y profesionales para la generación de conocimiento, desarrollo tecnológico e innovación. Asimismo, los escasos recursos financieros y la todavía débil actuación articulada entre el Estado, la academia y el sector privado, dificultan la generación de un ecosistema que actúe en favor de la innovación en los principales territorios donde opera la cadena de valor.

5.1.2.3 Débiles capacidades de gestión comercial para la internacionalización

Uno de los factores que explica el poco aprovechamiento de las oportunidades comerciales que están surgiendo en mercados diferenciados para el cacao y chocolate está relacionado con las débiles capacidades para internacionalizar el negocio.



³⁹ Esta meta fue determinada en forma participativa para el Escenario Bioeconómico de otros 4 escenarios identificados durante el Estudio de Prospectiva de la Cadena de Valor (IICA, 2020) realizado en la fase de Diagnóstico del Plan.

Es necesario generar mecanismos y herramientas para identificar esas oportunidades de mercado y brindar acompañamiento a las organizaciones y empresas del sector para que mantengan y promuevan su posición competitiva.

Resulta fundamental brindar soporte empresarial a las actividades exportadoras a nivel de preparación para la exportación y el monitoreo posterior de negocios con la finalidad de reducir la mortandad temprana de las empresas e incorporar nuevos negocios al mercado exterior (PNEX, 2015).

La incorporación de la tecnología de información y comunicación, TIC, facilita un amplio espectro de servicios como la comunicación, actualizar información, acceder al conocimiento, banca electrónica, formación de comunidades virtuales entre otros. El acceso al internet, principalmente mediante celulares de gama media y alta en la zona del Huallaga, por ejemplo, se ha incrementado significativamente, en tanto en la zona del VRAEM, el uso de celulares es más restringido y se usa equipos de baja gama. Hacia futuro el empleo de estas tecnologías permitirá la entrada a mercados, a más bajo costo, a las organizaciones de productores la vinculación directa con empresas comercializadoras y de transformación a través de sistemas de trazabilidad y de operación de contratos transparentes.

5.1.3 Débil gobernanza e institucionalidad de la cadena de valor

Desde mediados de la década del 2000 cuando la cadena de valor del cacao-chocolate mostraba tasas de crecimiento sostenido, los actores públicos y privados vinculados a ella mostraron interés por institucionalizar el diálogo multiactor formando parte activa de espacios de coordinación interinstitucional tanto a nivel nacional como descentralizado. La expectativa de los actores ha sido poder plantear acciones estratégicas guiadas por una visión de desarrollo de largo plazo que dé solución a los problemas que los afectan, que se consoliden las fortalezas presentes, se mitiguen las amenazas y con ello se mejore la competitividad y el bienestar de las familias productoras involucradas. Sin embargo, los resultados no han sido los esperados por las razones que se describen a continuación:

5.1.3.1 Débil capacidad de diálogo entre el sector privado y el Estado

El interés de los actores de la cadena por contar con espacios de diálogo para la planificación estratégica estuvo presente desde mediados de la década del 2000. Así, en el año 2006, mediante R.M N°1305-2006-AG, se crea la Comisión Técnica Multisectorial encargada de elaborar el Acuerdo de Competitividad de la Cadena Agroproductiva de Cacao y Chocolate lográndose suscribir el "Compromiso de Competitividad 2007-2015". Cuatro años más tarde, en el 2010, mediante R.M N° 0140-2010-AG, se crea la Mesa Técnica Nacional de la Cadena Agroproductiva de Cacao y Chocolate (MTCCH), encargada de revisar el texto del Compromiso de Competitividad, proponer las actualizaciones necesarias y encargarse de su implementación una vez suscrito. En el marco de esta Mesa se formula el documento "Alineamiento Estratégico de la Cadena de Cacao y Chocolate 2004-2018" en el que se plasma la visión al 2018 así como los objetivos estratégicos y acciones a promover. Este espacio liderado por la APPCACAO, la CPC y el MIDAGRI mostró mucho dinamismo y contó con el apoyo permanente de la Cooperación Técnica Internacional.



Al mismo tiempo, las Mesas Técnicas Regionales de Cacao (MTRC) surgen como espacios de coordinación público-privada. A la fecha existen 11 MTRC, la mayoría de ellas reconocidas formalmente mediante ordenanzas de los gobiernos regionales de las zonas cacaoteras. Sin embargo, la relación entre los espacios descentralizados y el nacional requieren ser fortalecidos⁴⁰.

Si bien la MTNCCH logró avances importantes en materia de promoción del cacao-chocolate a nivel nacional (institucionalización del Salón de Cacao y Chocolate, conmemoración del Día del Cacao y Chocolate, reconocimiento a la calidad, entre otros) y en ocasiones mostró capacidad para poner en la agenda pública temas de preocupación de la cadena movilizándolo acciones en torno a su solución, también se evidenciaron debilidades como la baja incorporación formal de nuevos actores claves en la cadena (chocolateros, academia, exportadores, entre otros), la escasa visión estratégica para anticiparse a las amenazas y aprovechar las oportunidades del entorno, el desgaste del sector privado para dialogar con un Estado con débiles capacidades de coordinación multisectorial y multinivel y la ausencia de una estructura de gobernanza con roles claros entre sus miembros.

Se requiere así, mejorar e institucionalizar el diálogo superando las debilidades descritas a partir de la construcción de un modelo de gobernanza altamente representativo, con roles claramente definidos entre sus miembros, con un reglamento operativo que guíe la gestión y con capacidad para el seguimiento de los acuerdos así como para la comunicación interna y externa de temas de interés con la correspondiente rendición de cuentas en torno a los avances o limitaciones presentadas en el proceso.

Para tal efecto, se conforma el Grupo de Trabajo Multisectorial mediante RM N° 212-2020-MINAGRI convocando a nuevos actores de la cadena como la Asociación para la Promoción del Chocolate Peruano – APROCHOC (fundada en el 2017), la Asociación de Exportadores – ADEX y otras entidades del sector público como PRODUCE, MINCETUR, DEVIDA, MINSA, con competencias en los eslabones de transformación, comercialización, comercio internacional, consumo, medio ambiente, salud, desarrollo alternativo, entre otros y diversas entidades de la cooperación internacional.

Este Grupo de Trabajo asume así el reto de proponer el nuevo modelo de gobernanza con un enfoque estratégico que base su accionar en una visión de largo plazo a partir de los compromisos asumidos en el presente Plan.

5.1.3.2 Bajo nivel de asociatividad de productores rurales

La débil participación de los productores en los espacios de diálogo público privados se explica, principalmente, por su poca representatividad como consecuencia de los bajos niveles de asociatividad.

Una proporción de alrededor del 85% del universo de productores de cacao carecen de estructuras organizativas que les permitan mejorar su capacidad de negociación en los

⁴⁰ Así se evidenció en los talleres de diagnóstico realizados en 10 departamentos productoras con participación de las Mesas Técnicas Regionales.

mercados y con sus interlocutores públicos. Las cooperativas, aunque han forjado un espacio importante en la comercialización de grano y derivados y en la prestación de servicios de asistencia técnica a sus afiliados, aún se enfrentan a restricciones derivadas del acceso a financiamiento y recursos de inversión y se debaten en medio de la incertidumbre de un marco legal que no logra insertarlas efectivamente en los circuitos económicos y comerciales como agentes del desarrollo rural sostenible y como socios fiables para alianzas con actores económicos privados.

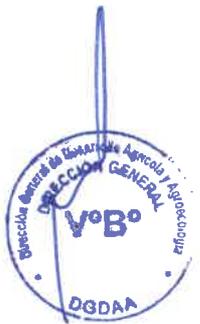
Con la reciente Ley N° 31335, de "Perfeccionamiento de la asociatividad de los productores agrarios en cooperativas agrarias", promulgada en el mes agosto 2021, se espera revertir esta situación dotándolas de un régimen tributario que responda a su naturaleza y al tipo de actos que desarrollan con sus socios, entre otros incentivos orientados a mejorar su competitividad y gestión organizacional. La norma también establece la creación del Consejo Nacional de Cooperativas Agrarias (Conaca) y del Registro Nacional de Cooperativas Agrarias. Estos espacios de diálogo y manejo de información de los actores deben contribuir al fortalecimiento de la gobernanza e institucionalidad de la cadena.

La Asociación Peruana de Productores de Cacao (APPCACAO), entidad que reúne a más de 30 mil productores de 25 cooperativas de 12 departamentos del país, se erige como la organización de segundo nivel más importante de la cadena.

Por su parte, la limitada incidencia de los productores y sus organizaciones en la gobernanza de la cadena ocurre predominantemente en las relaciones informales entre productores e intermediarios-acopiadores. Se estima que el 85 % de los productores de cacao comercializan su producción en forma individual a través de acopiadores y comisionistas. Estas transacciones operan bajo reglas de juego establecidas localmente, basadas en la confianza, con intermediarios, acopiadores, o agentes- comisionistas de empresas de transformación conocidas. En muchas zonas alejadas estos actores cumplen funciones de fuentes de crédito, suministro de insumos, seguridad social, entre otras. En este escenario los incentivos para mejoramiento de los estándares de calidad del producto y mejores precios al productor, son escasos.

Otras estructuras de gobernanza en la cadena se dan de manera formal, en torno a las organizaciones formales que cumplen funciones de acopio y transformación con estándares de calidad requeridos por los mercados y están determinadas por avances en los sistemas de gestión de la calidad y formación de capacidades. Dependiendo de los volúmenes y los perfiles de calidad, diversificación y capacitación de los miembros de las organizaciones productoras, estas últimas cuentan con capacidad de negociación frente a compradores a nivel internacional y con el soporte técnico-financiero y la asesoría de instituciones de cooperación internacional y de gremios privados como ACP, ADEX o de organizaciones o cooperativas de segundo grado como NORANDINO, APPCACAO, ACOPAGRO, COCLA, entre otras.

Debe mencionarse también que conjuntamente con la aparición de nuevos modelos de negocio en mercados emergentes como los de captura de carbono y reforestación surgen



formas de gobernanza nuevas que expresan un proceso de aprendizaje de más de una década por parte de los actores locales y la cooperación internacional.⁴¹

5.1.3.3 Débil integración de los actores a lo largo de la cadena

El análisis de la gobernanza adquiere mayor utilidad para el diseño de políticas cuando se la vincula con las posibilidades de mejora competitiva de las empresas. Alcanzar una mejor posición competitiva a su vez, requiere que los diferentes actores de la cadena tengan la capacidad para interactuar y generar acciones colectivas que los beneficien directamente. (Mitnik, et al. 2021)

Para ello, se requiere de una gobernanza que lo permita y lo promueva; es decir, que todos los actores que participan directa e indirectamente de la cadena de valor estén sentados en un mismo espacio y sean capaces de actuar sinérgicamente a través de redes empresariales o clústeres a fin de generar una eficiencia colectiva mediante la generación de economías de escala, innovación, manejo de información, etc.

En ese sentido, desde la perspectiva de las políticas y programas públicos, se requieren promover espacios de diálogo y coordinación desde los cuales puedan surgir acciones que mejoren la eficiencia colectiva del clúster, se atiendan la demanda de bienes o servicios de las empresas, se contribuya a generar confianza entre los agentes económicos y se fortalezca el capital social y la institucionalidad de la cadena.

5.1.4 Limitado crecimiento comercial de las pequeñas y medianas empresas de transformación de cacao

Actualmente en el mercado peruano existen alrededor de 150 a 200 marcas de chocolate artesanal. En los últimos años se observa una tendencia creciente de la producción de chocolates orgánicos, mediante modelos de negocios que ofrecen producción propia realizada por empresas pequeñas y medianas, o mediante la maquila operada con empresas más grandes. Hay un esfuerzo por promover el consumo interno de chocolates en ferias orgánicas, aunque aún en escala muy modesta. Dentro del grupo de empresas que se esmeran en la participación en circuitos comerciales nacionales e internacionales, son pocas las que realmente están 100% certificadas. En los últimos años, chocolates artesanales elaborados con cacao fino de elevada calidad han construido una ventana de valoración y posicionamiento para el chocolate y el cacao peruanos en concursos internacionales. Sin embargo, en el mercado nacional la participación del cacao peruano de alta calidad es minoritaria, el grueso de productos derivados de cacao en el mercado interno son golosinas y sucedáneos de chocolate. Otros productos como la cocoa son de consumo ubicuo, pero se encuentran en nichos en los que el desarrollo de productos en el mercado nacional ha sido moderado en las últimas décadas (Euromonitor International, 2020).

