

Consejo Nacional de Desarrollo Agropecuario –CONADEA– Departamento de Fruticultura –DEFRUTA– Departamento de Cultivos Agroindustrializables Grupo de Trabaja de la Agrocadena de Cacao

#### **AUTORIDADES DE GOBIERNO**

#### **Jimmy Morales Cabrera**

Presidente de la República

#### **Jafeth Ernesto Cabrera Franco**

Vicepresidente de la República

# Autoridades del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación Administración 2016 -2020

#### Mario Méndez Montenegro

Ministro de Agricultura, Ganadería y Alimentación

#### José Felipe Orellana Mejía

Viceministro de Desarrollo Económico Rural

#### Byron Omar Acevedo Cordón

Viceministro de Sanidad Agropecuaria y Regulaciones

#### Rosa Elvira Pacheco Mangandi

Viceministra de Seguridad Alimentaria y Nutricional

#### Jorge Armando Rosado Mendoza

Viceministro Encargado de Asuntos de Petén

Este documento fue desarrollado por: Los Grupos de Trabajo de la Agrocadena de Cacao Región Norte y Región Sur de Guatemala donde se tiene representación de los diversos actores directos de los eslabones de la cadena de valor, como también de los actores indirectos; así mismo se tuvo la participación como responsable constitucional del Ministerio de Agricultura Ganadería y Alimentación de Guatemala

**Derechos reservados:** 2016, Grupo de Trabajo de la Agrocadena de Cacao. Se autoriza la reproducción de esta publicación con fines no comerciales, sobre todo educativos, sin permiso escrito, siempre y cuando se mencione la fuente.

**Ficha bibliográfica:** Agrocadena de Cacao de Guatemala (2016). Plan Estratégico de la Agrocadena de cacao de Guatemala.

#### Con el apoyo técnico y financiero de:



















# Contenido



II. III.	PRESENTACIÓN	7 8 9
	ESTRATEGICO	10
1.	RESUMEN EJECUTIVO	12
2.	La Agrocadena de Cacao y su organización	12 12
3.	MARCO REFERENCIAL.  3.1 Situación Actual.  3.1.1 Distribución y producción de cacao a nivel nacional.  3.1.2 Mapeo de Actores y Circuitos.  3.1.3 Comercio interno y externo del cacao.  3.1.4 Aporte del sector a la economía nacional.  3.1.5 Situación y Tendencia del Mercado Global de Cacao.  3.1.6 Situación y Tendencias del Mercado Nacional de Cacao.  3.1 Marco Político y Estratégico que sustentan el Plan Estratégico de la Agrocadena de Cacao de Guatemala – PEDAC  3.2.1 Política Nacional de Desarrollo Rural Integral -PNDRI-  3.2.2 Política Nacional de Seguridad Alimentaria.  3.2.3 Política Nacional de Promoción y Desarrollo Integral de las Mujeres.  3.2.4 Política Regional de Desarrollo de la fruticultura – POR FRUTAS-  3.2.5 Política Nacional de Fomento de la Fruticultura.  3.2.6 Estrategia Nacional de Restauración del Paisaje Forestal: Mecanismo para el Desarrollo Rural Sostenible de Guatemala.  3.2.7 Estrategia Nacional de Fomento a las Agrocadenas en Guatemala.  3.3 Análisis FODA, desafíos y oportunidades para el desarrollo sostenible y	14 14 14 17 20 21 21 26 27 27 28 29 29 30 31
4.	competitivo de la Agrocadena de cacao en Guatemala  3.3.1 Fortalezas.  3.3.2 Debilidades.  3.3.3 Oportunidades.  3.3.4 Amenazas  3.3.5 Síntesis de FODA por eje estratégico.  3.3.6 Conclusiones del análisis FODA.  3.3.7 Consideraciones finales del análisis  PLAN ESTRATEGICO 2016-2025  4.1 Justificación  4.2 Objetivo general del plan	31 32 32 33 33 35 35 37 37
	4.3 Misión	37 38 38

	4.5.1 Transparencia	38 38 38
	4.5.4 Trabajo en Equipo	38 38 38
	4.5.7 Inclusión	38 38 38
	4.6 Ejes Estratégicos         4.6.1 Eje 1: Mejoramiento de la Productividad         4.6.2 Eje 2: Fortalecimiento a los Procesos de Transformación Primaria y	39 39
	Secundaria Generación de Valor Agregado	40
	dad	41 41 41
6.	Sistema de Monitoreo y Seguimiento	65 65 65
	valor agregado	