El balance de este sector de transformación ha dejado en evidencia la brecha de competitividad de las pequeñas y medianas empresas, circunstancia que se señala como el cuello de botella

⁴¹ Ver modelo de Economía Verde Circular-Bio-corredor Martín Sagrado de ACOPAGRO-APROBOC-ASPAHUI http://www.aecidcf.org.co/Ponencias/2017/octubre/MI231017-1/4.Crear_Biosfera.pdf

más importante para el crecimiento de este segmento de la cadena en los mercados nacional e internacional. Los bajos niveles de crecimiento comercial se explican por la poca diversificación productiva de las PyMEs dedicadas a la transformación de cacao, la debilidad en la oferta de servicios técnicos y financieros para la PyMEs, y el bajo consumo de chocolates de calidad.

5.1.4.1 Escasa diversificación productiva de PyMEs dedicadas a la transformación de cacao

A nivel mundial, la obtención de patentes en los últimos veinte (20) años muestra un crecimiento progresivo importante relacionado con la invención de productos derivados del cacao dirigidos a los mercados alimentario, farmacéutico y cosmético. Estas invenciones están dominadas por países no productores de grano como Japón, seguido de Estados Unidos, China y Rusia y el continente latinoamericano representado por Brasil, seguido de Colombia, México, Ecuador y Perú.

En el contexto internacional se reconocen esfuerzos de empresas que ofrecen propuestas innovadoras en la producción de derivados del cacao distintos de los tradicionalmente conocidos, especialmente los dedicados a la producción de alimentos, segmento de mercado dominado por parte de empresas multinacionales como Mars Inc, Hershey Co., Kraft Foods R & D Inc, otras, además de la venta de chocolates, dedican recursos a investigación y desarrollo tecnológico, como Nestle y Barry Callebaut. Asimismo, hay en el mercado grupos de empresas que ofrecen productos nutraceuticos derivados del cacao con un propósito de salud, como Meiji Seika Kaisha, Nisshin Oillio Group Ltd., Nutraceutical S.A. Los mercados potenciales no pertenecen solo a aquellas compañías que venden tabletas, dulces y confitería sino a las compañías que están ubicadas a lo largo de la cadena de producción. El aumento de las invenciones que sugiere enfoques estratégicos para patentar productos del sector alimentario y farmacéuticos pertenecen a empresas asiáticas principalmente las japonesas y empresas europeas. En el caso de los innovadores o investigadores, la distribución de las tecnologías es bastante variable, sin embargo, mantiene el patrón de los países de orígenes tal como Rusia, Japón, China, Corea, Suiza y Estados Unidos.

Como se sabe, el cacao cuenta con compuestos y principios activos con un gran potencial de desarrollo más allá de la producción de chocolate. Destacan el potencial del mucilago para la fabricación de bebidas refrescantes e hidratantes, edulcorantes, aplicaciones cosméticas; de la cascarilla, para la producción de fibra dietaria, infusiones, como biocombustible, insumo para la producción de ladrillos, inhibidores de células tumorales; de la mazorca, en aplicaciones de pastelería, alimentación animal, pigmentos naturales, espuma de poliuretano, entre otros. Muchos de los productos antes mencionados no se han desarrollado aún en el mercado interno, las experiencias más conocidas de usos diversos del cacao se registran en Ecuador y Costa Rica (Comisión Interinstitucional del Cacao, 2018). En el Perú el chocolate y bombones son las formas más comunes de consumir el cacao.

Las nuevas tendencias en los consumidores por buscar estilos de vida saludables han producido cambios en los hábitos alimentarios, por lo que las industrias alimentarias están dejando a un lado los tradicionales snacks procesados para ofrecer productos más saludables con menos azúcar, orientando sus esfuerzos a profundas transformaciones. El aprovechamiento del cacao en la generación de productos alternativos con interés en el mercado alimentario y farmacéutico representa una opción viable para el desarrollo del sector agroindustrial y la generación de valor agregado al cacao.



Asimismo, la diversificación de usos del cacao puede generar sinergias para la promoción de otros productos de la biodiversidad peruana como es el caso registrado en 2017⁴² en que obtuvieron una bebida instantánea en polvo a base de cacao, enriquecida con Maca peruana. Entre los ingredientes mencionan el uso de 30 a 35 % de cacao en polvo, 20–25 % de manteca de cacao, 20–25 % de maca en polvo, 10–15 % de leche desnatada en polvo, 5–8 % de un agente edulcorante sin azúcar, 1.5–2 % de un agente emulsionante y 0.3 % de vainilla. La maca aporta aminoácidos esenciales como la arginina y lisina, así como en ácidos grasos insaturados tales como el ácido linoleico y linolénico, que tienen efectos positivos sobre la salud, ingredientes activos como el zinc, potasio, hierro, calcio, oligoelementos, entre otros.

En cosmética también hay variedad de aplicaciones de cacao a partir de la obtención de extractos de polifenoles de granos de cacao. Los polifenoles pueden ser añadidos a lociones, geles, emulsiones (especialmente crema), máscara, ungüento, liposomas o parches transdérmicos, que contienen convencionalmente excipientes, vehículos compatibles y farmacéuticamente aceptables. Los agentes de protección contra los rayos ultravioleta también se pueden incorporar ventajosamente en las composiciones.

El desarrollo tecnológico e innovación requiere contar con un ecosistema que lo promueva donde la academia, el Estado y el sector privado interactúen de manera eficiente y sea posible el desarrollo de capacidades humanas, de infraestructura y económicas con capital semilla de riesgo que fomente la innovación permanente, tanto de productos, como de procesos.

5.1.4.2 Deficiente oferta de servicios para agregación de valor del cacao

Las causas que explican la escasa diversificación de la oferta de servicios brindados a la PyMEs y a emprendimientos de transformación, se pueden condensar en tres: La primera, está vinculada al débil soporte para la innovación tanto por fallas en la articulación entre las prioridades de los centros de investigación y las de las empresas, como por el insuficiente soporte de servicios de extensión que traduzcan la información científica en información técnica al servicio de los negocios de cacao.

Estos servicios de extensión pensados para ser provistos por CITEs, aún no cuentan con suficientes recursos para proveerlos estratégicamente en las zonas productoras de cacao.

La segunda causa es la falta de recursos para el desarrollo empresarial, como información estratégica y estadísticas específicas a la cadena. Durante las discusiones en el grupo temático se expuso por ejemplo que no se conoce el consumo de chocolate por distritos en Lima, ni las características de los consumidores, con certeza. La generación de esta información requiere inversión de recursos, lo cual se conecta directamente con la tercera causa raíz, que es el reducido tamaño de las empresas chocolateras. Buena parte son PyMEs de cuatro a seis personas que enfrentan retos propios de calidad y exportación que, aunque logran crecer lo hacen con estrechos márgenes de rentabilidad.



⁴² D. Pengfei, Y. Yuantao, and Y. Jinlong. "Maca-chocolate solid drink and preparation method thereof, 2017

La promoción de la investigación que demuestre los efectos beneficiosos para la salud que provee el cacao, se considera como una necesidad ineludible para incrementar la valoración del público sobre el chocolate peruano de calidad, superando el criterio de asumir el chocolate como una golosina azucarada. La escasa dedicación a la investigación y desarrollo tecnológico, unida a la escasez de experticia en temas de calidad, inciden negativamente en los efectos relacionados a la presencia de chocolate en el mercado y en la inversión en innovación para el mercado interno.

En dichas condiciones, los recursos monetarios disponibles para desarrollar la información estratégica para diversificación, y luego arriesgar en el proceso, no son suficientes. Al no llegar a concretarse una diversificación efectiva de los productos de investigación de mercado para concentrar esfuerzos en la creación de productos acorde al gusto y necesidad del consumidor, restan el aprovechamiento de las oportunidades que ofrecen las nuevas tendencias de los mercados para chocolates y otros derivados nutritivos y saludables.

Finalmente, como el consumo depende casi exclusivamente de chocolate, se deja un margen muy estrecho para la innovación en nuevos modelos de negocio y de productos derivados del cacao. Esta ventana de oportunidad podría ser mejor aprovechada por emprendimientos que exploren estos mercados y posiblemente por empresas tractoras que vean una oportunidad de desarrollo territorial sostenible alrededor del modelo de bioeconomía.

5.1.4.3 Baja promoción de chocolates peruanos de calidad

En el Perú el consumidor promedio asocia el chocolate a la marca Sublime de Nestlé la cuál ha crecido en los últimos años con el desarrollo de productos que combinan presentaciones con galletas, helado, barras con almendras y, recientemente, en presentaciones orientadas a un consumo percibido como "premium" por el público general (Euromonitor International, 2020). El consumo de chocolates importados de marcas conocidas internacionalmente se ofrece en tiendas de grandes superficies para grupos de consumidores de ingresos medios y altos.

El chocolate es altamente deseable, subyace cierta sensualidad en el consumo personal. Muchas veces se propone como una suerte de atracción incontrolable, "una necesidad apremiante". El chocolate adicionalmente es para unos una compañía, un antidepresivo, euforizante. En el plano funcional es un energizante, ayuda a sobrellevar el frío, da sensación de llenura y en todos estos campos es transversal. El consumo de chocolate no es necesariamente social en comparación con el alcohol o el café. Se puede y, muchas veces se prefiere, un consumo personal y hasta íntimo, en muchos casos se esconde el chocolate disponible para un consumo a solas.

La relación con el chocolate de alto contenido de cacao ha ido creciendo en los últimos años a partir del desarrollo de la oferta nacional de distintas variedades materializada en mezclas y presentaciones diversas. Se viene configurando una porción de la oferta en un tipo de cacao gourmet con marcas distintivas. Se percibe una preferencia por el consumo de un chocolate bitter con mayor contenido de cacao entre 60%-70% que se ofrecen en supermercados en Lima, principalmente.



La oferta de variados orígenes del cacao en el Perú crea las condiciones para incrementar el valor de la diferenciación y el desarrollo de historias distintas y atractivas. En las últimas exposiciones del Salón Del Cacao y Chocolate se han presentado una grandiversidad de mezclas, porcentajes, preparaciones como también diseños de empaques, y propuesta de marcas que dan cuenta de esfuerzos de gestión y marketing muy meritorios y en muchos casos portadores de atractivas historias para su comunicación ("storytelling"). Las bioferias en diversos distritos de Lima, cumplen un importante papel en la exposición y comercialización del chocolate de cacao, introduciendo marcas, mezclas y presentaciones.

Cabe resaltar, sin embargo, que el mercado de chocolates en el Perú presenta aún un bajo consumo interno (500 g per cápita/año), aunque ha ido creciendo durante los últimos 7 años y las proyecciones para los próximos cinco años son positivas esperando alcanzar los 807.3 millones de soles en ventas para el año 2022 (Aybar, 2018).

Con relación a las exportaciones, Perú exportó 4,8 millones de TM de chocolate en el periodo enero-setiembre 2020, representando un incremento de 98,3% frente a los 2,4 millones de TM despachados en iguales meses de 2019. Además, los envíos de chocolate registraron US\$ 23,2 millones en los primeros nueve meses de 2020, creciendo 72.8% en comparación a los US\$ 13,4 millones alcanzados en similar periodo del año anterior.

Los principales destinos del chocolate procedente de Perú fueron Estados Unidos, con US\$ 11,9 millones, representando el 51% del total despachado por nuestro país, seguido de Chile con US\$ 3,2 millones, concentrando el 14%, Canadá con US\$ 2,1 millones con el 9%, Bolivia con US\$ 1,5 millones con el 7%, entre otros. Asimismo, las principales empresas exportadoras fueron Machu Picchu Foods la cual registra la mayor proporción (68%) del valor total exportado entre enero y septiembre 2020 realizando envíos por US\$ 15,9 millones; le sigue Arcor del Perú con US\$ 1,95 millones con el 8,4% del total y la Compañía Nacional de Chocolates del Perú con US\$ 1,12 millones con el 4.9% del total.

Con respecto al costo del chocolate, se identificó que está enraizado en problemas de buenas prácticas agrícolas, de almacenamiento y de manufactura que encarecen el acceso a grano de calidad. Aunque estos factores pueden superarse con asistencia técnica, el éxito de la intervención también depende de la capacidad de la implementación efectiva de las mismas a través de la cadena. Ambas causas raíz encarecen el chocolate de alta calidad y constituyen una barrera para el incremento de su consumo. Los efectos derivados de este problema redundan en la limitada penetración del chocolate en el mercado, que conlleva a mantener la motivación de los empresarios chocolateros en la exportación en lugar de proveer para el mercado interno, así como la renuencia de los supermercados a tener presentaciones de tamaño menor en góndolas, por problemas de hurto. Al no tener una fuerte presencia en el mercado, no se llega a consolidar una identificación del consumidor con las marcas de chocolate ni valorar el impacto positivo que pueden generar en la cadena de valor a través de sus prácticas de sostenibilidad ambiental y social.

Se requiere, por tanto, a futuro, el diseño y puesta en escena de una estrategia de comunicación que permita al consumidor conocer y entender los beneficios del consumo del chocolate. Igualmente, la promoción del consumo tradicional de chocolate debe orientarse hacia presentaciones innovadoras acordes con las preferencias de los distintos segmentos de la demanda. También sería recomendable adelantar acciones de benchmarking, mercado local e internacional para tener referentes de liderazgo en la categoría y enfocar las acciones para superar en calidad y servicios.



La estrategia de comercialización debería, en primer lugar, consolidar la presencia de los chocolates en el canal moderno del retail y desarrollar puntos de ventas especializados en stands distribuidos en malls que atienden al segmento. Los canales modernos “retail” vienen incorporando a su mix de oferta de chocolates, marcas nacionales, las que son expuestas al lado de grandes marcas globales, ello propicia la competencia, la comparación y la misma revaloración de las marcas nacionales de chocolate y de cacao. Así, no sólo encontramos a La Ibérica u Orquídea sino nuevas marcas como Maraná, Innato, Cacaosuyo, Kuyay, entre otros.

Una tienda de chocolatería siempre resultará más compleja porque requiere combinar su oferta con otros snacks, café, probablemente heladería y postres todo lo cual exige un esfuerzo y logística complejos. Hay pocos casos de tiendas dedicadas a la chocolatería como Helena que fue pionera, aunque se aprecia que la marca tiene baja recordación entre los consumidores. En otros casos la chocolatería gourmet es complementaria a una oferta más diversificada como la de Astrid Gutsche en Tanta o los postres de Sandra Plevisani en La Trattoria, contribuyendo a fortalecer la cultura de consumo.

A partir de la reducción en el poder adquisitivo de los peruanos causados por los impactos de COVID-19, se considera que en el mercado interno se deben ampliar los nichos para presentaciones pequeñas en envases para compartir y presentaciones con juguetes orientadas a suplir obsequios más grandes para niños. También se plantea un escenario en el que el crecimiento en el consumo de chocolate en tabletas se vea desacelerado, mas no así el incremento de su valor (Euromonitor International, 2020). Ambas son oportunidades para el desarrollo de productos, lo cual como estrategia es más moderada en riesgos tecnológicos que la diversificación y para la cual hay referentes ya sólidos en el mundo del chocolate (Barry Callebaut, 2020).



5.2 Situación futura deseada

Como resultado de un proceso participativo de consulta pública y de diálogo y consenso en una plenaria multiactor, los actores públicos y privados de la cadena de valor del cacao-chocolate plantearon como una situación futura deseada al 2030 la siguiente visión:

Visión 2030

En el 2030, el Perú es reconocido por su alta oferta de cacao y chocolates de calidad, especialmente finos, de origen sostenible. El productor de cacao lo cultiva en sistemas agroforestales y/o diversificado en paisajes productivos sostenibles generadores de servicios ecosistémicos que contribuyen a mitigar los efectos del cambio climático; recibe ingresos suficientes que le permite mejorar la calidad de vida de sus familias, las cuales, acceden a servicios básicos de educación, salud, financiamiento y seguridad integral. La pequeña, mediana y gran industria ofrece al consumidor chocolates y derivados de calidad que mejoran su dieta y su salud

Los compromisos de las entidades respecto de la visión se expresan en la siguiente misión:

Misión 2030

Los actores públicos y privados de la Cadena de Cacao-Chocolate del Perú, bajo un nuevo modelo de gobernanza, con financiamiento público-privado, gestionan, promueven, monitorean y evalúan el Plan Nacional para el Desarrollo de la Cadena de Valor de Cacao-Chocolate al 2030, procurando el mejoramiento de la competitividad, la innovación tecnológica, la rentabilidad de los negocios, y contribuyendo a una economía baja en emisiones, amigable con el medio ambiente e inclusiva socialmente.



VI. FORMULACIÓN

6.1 Metodología

El PNDCCH se ha elaborado en atención al encargo establecido en el Artículo 7 inciso b) de la RM N° 212-2020-MIDAGRI que establece entre las funciones del Grupo de Trabajo Multisectorial, en adelante GTM, la elaboración del documento denominado “Plan Nacional para el Desarrollo de la Cadena de Valor de Cacao-Chocolate al 2030”.

El GTM está conformado por las siguientes entidades:

Del sector público: MINAGRI (ahora MIDAGRI), MINCETUR, PRODUCE, MINAM, MINSA, DEVIDA.

Del sector privado: CPC, APPCACAO, ADEX, APROCHOC.

De la cooperación técnica internacional:

IICA, PNUD-PPS, SECO, USAID, VECO-VZW.

De la sociedad civil: Proyectos: ACP, MOCCA, SBA-ABC

La Secretaría Técnica del GTM está a cargo de la DGAA del MIDAGRI y la facilitación técnica a cargo del IICA y del PNUD-PPS

Antes de iniciar el proceso de formulación del PNDCCH fue necesario conducir las siguientes fases:

Fase Preparatoria: En esta fase se establece un equipo conductor del proceso el cual promueve la instalación de Grupo Impulsor (GI) como nuevo espacio multisectorial, multinivel y multiactor con el encargo específico de promover el proceso de diálogo, movilización y consulta del PNDCCH.

Fase de Diagnóstico: En esta fase se realizan talleres de diagnóstico participativo en 10 departamentos productoras con la participación activa de las Mesas Técnicas Regionales de Cacao. Asimismo, se lleva a cabo el Análisis Prospectivo de la Cadena. En esta fase concluye la tarea del Grupo Impulsor proponiendo la creación del GTM a quien se le encarga la fase de formulación del PNDCCH

Fase de Formulación: Esta fase se llevó a cabo en su totalidad a través de talleres virtuales en cumplimiento de las medidas sanitarias establecidas. Comprendió las siguientes tareas:

- i) Revisión de los documentos generados en la fase de diagnóstico
- ii) Conformación de Grupos Temáticos: G1: Desarrollo sostenible y medios de vida; G2: Productividad y Sostenibilidad del Cultivo; G3: Calidad y Mercado; G4: Gestión Empresarial y Servicios. Financieros; G5: Chocolate y derivados; G6: Institucionalidad y Gobernanza.
- iii) Validación del diagnóstico realizado en la fase anterior en una ronda de talleres con cada Grupo Temático
- iv) Definición de la Visión mediante un proceso de consulta pública para la identificación de variables de interés con las que se elaboraría la propuesta de visión, la cual fue analizada y aprobada posteriormente en plenaria
- v) Propuesta de Objetivos y Acciones Estratégicas
- vi) Retroalimentación del GTM
- vii) Retroalimentación a través de talleres descentralizados con actores de las zonas norte, centro y sur del país



Plan Nacional de Desarrollo de la Cadena de Valor de Cacao-Chocolate al 2030

- viii) Propuesta de indicadores, metas y presupuesto en coordinación con la OGPP del MIDAGRI
- ix) Presentación del documento preliminar al GTM
- x) Incorporación de aportes y elaboración del documento final

La metodología priorizó:

- El fomento de espacios de encuentro para socializar los avances
- Ajuste y retroalimentación permanente de la metodología participativa.
- Elaboración de piezas y documentos intermedios para socializar entre los actores
- Participación de las instituciones y representantes de cada eslabón de la cadena, procurando la participación de al menos un representante por cada uno
- Desarrollo de instrumentos de fácil aplicación en la modalidad virtual para facilitar la participación efectiva de los asistentes.

Se realizaron más de 50 reuniones técnicas con miembros del GTM, 18 talleres, 1 consulta pública abierta descentralizada vía web, y 4 plenarios.



Plan Nacional de Desarrollo de la Cadena de Valor de Cacao-Chocolate al 2030

RESULTADO FINAL		RESULTADOS INTERMEDIOS			PRODUCTOS		ACTIVIDADES		ENTIDADES RESPONSABLES		
OBJETIVO GENERAL	INDICADOR	META	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADOR	META	ACCIONES ESTRATÉGICAS	INDICADOR	META	Actividades Operativas	Conduce la implementación articulada	Participa en la implementación articulada
Incrementar la competitividad de la cadena de valor del cacao con énfasis en la inclusión económica y social de las familias cacaoteras y las micro, pequeñas y medianas empresas con enfoque del sostenibilidad ambiental	Incremento %, al 2030, del volumen de las exportaciones de cacao y derivados.	40%		Incremento % acumulado, al 2030, del volumen de exportaciones de cacao y derivados respecto al 2019	40%	Programas territoriales para el desarrollo de una oferta exportable, competitiva y sostenible	Número de servicios proporcionados a las organizaciones, cooperativas y/o MIPYMES exportadoras o con potencial exportador	60	AO 2.1.2. Sistematización de los resultados del programa piloto Ruta Productiva Exportadora para su difusión en otras regiones productoras del país	MINCETUR	Organizaciones, empresas, cooperativas técnicas internacionales, GOREA, DEVIDA, SSE, JTP, INNOVATE, AGROIDEAS, PROCOMPITE, otros
	Incremento %, al 2030, del ingreso anual del productor.	30%	Incrementar la participación del cacao y chocolate peruanos en mercados internacionales diferenciados			AE 2.1	Número de organizaciones MIPYMES asesoradas en el fortalecimiento de su potencial exportador	120	AO 2.1.3. Escalamiento del Programa Ruta Productiva Exportadora a nuevas zonas productoras de cacao		
Incremento %, al 2030, del consumo per cápita						AE 2.2	Número de nuevas organizaciones, cooperativas o empresas que exportan cacao y sus derivados respecto al 2019	25	AO 2.2.1. Conformación de alianza pública privada para la prestación de servicios de formación empresarial y comercial con ISO 90000 orientada a mercado internacional	MINCETUR/PROMPERU /MIDAGRI-SSE/PRODUCE	INDECOPI, PRODUCE/Innovate, GOREA, GOLOS, COOP. TECN INT, APPCACAQ, ADEX ORG EMPRESAS
						AE 2.3	Número de nuevos mercados internacionales a los que se exporta cacao y sus derivados respecto al 2019	5	AO 2.2.2 Programa de Capacitación de productores/es en gestión empresarial y comercio internacional AO 2.2.3 Certificación de competencias AO2.2.4 Posicionamiento comercial del cacao y chocolate finos resaltando los atributos de origen, cultura y sostenibilidad		
							Número de organizaciones, cooperativas, MIPYMES que han mejorado sus capacidades para cumplir con los requisitos de calidad e inocuidad exigidos por el mercado	45	AO 2.3.1. Promoción de la cultura de la calidad del cacao y chocolate a través de concursos, difusión de NTP, BPA con énfasis en la economía circular AO 2.3.2 Fortalecimiento de la infraestructura de la calidad e inocuidad con especial énfasis en el desarrollo de sistemas de trazabilidad de la producción AO 2.3.3 Capacitación y asistencia técnica para la mejora y consistencia de la calidad e inocuidad del cacao, chocolates y derivados	PRODUCE/INACAL	MIDAGRI, PRODUCE, MINSA, COOP. TECN INTERNAC, GOREA, GOLOS, APPCACAQ, ADEX, EMPRESAS, ORGANIZACIONES, UNIVERSIDADES

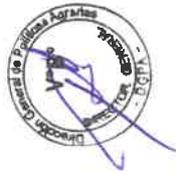
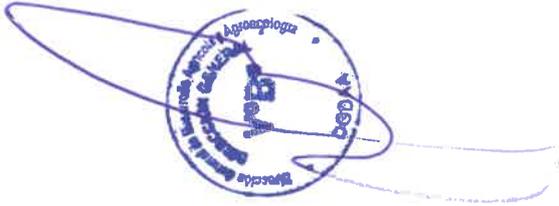


Plan Nacional de Desarrollo de la Cadena de Valor de Cacao-Chocolate al 2030

RESULTADO FINAL		RESULTADOS INTERMEDIOS		PRODUCTOS			ACTIVIDADES		Entidades responsables		
OBJETIVO GENERAL	INDICADOR	META	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADOR	META	ACCIONES ESTRATÉGICAS	INDICADOR	META	ACTIVIDADES OPERATIVAS	Conduce la implementación articulada	Participa en la implementación articulada
Incrementar la competitividad de la cadena de valor del cacao con énfasis en la inclusión económica y social de las familias cacaoteras y las micro, pequeñas y medianas empresas con enfoque del sostenibilidad ambiental	Incremento %, al 2030, del volumen de las exportaciones de cacao y derivados.	40%				Articulación territorial de programas de diversificación productiva del cacao con enfoque de bioeconomía en donde deben participar en igualdad de condiciones mujeres y hombres en su diversidad.	Número de organizaciones y/o Pymes asesoradas que logran innovar y diversificar su oferta comercial	150	AO 3.1.1. Actualización del Registro Nacional de Organizaciones/ PYMES desagregando la información por sexo de sus integrantes. AO 3.1.2. Diálogo y consenso multiactor para la intervención territorial articulada de programas y proyectos públicos y privados. AO 3.1.3. Elaboración de planes de trabajo de los Programas regionales multisectoriales AO 3.1.4. Implementación de los planes de trabajo de los Programas regionales multisectoriales		PRODUCE, MIDAGRI, MINCETUR, PCM, Cooperac. Técnica Internacional, Academia, sociedad civil, otros
	Incremento %, al 2030, del ingreso anual del productor.	30%	Incrementar la competitividad de las MIPYME transformadoras de cacao	Incremento %, al 2030, del valor de facturación de ventas de chocolate	15%	AE 3.1.	% de organizaciones o chocolateras que acceden a servicios de investigación, tecnológicos, productivos, empresariales y comerciales	70%	A.O.3.2.1. Formación con enfoque de género, dirigido a catadoras y catadores, para el fomento del cacao y chocolate finos. A.O. 3.2.2. Capacitación y asistencia técnica para la mejora de la calidad de los chocolates producidos regionalmente A.O. 3.2.3. Fortalecimiento de CITES con tecnologías y servicios de apoyo a la calidad de las Pymes	GORES	PRODUCE, Gerencia de Desarrollo Económico de Gores, SSE, Coop. técnica
Incremento %, al 2030, del consumo per cápita		25%				Promoción comercial para PYMES productoras de chocolate con alto contenido de cacao peruano	Consumo de chocolate per cápita año (gr)	620	A.O.3.3.1. Programa articulado de promoción de mercado interno de chocolates de alto valor		INDECOP, PRODUCE, Gerencia de Desarrollo Económico de Gores, SSE, Coop. técnica



Plan Nacional de Desarrollo de la Cadena de Valor de Cacao-Chocolate al 2030



Plan Nacional de Desarrollo de la Cadena de Cacao-Chocolate al 2030

RESULTADO FINAL		RESULTADO INTERMEDIO		PRODUCTOS		ACTIVIDADES		Entidades responsables			
OBJETIVO GENERAL	INDICADOR	META	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADOR	META	ACCIONES ESTRATÉGICAS	INDICADOR	META	ACTIVIDADES OPERATIVAS	Conduce la implementación articulada	Participa en la implementación articulada
Incrementar la competitividad de la cadena de valor del cacao con énfasis en la inclusión económica y social de las familias cacaoteras y las micro, pequeñas y medianas empresas con enfoque del sostenibilidad ambiental	Incremento % al 2030, del volumen de las exportaciones de cacao y derivados.	40%				Programas regionales de promoción multisectoriales de promoción y fortalecimiento de la asociatividad y formalización del productor agrario	Porcentaje (%) de productores de cacao que pertenecen a organizaciones gestionadas empresarialmente	50%	AO 4.1.1. Actualización del Registro Nacional de Organizaciones desagregando la información por sexo de sus integrantes. AO 4.1.2. Asistencia Técnica para el acceso a incentivos de fomento a la asociatividad dirigido a los productores y las productoras de la cadena de valor del cacao AO 4.1.3. Otorgamiento de incentivos de fomento a la asociatividad dirigido a los productores y las productoras de la cadena de valor del cacao.	MIDAGRI	GORE, GOLOs, MIDAGRI, SSE, PRODUCE, DGDEC, MINCETUR, DGFC, DEVIDA
	Incremento % al 2030, del ingreso anual del productor.	30%	Fortalecer la gobernanza para el desarrollo sostenible de la cadena de valor del cacao y chocolate	Proporción (%) de metas del PNDCCH que, al 2030, se implementan en forma articulada en base a acuerdos públicos-privados	90%	Programa de apoyo e incentivos al desarrollo de alianzas empresariales, conglomerados y/o clústeres con enfoque territorial.	Porcentaje (%) de productores y productoras de chocolate que acceden a servicios productivos, empresariales y comerciales	50%	A.O.4.2.1. Mapeo de territorios con potencial para acción colectiva empresarial (redes, clusters, alianzas, otros) A.O. 4.2.2. Encuentros empresariales para la promoción de alianzas estratégicas, redes empresariales, conglomerados y/o clústeres entre los actores directos y proveedores de servicios a la cadena	PRODUCE	GORE, GOLOs, MIDAGRI, SSE, PRODUCE, DGDEC, MINCETUR, DGFC, INNOVATE, DEVIDA, COOPERACIÓN
Incremento % al 2030, del consumo per cápita						Espacios de diálogo y concertación público-privada fortalecidos para la implementación articulada y coordinada del Plan Nacional.	Espacio de gobernanza multiactor, multinivel y multisectorial establecido y operando	1	A.O. 4.3.1. Establecimiento, desde el enfoque de género, del Modelo de Gobernanza para el diálogo e implementación articulada, seguimiento y retroalimentación del PNDCCH	MIDAGRI	MIDAGRI, GORES, DRAs, Mesas Técnicas Regionales de Cacao, Coop. Técn. Internac.
						Establecimiento de un Sistema Nacional de Información de Cacao Sostenible (SNCS)	Número de mesas técnicas regionales de cacao implementando planes de trabajo censuados.	11	A.O.4.3.2. Asistencia Técnica para la gestión del diálogo e implementación de acuerdos en las Mesas Técnicas Regionales de Cacao		
						AE 4.4. Nacional de Información de Cacao Sostenible (SNCS)	Porcentajes % de Hectareas de cacao, respecto del total instaladas, georeferenciadas en el SNCS al 2030	60%	A.O. 4.4.1. Diseño del Sistema de Información de Cacao Sostenible A.O. 4.4.2. Empadronamiento e identidad digital del productor (e) de cacao AO 4.4.3. Mapeo y reportes del cultivo de cacao libre de deforestación	MIDAGRI	MINAM GRRR, GGGL, Sector Privado, COOP. TECN.INTERNAC.
						AE 4.5. Seguimiento y evaluación del PNDCCH	Reportes anuales al 2030	9	AO. 4.5.1. Diseño de un sistema de Seguimiento y Evaluación del Plan AO 4.5.2. Implementación del sistema AO 4.5.3. Seguimiento y evaluación	MIDAGRI	MINAM GRRR, GGGL, Sector Privado, COOP. TECN.INTERNAC.



VII. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

7.1 Gobernanza para la implementación

La fase inicial de implementación del Plan se conducirá a través del GTM el cual tiene vigencia hasta setiembre del 2023, período durante el cual, en cumplimiento de lo establecido en el Artículo 7, inciso c) de la RM N° 212-2020-MINAGRI, propondrá el modelo de gobernanza de la cadena que contribuirá a la implementación articulada y efectiva del presente Plan.

El nuevo modelo de gobernanza deberá contar con los mecanismos para asegurar que las distintas entidades involucradas en el Plan actúen de manera sinérgica y articulada, tanto a nivel territorial como intergubernamental. para el logro de los objetivos en los niveles de coordinación que se describen a continuación:

7.1.1 Coordinación Intrasectorial

Cada sector responsable del cumplimiento de los objetivos y acciones estratégicas lidera la coordinación intrasectorial que debe realizar con todas sus dependencias u organismos adscritos con la finalidad de identificar acciones complementarias y/o transversales que se ejecuten sumando esfuerzos en el logro de los objetivos.

Esta coordinación es necesaria con el propósito de:

- Presentar las metas anuales que se esperan cumplir en el marco del Plan.
- Discutir la estrategia articulada de intervención.
- Lograr compromisos institucionales para su cumplimiento.
- Tomar conocimiento y hacer seguimiento al proceso de elaboración articulada de los planes operativos y la programación presupuestal, vinculados a las actividades del Plan.
- Otros propósitos que coadyuven en la implementación del presente Plan.

Para el caso del MIDAGRI, en este espacio de coordinación participan, a nivel del Viceministerio de Políticas y Supervisión del Desarrollo Agrario, las siguientes Direcciones, u órganos que hagan sus veces:

- Dirección General de Políticas Agrarias.
- Dirección General de Gestión Territorial
- Dirección General de Estadística, Seguimiento y Evaluación de Políticas.
- Dirección General de Sanearamiento de la Propiedad Agraria y Catastro Rural.

Y a nivel del Viceministerio de Desarrollo de Agricultura Familiar e Infraestructura Agraria y Riego participan las siguientes Direcciones, u órganos que hagan sus veces:

- Dirección General de Desarrollo Agrícola y Agroecología
- Dirección General de Asociatividad, Servicios Financieros y Seguros
- Dirección General de Asuntos Ambientales Agrarios

Pueden ser convocados para su participación: el Programa de Desarrollo Productivo Agrario Rural (AGRORURAL), Programa de Compensaciones para la Competitividad (AGROIDEAS), Servicio Nacional de Sanidad Agraria (SENASA), Instituto Nacional de Innovación Agraria (INIA), Servicio Nacional Forestal y de Fauna Silvestre (SERFOR), Sierra y Selva Exportadora (SSE), y los Proyectos Especiales Jaén San Ignacio



Bagua (PEJSIB), Pichis Palcazú, Alto Huallaga, y de Desarrollo del Valle de los Ríos Apurímac, Ene y Mantaro (Provraem).

De forma similar los otros sectores responsables de la implementación del Plan deberán garantizar una adecuada coordinación intrasectorial con las dependencias correspondientes para el cumplimiento de los objetivos estratégicos correspondientes.

7.1.2 Coordinación Intersectorial

Es aquella que se realiza a nivel de los distintos ministerios que contribuyen directa o indirectamente en la solución de los problemas identificados y en el cumplimiento de los objetivos correspondientes.

La coordinación intersectorial será canalizada convocando a los distintos ministerios u organismos públicos adscritos para participar activamente en la implementación articulada del Plan según sus competencias. Podrán ser convocados, el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), el Ministerio de Producción (PRODUCE), el Ministerio de Ambiente (MINAM), la Presidencia de Consejo de Ministros (PCM), el Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC), la Comisión Nacional para el Desarrollo y Vida sin Drogas (DEVIDA), el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI), Asamblea Nacional de Gobiernos Regionales (ANGR); Asociación de Municipalidades del Perú (AMPE)

Este espacio de coordinación tiene como propósitos:

- Presentar las metas anuales que se esperan cumplir en el marco del PNDCCCH que involucren a los sectores convocados e incorpore enfoques de la coalición paisaje sostenible⁴³, producción libre de deforestación, producción-protección-inclusión/ desarrollo rural bajo en emisiones, entre otros, como la ejecución de proyectos o iniciativas emblemáticas de producción libre de deforestación.
- Discutir e implementar la estrategia articulada de intervención y una estrategia de comunicación para promover incentivos de participación en la producción sostenible/ libre de deforestación que deben ser cumplidos por los actores en la coalición paisaje sostenible, que implique incluso movilizar actores, entre otros. Discutir e implementar una estrategia de promoción nacional e internacional del consumo de productos libres de deforestación.
- Definir lineamientos para promover la adhesión del sector privado en la coalición/plataforma paisaje sostenible.
- Lograr compromisos institucionales para su cumplimiento, verificados bajo el soporte de un sistema de información actualizada y georreferenciada de producción de cacao y sus productores.
- Diseñar y/o ejecutar programas y/o proyectos que promuevan la asociatividad, formalización y fortalecimiento de las organizaciones y gremios de productores de cacao y del chocolate. Identificar necesidades y sinergias que resulte en productos financieros estructurados pensando en las necesidades específicas de la cadena de valor del cacao-chocolate, que visibilice la contribución, además, de las entidades relacionadas al ámbito financiero y sector privado.
- Tomar conocimiento y hacer seguimiento al proceso de elaboración articulada de los planes operativos y la programación presupuestal, vinculados a las actividades del PNDCCCH.
- Respecto a la programación presupuestal que señala el citado numeral, se debe precisar que ésta se realizará por las entidades correspondientes con cargo a su asignación

⁴³El enfoque de paisaje reconoce la interdependencia e interconexiones existentes entre el capital natural (tierra, bosques, agua, clima y otros recursos) y el desarrollo económico y social. Este enfoque es particularmente relevante en áreas donde la actividad agrícola y otras actividades productivas compiten con otros objetivos sociales, ambientales y de biodiversidad. Busca proporcionar herramientas y conceptos para una mejor gestión del territorio de manera que se puedan acomodar las necesidades de las generaciones presentes y futuras; armonizando las actividades productivas rentables con la conservación y los usos sostenibles de la biodiversidad mediante un proceso de planificación de la evolución de los paisajes hacia futuros deseables.

- presupuestaria, sin demandar recursos al Tesoro Público, en concordancia con el artículo 4 del PDS
- Otros propósitos que coadyuven en la implementación del Plan.

7.1.3 Coordinación Intergubernamental o multinivel

Es aquella que se realiza entre las instancias del gobierno nacional, sus oficinas descentralizadas y los Gobiernos Regionales y locales.

En coordinación con la Dirección General de Gestión Territorial⁴⁴ del MIDAGRI, o con el órgano que haga sus veces, y la Secretaría de Descentralización de la PCM, se articula y fortalece la coordinación entre el Gobierno Nacional y los Gobiernos Regionales y locales con la participación de las Mesas Técnicas Regionales de Cacao y de los Comités de Gestión Regional Agraria (CGRA) cuando así se requiera.

Estos espacios de coordinación tendrán como propósito:

- Elaborar los planes operativos o de trabajo articulados territorialmente y alineados al cumplimiento de los objetivos estratégicos del Plan Nacional para el Desarrollo de la Cadena de Valor de Cacao- Chocolate al 2030.
- Discutir la estrategia articulada de intervención entre el sector público y privado que opera en el territorio. Lograr compromisos institucionales para su cumplimiento.
- Ejecutar programas y/o proyectos para la promoción de la asociatividad, formalización y fortalecimiento de las organizaciones y gremios de productores de cacao.
- Promover la producción libre de deforestación (certificación a nivel de jurisdicción, proveedores preferentes, diferenciación en el mercado, entre otros), contribuyendo al desarrollo sostenible de los territorios de la Amazonía⁴⁵.
- Tomar conocimiento y hacer seguimiento al proceso de elaboraciones articuladas de los planes operativos y la programación presupuestal vinculadas a las actividades del Plan Nacional para el Desarrollo de la Cadena de Valor de Cacao- Chocolate al 2030.
- Otros propósitos que coadyuven en la implementación del presente Plan.

7.1.4 Coordinación Multiactor

En este nivel de coordinación se continúa promoviendo el diálogo inclusivo con el conjunto de actores que participaron en la etapa de formulación del Plan, que incluye a representantes del sector público, privado, organismos de cooperación internacional, organizaciones de productores, gremios, la sociedad civil, y otros, cuyos roles e intereses sean relevantes durante la fase de implementación. Entre los principales actores del sector privado destacan la Asociación Peruana de Productores de Cacao (APPCACAO), la Cámara Peruana del Café y Cacao (CAFÉ&CACAO); la Asociación de Exportadores (ADEX), representantes de comunidades nativas entre otras entidades

⁴⁴ Artículo N° 33 del Reglamento de Organización y Funciones del MIDAGRI: La Dirección General de Gestión Territorial es el órgano de línea encargado de conducir la articulación y la coordinación de las intervenciones para el desarrollo agrario y de riego con un enfoque territorial, multisectorial e intergubernamental, promoviendo el desarrollo agrario de las comunidades campesinas, comunidades nativas, pueblos indígenas u originarios y la mujer productora agraria; así como es responsable de dirigir la prevención, gestión y solución de controversias, diferencias, conflictos sociales, procesos de diálogo, mediación, negociación, entre otros, en el ámbito sectorial. Depende del Despacho Viceministerial de Políticas y Supervisión de Desarrollo Agrario.

⁴⁵ Una de las cadenas más importantes en la Amazonía a parte del café, palma aceitera y ganadería es la del cacao.

que colaboran, asesoran y/o brindan asistencia técnica como, organismos de cooperación internacional, de la sociedad civil y la academia.

Esta coordinación busca sumar esfuerzos entre el sector público y privado y al mismo tiempo promueve la rendición de cuentas de los avances y logros alcanzados en base a los compromisos institucionales asumidos por ambos, haciendo ajustes a la estrategia de implementación, de ser necesario.

Todas las acciones de coordinación en estos niveles permitirán tener un alineamiento estratégico institucional y operativo, coordinado y concertado con todos los actores de la cadena de valor del cacao-chocolate. Para una correcta implementación del PNDCCH, se elabora anualmente un plan operativo de trabajo conjunto, que en base a la matriz de planificación del Desarrollo de la Cadena de Valor del Cacao-Chocolate, precise los indicadores y metas. Del mismo modo, integra los roles y competencias, así como la respectiva correlación con el presupuesto y financiamiento; lo que permite realizar las acciones de seguimiento, monitoreo y evaluación.

7.2 Programación, Proyección y Financiamiento al 2030

El Plan será financiado progresivamente y de acuerdo a los recursos públicos asignados en el marco de las leyes anuales del Presupuesto General de la República, de los diferentes sectores involucrados y comprometidos en la cadena de valor y con esa base se dispondrán las acciones prioritarias.

Se convocará y promoverá acciones articuladas y alineadas de distintos niveles de gobierno, con enfoque territorial y multisectorial tomando en cuenta las diferentes políticas públicas u otras normas que se puedan generar.

Se contará con una programación multianual presupuestaria y formulación presupuestaria en el marco de las Directivas y Lineamientos que apruebe la Dirección General del Presupuesto Público con planes operativos anuales articulados y alineados para el cumplimiento de los objetivos propuestos; dado que el cacao es un cultivo permanente que se conduce en la amazonia, es bianual y está sujeto a eventos naturales que no se puede controlar y que afectan su fenología (por ej. desastres naturales como precipitaciones intensas, sequias, inundaciones, contaminación, temperatura)

Se impulsará principalmente espacios de promoción para articular las actividades operativas del PNDCCH para su implementación a través de la formulación y programación multianual presupuestaria y de inversión pública, en el marco de las Directivas y Lineamientos que apruebe la Dirección General del Presupuesto Público.

El desarrollo de las acciones previstas en el presente Plan, se alinean a los programas presupuestales existentes en los que cada Sector programa sus recursos, sin la necesidad de crear un nuevo Programa Presupuestal.

Por parte del sector público, los planes operativos anuales y la programación presupuestal se programa en el primer trimestre de cada año de acuerdo a la normatividad vigente), para lograr incorporar en el Plan Operativo Institucional Multianual las metas que se esperan cumplir en el marco del Plan. Asimismo, el MIDAGRI y los otros sectores públicos involucrados promoverán la gestión por resultados, fomentando la programación y ejecución presupuestal a través de los Programas Presupuestales ya establecidos y sus proyectos de inversión pública vinculantes.

Las entidades públicas responsables de la ejecución de las acciones operativas deben estar incorporadas en sus respectivos planes operativos institucionales, considerando



sus funciones y competencias. Además, se podrá considerar la participación de fondos concursables, fondos de cooperación, entre otros, que permitan el financiamiento de la elaboración y ejecución de los planes de negocios de actores económicos vinculados a Cadena de Valor del Cacao-Chocolate.

El presupuesto al 2030 y que se menciona líneas abajo (S/. 6,021.00 millones soles), es de carácter referencial para demostrar la demanda de recursos para la implementación del Plan; por otro lado, constituye el sustento para la elaboración de productos y servicios financieros, a través de programas y proyectos de inversión apalancados con la cooperación internacional y el sector privado cacaotero. Ver Anexo 1

Las instituciones de los sectores involucrados que vienen desarrollando programas y proyectos se incorporan con sus recursos públicos en apoyo al sector cacaotero, como un mecanismo de financiamiento intersectorial.

Es importante mencionar que de acuerdo a la Guía para el planeamiento institucional de CEPLAN⁴⁶, se precisa que el POI comprende la programación multianual de las Actividades Operativas e Inversiones necesarias para ejecutar las AEI definidas en el PEI, por un período no menor de tres años, respetando el período de vigencia del PEI, además, establece los recursos financieros y las metas físicas mensuales para cada periodo anual (programación física, de costeo y financiera), en relación con los logros esperados de los objetivos del PEI.

Con su implementación, la entidad busca reducir las brechas de atención en cuanto a cobertura, calidad y satisfacción de los usuarios de los bienes y servicios que entrega. Por tanto, el seguimiento a su ejecución debe ser permanente”.

La programación multianual del POI, en adelante se denomina POI Multianual. La programación del primer año del POI Multianual se traduce en el POI a ejecutar en el primer año, en adelante se denomina POI Anual y la programación de los años siguientes, es de carácter orientador. El POI Multianual será revisado anualmente y modificado en caso haya cambios de acuerdo con las circunstancias de modificación señalados en la sección 6.3 (Ver página 47 de la Guía para el Planeamiento Institucional de CEPLAN).

En este marco, como se señaló, la elaboración o modificación del POI es una labor integral dentro de un circuito de articulación de SAT (Sistema Administrativo Transversal (Ver página 27 de la Guía para el Planeamiento Institucional de CEPLAN). Se aplica un esquema simplificado para facilitar la articulación, por el cual se vinculan los objetivos y acciones estratégicas del PEI con las categorías presupuestales, en particular, considerando los programas presupuestales que promueve el MEF, conjuntamente con los órganos rectores de las intervenciones públicas en las cuales participe la entidad”.

Siendo este el caso del PNDCCCH que se encuentra localizado a nivel del PEI de las entidades públicas participantes del plan y del GTM, por lo cual este plan temático se articula directamente con los POI de las entidades y Unidades Orgánicas de los sectores involucrados.



⁴⁶ Guía para el Planeamiento Institucional. Modificada por Resolución de Presidencia de Consejo Directivo N° 00016-2019/CEPLAN/PCD

Plan Nacional de Desarrollo de la Cadena de Valor de Cacao-Chocolate al 2030

Objetivos y Acciones Estratégicas		Programación, Proyección y Financiamiento al 2030 Millones S/
OE 1: Aumentar la productividad del cacao considerando criterios de rentabilidad, calidad y sostenibilidad ambiental.		1290
AE 1.1	Plataformas regionales de servicios financieros y no financieros para las productoras y los productores de cacao	250
AE 1.2	Renovación y/o rehabilitación de plantaciones de cacao, bajo sistemas agroforestales (SAF)	570
AE 1.3	Fortalecimiento e implementación de compromisos por la libre deforestación en el cacao	120
AE 1.4	Sistema público-privado de selección y propagación de cultivares de cacao nativo promisorios (de elevada productividad, resiliencia, resistencia a plagas, baja absorción de cadmio y alta calidad organoléptica)	350
OE 2: Incrementar la participación del cacao y chocolate peruanos en mercados internacionales diferenciados		69
AE 2.1	Programas territoriales para el desarrollo de una oferta exportable, competitiva y sostenible	30
AE 2.2	Internacionalización de las organizaciones, cooperativas y MIPYMES productoras de cacao y derivados y diversificación de mercados	15
AE 2.3	Mejora de la calidad e inocuidad del cacao, chocolate y derivados	24
OE 3: Incrementar la competitividad de las MIPYME transformadoras de cacao		349
AE 3.1	Programas territoriales de diversificación productiva del cacao con enfoque de bioeconomía en donde deben participar en igualdad de condiciones mujeres y hombres en su diversidad para las MIPYME regionales.	162
AE 3.2	Plataformas territoriales de servicios productivos, empresariales y comerciales para las MIPYME chocolateras	162
AE 3.3	Programas de promoción comercial para PYMES productoras de chocolate con alto contenido de cacao peruano	25
OE 4: Fortalecer la gobernanza para el desarrollo sostenible de la cadena de valor del cacao y chocolate		4,313
AE 4.1	Programas regionales multisectoriales de promoción y fortalecimiento de la asociatividad y formalización del productor agrario	1,800
AE 4.2	Programa de apoyo e incentivos al desarrollo de alianzas empresariales, conglomerados y/o clústeres con enfoque territorial.	2,500
AE 4.3	Espacios de diálogo y concertación público-privada fortalecidos para la implementación articulada y coordinada del Plan Nacional.	8.9



Objetivos y Acciones Estratégicas		Programación, Proyección y Financiamiento al 2030 Millones S/
AE 4.4	Establecimiento de un Sistema Nacional de Información de Cacao Sostenible (SNCS)	1.5
AE 4.5	Sistema de Seguimiento y Evaluación del Plan Nacional	3.0

7.3 Seguimiento y evaluación

Las acciones de seguimiento y evaluación del Plan son lideradas por el MIDAGRI como sector conductor.

Cada sector responsable de la implementación articulada de los objetivos estratégicos del Plan (especificado en el acápite 6.2) efectúa el seguimiento, supervisa el cumplimiento de los indicadores correspondientes y reporta los avances al sector conductor.

La Dirección de Seguimiento y Evaluación de Políticas de la Dirección General de Estadística, Seguimiento y Evaluación de Políticas del MIDAGRI, o el órgano que haga sus veces, efectuará el seguimiento y supervisión a nivel de indicadores de producto y resultado y del Plan en su conjunto.

Las Direcciones de línea de cada sector, en el marco de sus competencias, harán el seguimiento a las actividades correspondientes contempladas en el Plan y reportarán los avances de las mismas y el cumplimiento de los indicadores de producto.

En la fase inicial de implementación del Plan se conformarán Grupos de Trabajo para elaborar las fichas técnicas de los indicadores y arribar a acuerdos y compromisos para la generación y reporte de información con participación activa del sector privado, cuando lo amerite.

Los informes de seguimiento correspondientes a los indicadores de resultado y producto son construidos anualmente y en lo correspondiente al seguimiento y supervisión del Plan, la Direcciones de línea lo desarrollan semestralmente.



5.3 BIBLIOGRAFÍA

- Ansoff, I. (1957). Strategies for diversification. Harvard Business Review, 35(5), 113-124.
- ADEX. (2019). ADEX: Exportación de cacao creció 11%. Obtenido de <https://www.adexperu.org.pe/notadeprensa/adex-exportacion-de-cacao-crecio-11/>
- Andía W. (2010). Manual de Gestión Pública. Editorial El Saber.

Plan Nacional de Desarrollo de la Cadena de Valor de Cacao-Chocolate al 2030

- Aybar, G. (2018). Análisis del consumo de chocolate fino en Lima. Tesis para optar por el título de Licenciado en Agronegocios. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. (en línea). Disponible en: <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/623808?show=full&locale-attribute=es>
- Barry Callebaut. (2020). Top Chocolate Trends. Outlook for 2020 and beyond.
- Casa Luker. (2014). Cacao Fino de Aroma. Casa Luker Food Ingredients. Disponible en www.lukeringredients.com/es/home.
- Charry, A. et al, (2020) "Estrategia Integral para el Fortalecimiento del Plan de Competitividad de la cadena de cacao y chocolate en Ucayali 2020-2030". Publicación CIAT No. 496. Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT). Cali, Colombia. 106 p.
- Ceccarelli, V. (2021) Conservation and use of cacao genetic resources by gene banks and nurseries in six Latin American countries. Bioersity International, Lima Perú.
- CAOBISCO/ECA/FCC (2015). Cocoa Beans: Chocolate and Cocoa Industry Quality Requirements. September 2015 (End, M.J. and Dand, R. Editors)
- Comisión Interinstitucional del Cacao. (2018). Plan Nacional de Cacao 2018-2028. San José de Costa Rica.
- Del Carpio Rodríguez, O. A. (2019). Elaboración de un estudio prospectivo de la cadena nacional de cacao y chocolate considerando los aspectos productivos, tecnológicos y demercado que incluya el análisis de oportunidades para el aprovechamiento de los recursos o capacidades subutilizadas. Informe final de consultoría, desarrollada para IICA, Lima.
- Enrico C. (2011). ¿Por qué existe pobreza extrema en el Perú? Lima.
- Española, R. A. (2002). Diccionario de la Lengua Española. Madrid: RAE.
- Euromonitor International. (2020). Chocolate confectionery in Peru.
- Euromonitor International. (2020). Hot drinks in Peru.
- FAO and BASIC. 2020. Comparative study on the distribution of value in European chocolate chains. Paris.
- Francke P y Iguíñiz J. (2005). Crecimiento con Inclusión en el Perú. Lima: CIES-PUCP.
- Galarza F y Diaz J. (2015). Productividad total de factores en la agricultura peruana: estimación y determinantes. Economía, Vol. XXXVIII, N° 76: 77-116. Obtenido de Economía Vol. XXXVIII, N° 76: 77-116: https://www.researchgate.net/publication/300946725_Productividad_tot
- IICA. (2020). La cadena agroproductiva de cacao y el estado de emergencia por el COVID-19 en el Perú. Obtenido de IICA: <https://blog.iica.int/blog/cadena-agro-productiva-cacao-estado-emergencia-por-covid-19-en-peru>



Plan Nacional de Desarrollo de la Cadena de Valor de Cacao-Chocolate al 2030

- Iniciativa AFI (2019): Deforestation and conversion | Accountability Framework (accountability-framework.org): <https://accountability-framework.org/wp-content/uploads/2020/06/Definiciones-v2.1.pdf>
- Ivanova, Y., Tristán, M. C., Romero, M., Charry, A., Lema, S., Sánchez Choy, J., Quintero, M. (2020). Hacia una cadena de cacao y chocolate libre de deforestación y baja en emisiones de gases de efecto invernadero en la región Ucayali. Alianza de Bioversity International y el Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT). Cali: CIAT.
- Kelly G y Muers S. (2002). Creating Public Value – An analytical framework for public service reform. London: Cabinet Office Strategy Unit.
- Luque, A. 2020. Desempeño exportador del cacao en la Selva central, a partir de cambios en los factores de calidad. Tesis para obtener el grado de Magister Scientiae en Agronegocios. Lima, Perú, Universidad Nacional Agraria La Molina. 88 p.
- Meter A., Atkinson R.J. y Laliberte B. (2019). Cadmio en el cacao de América Latina y el Caribe – Análisis de la investigación y soluciones potenciales para la mitigación. Bioversity International, Roma, octubre 2019.
- MINAGRI. (2007). Plan estratégico de la cadena agroproductiva del cacao. Informe final. Lima: MINAGRI.
- MINAGRI. (2019). Observatorio de Commodities: Cacao. Boletín de publicación trimestral de la Dirección General de Políticas Agrarias. Lima: MINAGRI.
- MINAGRI. (2020). Estadísticas sobre producción agrícola. Lima: MINAGRI.
- MINAGRI. (s.f.). Cadenas productivas. Ministerio de Agricultura. Obtenido de <https://www.minagri.gob.pe/portal/38-sector-agrario/pecuaria/308-las-cadenas-productivas?start=2>
- MITNIK, F (2011). Desarrollo de cadenas productivas, clúster y redes empresariales. Herramientas para el desarrollo territorial. FOMIN, BID, ADEC.
- Moore M. (1995). Creating Public Value - Strategic Management in Government. Cambridge: Harvard University Press.
- Morales, O; Borda, A; Argandoña, A; Farach, R; García, L. y Lazo, K. (2015). La Alianza Cacao Perú y la cadena productiva del cacao fino de aroma. Lima: Universidad ESAN, 2015. – 182 p. – (Serie Gerencia para el Desarrollo; 49)
- Murrieta, Edgardo (2021). "Hablemos de Medio Ambiente. Cop26 ¿Qué implica para la agricultura en la Amazonía" / Entrevistado por Paola Chacaltana. Chocointervista de la Alianza Cacao Perú de USAID. <https://www.facebook.com/alianzacacaoperu/videos/276022880982209>
- Palacios Rojo, G. (2019). ¿Queremos ser madres? Vivencias y significados del embarazo en la adolescencia en una comunidad nativa de la Amazonía peruana. Bulletin de l'Institut français d'études andines, 48(3), 283-302.



Plan Nacional de Desarrollo de la Cadena de Valor de Cacao-Chocolate al 2030

- Palma, C. 2018. Niveles de productividad y rentabilidad del cultivo de cacao en la región San Martín (2000-2016). Tesis Economista. Lima, Perú, Universidad Nacional Agraria La Molina. 76 p.
- PNUD. (2019). El reto de la igualdad. Una lectura de las dinámicas territoriales en el Perú. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, Lima.
- Porter M. (1990). The competitive advantage of nations. Harvard Business Review.
- Portilla, A. (2019). Análisis causa-raíz de los problemas que afectan a la cadena productiva de Cacao-Chocolate. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo- Proyecto Paisajes Productivos Sostenibles. Lima.
- Sabatier P. (2010). Teorías del proceso de las Políticas Públicas. Buenos Aires: Jefatura de Gabinete de Ministros, Presidencia de la Nación.
- Sánchez F. (2003). Planificación estratégica y gestión pública por objetivos. Santiago de Chile: CEPAL-ILPES.
- Stewart Carloni, A. (2006). Guía rápida para misiones. Analizar las instituciones locales y los medios de vida. (E. Crowley, Ed.) Roma, Italia: Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación.
- Swisscontact. (2016). Desarrollo de la cadena de valor del cacao. Transformando el cultivo de cacao en un negocio sostenible para pequeños agricultores. Obtenido de https://www.swisscontact.org/fileadmin/user_upload/HEAD_OFFICE/Documents/Topics_Brochures/Folleto_Cacao.pdf
- Valcárcel M. (2003). Nuevas Relaciones Sociales entre los Productores, la Industria Agroexportadora y las ONG en el Sector Agropecuario Peruano. Estudios del sistema de producción de los espárragos entre 1980 y 2000. Lima: Tesis Doctoral.
- Vega, M. (2012). El caso de la Cooperativa Agraria Industrial Naranjillo (COOPAIN): expresión de biocomercio en el Perú. Tesis para optar grado de Magister en Biocomercio y Desarrollo Sostenible. Lima: PUCP.
- Wiegel, Jennifer; del Río, Martha; Gutiérrez, Juan Fernando; Claros, Luisa; Sánchez, Derly; Gómez, Lorena; González, Carolina; Reyes, Byron (2020). El Sistema de Mercado de Cacao en Perú: Oportunidades para Apoyar la Renovación y la Rehabilitación. Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT). Cali, Colombia
- Wolfs Company; IVM, VU University Amsterdam (2021) "Análisis de escenarios focalizado para la cadena de valor del cacao en Perú". Estudio elaborado para el PNUD Perú.
- Yeckting Vilela, F. (2017). Situación de riesgo y salud de los adolescentes en el valle de los ríos Apurímac, Ene y Mantaro en Perú. Revista Peruana de Medicina Experimental y Salud Pública, 34(2), 273-279.



Plan Nacional de Desarrollo de la Cadena de Valor de Cacao-Chocolate al 2030



- Yturrios, J. 2020. ¿A dónde va la cadena del cacao y Chocolate del Perú? Charla Magistral EXPO TOCACHE 2020. Obtenido de: <https://www.facebook.com/alianzacacaoperu/videos/389139425477127>
- Yturrios, J. 2020. "La heterogeneidad tecnológica en la producción de cacao y los ingresos de las familias cacaoteras en las regiones de Desarrollo Alternativo" Evidencias y retos para una producción de cacao peruano sostenible, resiliente y sin deforestación.



RESULTADO FINAL		RESULTADOS INTERMEDIOS		PRODUCTOS		ACTIVIDADES		ENTIDADES RESPONSABLES		METAS		PRESUPUESTO FINANCIAMIENTO										
INDICADOR	META	INDICADOR	META	INDICADOR	META	ACTIVIDADES OPERATIVAS	Contribuye a la implementación articulada	Participa en la implementación articulada	Fecha inicio y fin	Mediana meta y rango	100% meta y rango	Presupuesto 2023	Presupuesto 2030									
												(en millones de Soles)	(en millones de Soles)									
Incrementar la competitividad de la cadena de valor del cacao con énfasis en la inclusión económica y social de las familias cacaoeras y las micro, pequeñas y medianas empresas con enfoque del sostenibilidad ambiental	Incremento %, al 2030, del volumen de las exportaciones de cacao y derivados.	40%	Crecimiento %, al 2030, del rendimiento/ha promedio nacional.	40%	Porcentaje de productores, respecto del total de cacaochocleros, que acceden a servicios financieros formales	60%	Capacitación y asistencia técnica en manejo y comercialización de cultivos de cacao en sistemas convencionales y certificaciones reconocidas al enfoque de género dirigido a productoras y productores de la cadena de valor del cacao.	GOBIERNO REGIONAL MIDAAGRI, DEVIDA, CGRAS-MINAM, PRODUCE, Cooperación Internacional, CAPAR rurales, AGROBANCO	10 regiones cavaianas con plataformas de servicios	26 regiones cavaianas con plataformas de servicios	0.200	Proyectos de inversión pública, fondos concursables, programas presupuestales, fondos de inversión, fondos de cooperación internacional	230									
					Porcentaje de productores, respecto del total de cacaochocleros, que acceden a mecanismos de renovación y/o rehabilitación de plantaciones de cacao, bajo sistemas agroforestales (SAF)	70%	Capacitación y asistencia técnica para el acceso a servicios financieros orientados a la agricultura familiar (FAE-Agro, Agro-Voto, PAPA, entre otros)		100 productores en temas de plataformas de servicios para una variedad de servicios	100 productores en temas de plataformas de servicios para una variedad de servicios	0.150											
	Incremento %, al 2030, del ingreso anual del productor.	30%	Aumentar la productividad del cacao considerando criterios de rentabilidad, calidad y sostenibilidad ambiental.	40%	40%	Número de hectáreas de cacao renovadas y/o instaladas en SAF a nivel nacional	47,500	Desarrollo de herramientas de TIC como soporte para la prestación de servicios agrarios	GOBIERNO REGIONAL MIDAAGRI, DEVIDA, GORES, COOP-TECN INT, EMPRESAS, ORGANIZACIÓN ES DE PRODUCTORES	200 productores en temas de plataformas de servicios para una variedad de servicios	200 productores en temas de plataformas de servicios para una variedad de servicios	0.100	Financiamiento de programas de inversión pública, fondos concursables, programas presupuestales, fondos de inversión, fondos de cooperación internacional	370								
						Fortalecimiento e implementación de programas de renovación y/o rehabilitación de plantaciones de cacao, bajo sistemas agroforestales (SAF)	70%	Asistencia técnica para el acceso a servicios financieros orientados a la agricultura familiar (FAE-Agro, Agro-Voto, PAPA, entre otros)		100 productores en temas de plataformas de servicios para una variedad de servicios	100 productores en temas de plataformas de servicios para una variedad de servicios	0.100										
	Incremento %, al 2030, del consumo per cápita	25%	Reducción %, al 2030, de la deforestación en zonas productoras de cacao.	40%	40%	Número de nuevos genotipos y variedades de cacao nativos incorporados en promisiones	30	Capacitación y asistencia técnica especializada, dirigida a organizaciones cacaoeras en selección y propagación de material genético promisorio de cacao fino nativo	MIDAAGRI, DEVIDA, GORES, GOLOS, EMPRESAS, SENASA, INIA, COOPERACIÓN INTERNACIONAL INDECOPI	20% de regiones cavaianas con plataformas de servicios para la gestión de justicia climática	50%	0.030	Proyectos de inversión pública, fondos concursables, programas presupuestales, fondos de inversión, fondos de cooperación internacional	350								
						Número de hectáreas instaladas con cultivos de cacao nativos en campo de productores	10,000	Mejoramiento de la infraestructura regional para la selección y propagación de material genético promisorio de cacao fino nativo en el ámbito de colecciones de trabajo gestionadas por asociaciones de agricultores, emtas del Estado (INIA) y vendedores comerciales y públicos		20% de productores con plataformas de servicios para la gestión de justicia climática	20% de productores con plataformas de servicios para la gestión de justicia climática	0.100										
															Renovación y/o rehabilitación de plantaciones de cacao, bajo sistemas agroforestales (SAF)	47,500	Formación de capacidades de extensionistas en técnicas de renovación y rehabilitación de plantaciones	Seguimiento a los compromisos públicos-privados suscritos en el "Acuerdo Cacao Boques y Diversidad"	Levantamiento de línea de base digitalizada de indicadores de deforestación y socioeconómicos de las unidades agropecuarias de productores y productores de cacao	20% de productores en temas de plataformas de servicios para una variedad de servicios	20% de productores en temas de plataformas de servicios para una variedad de servicios	0.050
															Fortalecimiento e implementación de programas de renovación y/o rehabilitación de plantaciones de cacao, bajo sistemas agroforestales (SAF)	70%	Formación de capacidades de extensionistas en técnicas de renovación y rehabilitación de plantaciones	Seguimiento a los compromisos públicos-privados suscritos en el "Acuerdo Cacao Boques y Diversidad"	Levantamiento de línea de base digitalizada de indicadores de deforestación y socioeconómicos de las unidades agropecuarias de productores y productores de cacao	20% de productores en temas de plataformas de servicios para una variedad de servicios	20% de productores en temas de plataformas de servicios para una variedad de servicios	0.050
															Fortalecimiento e implementación de programas de renovación y/o rehabilitación de plantaciones de cacao, bajo sistemas agroforestales (SAF)	70%	Formación de capacidades de extensionistas en técnicas de renovación y rehabilitación de plantaciones	Seguimiento a los compromisos públicos-privados suscritos en el "Acuerdo Cacao Boques y Diversidad"	Levantamiento de línea de base digitalizada de indicadores de deforestación y socioeconómicos de las unidades agropecuarias de productores y productores de cacao	20% de productores en temas de plataformas de servicios para una variedad de servicios	20% de productores en temas de plataformas de servicios para una variedad de servicios	0.050
															Fortalecimiento e implementación de programas de renovación y/o rehabilitación de plantaciones de cacao, bajo sistemas agroforestales (SAF)	70%	Formación de capacidades de extensionistas en técnicas de renovación y rehabilitación de plantaciones	Seguimiento a los compromisos públicos-privados suscritos en el "Acuerdo Cacao Boques y Diversidad"	Levantamiento de línea de base digitalizada de indicadores de deforestación y socioeconómicos de las unidades agropecuarias de productores y productores de cacao	20% de productores en temas de plataformas de servicios para una variedad de servicios	20% de productores en temas de plataformas de servicios para una variedad de servicios	0.050
															Fortalecimiento e implementación de programas de renovación y/o rehabilitación de plantaciones de cacao, bajo sistemas agroforestales (SAF)	70%	Formación de capacidades de extensionistas en técnicas de renovación y rehabilitación de plantaciones	Seguimiento a los compromisos públicos-privados suscritos en el "Acuerdo Cacao Boques y Diversidad"	Levantamiento de línea de base digitalizada de indicadores de deforestación y socioeconómicos de las unidades agropecuarias de productores y productores de cacao	20% de productores en temas de plataformas de servicios para una variedad de servicios	20% de productores en temas de plataformas de servicios para una variedad de servicios	0.050
															Fortalecimiento e implementación de programas de renovación y/o rehabilitación de plantaciones de cacao, bajo sistemas agroforestales (SAF)	70%	Formación de capacidades de extensionistas en técnicas de renovación y rehabilitación de plantaciones	Seguimiento a los compromisos públicos-privados suscritos en el "Acuerdo Cacao Boques y Diversidad"	Levantamiento de línea de base digitalizada de indicadores de deforestación y socioeconómicos de las unidades agropecuarias de productores y productores de cacao	20% de productores en temas de plataformas de servicios para una variedad de servicios	20% de productores en temas de plataformas de servicios para una variedad de servicios	0.050
															Fortalecimiento e implementación de programas de renovación y/o rehabilitación de plantaciones de cacao, bajo sistemas agroforestales (SAF)	70%	Formación de capacidades de extensionistas en técnicas de renovación y rehabilitación de plantaciones	Seguimiento a los compromisos públicos-privados suscritos en el "Acuerdo Cacao Boques y Diversidad"	Levantamiento de línea de base digitalizada de indicadores de deforestación y socioeconómicos de las unidades agropecuarias de productores y productores de cacao	20% de productores en temas de plataformas de servicios para una variedad de servicios	20% de productores en temas de plataformas de servicios para una variedad de servicios	0.050
Fortalecimiento e implementación de programas de renovación y/o rehabilitación de plantaciones de cacao, bajo sistemas agroforestales (SAF)															70%	Formación de capacidades de extensionistas en técnicas de renovación y rehabilitación de plantaciones	Seguimiento a los compromisos públicos-privados suscritos en el "Acuerdo Cacao Boques y Diversidad"	Levantamiento de línea de base digitalizada de indicadores de deforestación y socioeconómicos de las unidades agropecuarias de productores y productores de cacao	20% de productores en temas de plataformas de servicios para una variedad de servicios	20% de productores en temas de plataformas de servicios para una variedad de servicios	0.050	
Fortalecimiento e implementación de programas de renovación y/o rehabilitación de plantaciones de cacao, bajo sistemas agroforestales (SAF)															70%	Formación de capacidades de extensionistas en técnicas de renovación y rehabilitación de plantaciones	Seguimiento a los compromisos públicos-privados suscritos en el "Acuerdo Cacao Boques y Diversidad"	Levantamiento de línea de base digitalizada de indicadores de deforestación y socioeconómicos de las unidades agropecuarias de productores y productores de cacao	20% de productores en temas de plataformas de servicios para una variedad de servicios	20% de productores en temas de plataformas de servicios para una variedad de servicios	0.050	



Anexo 1: Presupuesto Estimado - Plan Nacional para el desarrollo de la Cadena de Valor Cacao-Chocolate al 2020

RESULTADO FINAL		RESULTADO INTERMEDIO		PRODUCTOS		ACTIVIDADES		Entidades responsables		METAS		PRESUPUESTO/ FINANCIAMIENTO	
INDICADOR	MEFA	INDICADOR	MITA	ACCIONES ESTRATEGICAS	INDICADOR	MITA	ACTIVIDADES OPERATIVAS	Entidad responsable	Indicador en la programación participativa	Cuota parte al 2019 (Miles de Quetzales)	Meta al 2020 (Miles de Quetzales)	Presupuesto 2020 (Miles de Quetzales)	Financiamiento 2020 (Miles de Quetzales)
Incremento % al 2020, del volumen de las exportaciones de cacao y derivados	40%			Programas regionales de apoyo e incentivos al desarrollo de alianzas empresariales, conglomerados y/o clústeres con enfoque territorial.	Porcentaje (%) de productores de cacao que pertenecen a organizaciones empresariales	50%	AO.4.1. Actualización del Registro Nacional de Organizaciones Empresariales de Información por sector de los integrantes. AO.4.1.2. Asistencia técnica para el acceso a mercados de fomento a la producción y productores y sus proveedores de la cadena de valor del cacao. AO.4.1.3. Organización de reuniones de fomento a la asociatividad dirigida a los productores y los productores de la cadena de valor del cacao.	MIDAGRI	1. Regimen de cotización de precios de cacao 2. Regimen de cotización de precios de cacao 3. Regimen de cotización de precios de cacao	0.10	1,000.00	1,000.00	Programa de Fomento a la Producción de Cacao, Programa de Fomento a la Producción de Cacao, Programa de Fomento a la Producción de Cacao, Programa de Fomento a la Producción de Cacao
Incremento % al 2020, del ingreso anual del productor.	30%			Programa de apoyo e incentivos al desarrollo de alianzas empresariales, conglomerados y/o clústeres con enfoque territorial.	Porcentaje (%) de productores y productores de chocolates que acceden a servicios productivos, empresariales y comerciales	50%	AO.4.2.1. Mapeo de territorios con potencial para acción colectiva empresarial (frutas, pasteles, almazas, otros) AO.4.2.2. Encuentros empresariales para la promoción de alianzas estratégicas, redes empresariales, conglomerados y/o clusters entre los actores críticos y proveedores de insumos a la cadena.	PRODUCE	40% 60%	90%	2,000.00	2,000.00	Proyecto de Fomento a la Producción de Cacao, Programa de Fomento a la Producción de Cacao, Programa de Fomento a la Producción de Cacao, Programa de Fomento a la Producción de Cacao
Incremento % al 2020, del consumo per cápita	25%	064	90%	Estados de diálogo y concertación público-privada formalizados para la implementación articulada y coordinada del Plan Nacional.	Espacio de gobernanza multilateral, multinivel y multisectorial establecido y operando	1	AO.4.3.1. Establecimiento de espacios de diálogo, del Modelo de Gobernanza para el diálogo e implementación articulada, seguimiento y retroalimentación del PNDCCH	MIDAGRI, GOEA, OEA, MAS, Tecnic Regionales de Cacao, Coop, Tecn. Internac.	60%	0.10	0.00	0.00	Programa de Fomento a la Producción de Cacao, Programa de Fomento a la Producción de Cacao, Programa de Fomento a la Producción de Cacao, Programa de Fomento a la Producción de Cacao
				Establecimiento de un Sistema Nacional de Información de Cacao Sostenible (SNICS)	Porcentaje % de Hectareas de cacao, respecto del total instaladas, georreferenciadas en el SNICS al 2020	60%	AO.4.3.2. Asistencia Técnica para la gestión del diálogo e implementación de acuerdos en las Mesas Técnicas Regionales de Cacao. AO.4.3.1. Diseño de Sistema de Información de Cacao Sostenible. AO.4.3.2. Empadronamiento e Identificación digital del productor (o) de cacao. AO.4.3.3. Mapeo y reportes del cultivo de cacao libre de deforestación.	MIDAGRI	100%	0.10	1.00	1.00	Proyecto de Fomento a la Producción de Cacao, Programa de Fomento a la Producción de Cacao, Programa de Fomento a la Producción de Cacao, Programa de Fomento a la Producción de Cacao
				Seguimiento y evaluación del PNDCCH	Reportes anuales al 2020	9	AO.4.5.1. Diseño de un sistema de Seguimiento y Evaluación del Plan. AO.4.5.2. Implementación del sistema. AO.4.5.3. Seguimiento y evaluación.	MIDAGRI	100% 100% 100%	0.10	0.00	0.00	Proyecto de Fomento a la Producción de Cacao, Programa de Fomento a la Producción de Cacao, Programa de Fomento a la Producción de Cacao, Programa de Fomento a la Producción de Cacao



Anexo 1: Presupuesto Estimado - Plan Nacional para el desarrollo de la Cadena de Valor Cacao-Chocolate al 2020

RESULTADO FINAL		RESULTADOS INTERMEDIOS			INDICADORES		ACTIVIDADES		ENTIDADES RESPONSABLES		METAS		PRESUPUESTO FINANCIAMIENTO		
INDICADOR	UNIDAD	INDICADOR	UNIDAD	INDICADOR	UNIDAD	INDICADOR	UNIDAD	INDICADOR	UNIDAD	INDICADOR	UNIDAD	INDICADOR	UNIDAD	INDICADOR	UNIDAD
Incremento % al 2020, del volumen de las exportaciones de cacao y derivados.	40%	Incremento % acumulado, al 2020, del volumen de exportaciones de cacao y derivados respecto al 2018	40%	Programas territoriales para el desarrollo de una oferta administrada	AE 2.1, 2.2, 2.3	Numero de servicios preparaciones a las organizaciones, cooperativas y MIPYMES exportadoras o con potencial exportador	80	AO 2.1.2. Sistematización de los resultados del programa piloto Ruta Productiva Exportadora para su difusión en otras regiones productoras del país	Organizaciones, empresas cooperativas, MIPYMES, ASOCIACIONES, ASOCIADOS, PROCOMPTI, otras	20 % de productores provenientes de la AF se articulan a mercados sostenibles	60% de productores provenientes de la AF se articulan a mercados sostenibles	70% de productores provenientes de la AF se articulan a mercados sostenibles	S/ 500	S/ 30	Proyectos de Inversión Pública, Programas de Inversión Privada, Fondos Verdes, Programa de concurrencias, Cooperación Internacional
Incrementar la competitividad de la cadena de valor del cacao con enfoque de género e inclusión social		Incremento % acumulado, al 2020, del volumen de exportaciones de cacao y derivados respecto al 2018	40%	Programas territoriales para el desarrollo de una oferta administrada	AE 2.1, 2.2, 2.3	Numero de nuevas organizaciones cooperativas o MIPYMES exportadoras o con potencial exportador	120	AO 2.1.3. Fortalecimiento del Programa Ruta Productiva Exportadora a nuevas zonas productoras de cacao	MINCETUR	50% de productores provenientes de la AF se articulan a mercados sostenibles	70% de productores provenientes de la AF se articulan a mercados sostenibles	80% de productores provenientes de la AF se articulan a mercados sostenibles	S/ 1.000	S/ 15	Proyectos de Inversión Pública, Programas de Inversión Privada, Fondos Verdes, Programa de concurrencias, Cooperación Internacional
Incremento % al 2020, del ingreso anual del productor.	30%	Incremento % acumulado, al 2020, del volumen de exportaciones de cacao y derivados respecto al 2018	40%	Programas territoriales para el desarrollo de una oferta administrada	AE 2.1, 2.2, 2.3	Numero de nuevas organizaciones cooperativas o MIPYMES exportadoras o con potencial exportador	25	AO 2.2. Conformación de alianza pública privada para el desarrollo de la cadena de valor del cacao y derivados con enfoque de género e inclusión social	INDECOP, MIPYMES, ASOCIACIONES, ASOCIADOS, PROCOMPTI, otras	45% de productores provenientes de la AF se articulan a mercados sostenibles	70% de productores provenientes de la AF se articulan a mercados sostenibles	80% de productores provenientes de la AF se articulan a mercados sostenibles	S/ 1.000	S/ 15	Proyectos de Inversión Pública, Programas de Inversión Privada, Fondos Verdes, Programa de concurrencias, Cooperación Internacional
Incremento % al 2020, del consumo per cápita	25%	Incremento % acumulado, al 2020, del volumen de exportaciones de cacao y derivados respecto al 2018	40%	Programas territoriales para el desarrollo de una oferta administrada	AE 2.1, 2.2, 2.3	Numero de nuevas organizaciones cooperativas o MIPYMES exportadoras o con potencial exportador	5	AO 2.3.1. Promoción de la cultura de la calidad del cacao y chocolate a través de concursos, difusión de MIP, BPA con énfasis en la economía circular	MINCETUR/PRO/PIEM/ MIDAGRIS/SE/PRODUCE	2% de productores provenientes de la AF se articulan a mercados sostenibles	5% de productores provenientes de la AF se articulan a mercados sostenibles	7% de productores provenientes de la AF se articulan a mercados sostenibles	S/ 1.000	S/ 24	Programas de Inversión Pública, Programas de Inversión Privada, Fondos Verdes, Programa de concurrencias, Cooperación Internacional

TOTAL

S/ 3.000 S/ 60



Anexo 2: Presupuesto Estimado - Plan Nacional para el desarrollo de la Cadena de Valor Cacao-Chocolate al 2020

OBJETIVO GENERAL	RESULTADO FINAL		RESULTADOS INTERMEDIOS		PRODUCTOS		ACTIVIDADES		METAS		PRESUPUESTO FINANCIAMIENTO				
	INDICADOR	META	INDICADOR	META	ACCIONES ESTRATEGICAS	INDICADOR	META	ACTIVIDADES OPERATIVAS	CONDICIONES DE IMPLEMENTACION	ENTIDADES RESPONSABLES	CONDICIONES DE IMPLEMENTACION	CONDICIONES DE IMPLEMENTACION			
Incrementar la competitividad de la cadena de valor del cacao con énfasis en la inclusión económica y social de las familias pequeñas y medianas empresas con enfoque del sostenibilidad ambiental	Incremento %, al 2020, del volumen de las exportaciones de cacao y derivados	40%	Incremento, la competitividad de las MIPME transnacionales de cacao	15%	AE 3.1. Articulación territorial de programas de diversificación productiva del cacao con énfasis de bioeconomía en donde deban participar en igualdad de condiciones mujeres y hombres en su desarrollo	Número de organizaciones y/o Pymes asociadas que logran innovar y diversificar su oferta comercial	150	AO 3.1.1. Actualización del Registro Nacional de Organizaciones/ Pymes designando la información por sexo de sus integrantes. AO 3.1.2. Diligido y consensado multitecno para la intervención territorial articulada de programas y proyectos públicos y privados. AO 3.1.3. Elaboración de planes de trabajo de los Programas regionales multisectoriales AO 3.1.4. Implementación de los planes de trabajo de los Programas regionales multisectoriales.	PRODUCE, MIDAGRI, MINCEJUR, PCM Cooperación Técnica Instituciones de la sociedad civil, otras	50%	70%	100%	375	162.00	Programa de fomento a la competitividad de las MIPME, Programa de Inversión Pública, Programa de Incentivos Económicos, Fomento a la Innovación
	Incremento %, al 2020, del ingreso anual del productor.	30%	Incremento, la facturación de ventas de chocolate	15%	AE 3.2. Plataformas territoriales de servicios productivos, empresariales y comerciales para las MIPME AE 3.3. Plataformas territoriales de servicios productivos, empresariales y comerciales para las MIPME AE 3.4. Plataformas territoriales de servicios productivos, empresariales y comerciales para las MIPME	% de organizaciones PYMES chocolateras que acceden a servicios de innovación tecnológica, productivos, empresariales y comerciales	70%	AO 3.2.1. Formación con enfoque de género, de líderes empresariales, para el fomento del cacao y chocolate fino. AO 3.2.2. Capacitación y asistencia técnica para la mejora de la calidad de los chocolates producidos regionalmente AO 3.2.3. Fortalecimiento de CTE, en tecnologías y servicios de apoyo a la calidad de las Pymes	PRODUCE, GOREM de Desarrollo Económico de GOREM.	40%	60%	90%	370	162.00	ANEP, Programas de Fomento a la competitividad de las MIPME, Programa de Inversión Pública, Programa de Incentivos Económicos, Cooperación Internacional
Incremento %, al 2020, del consumo per cápita	25%				AE 3.5. Promoción comercial para PYMES chocolateras de cacao peruano	Consumo de chocolate per cápita año (gr)	620	AO 3.3.1. Programa articulado de promoción de mercado interno de chocolates de alto valor	INBOPH, PRODUC, Fomento a la competitividad de las MIPME, Fomento a la Innovación, Fomento a la Cooperación Internacional	570	590	620	0.1	25.00	ANEP, Programas de Fomento a la competitividad de las MIPME, Programa de Inversión Pública, Fomento a la Cooperación Internacional
TOTAL												745	343		

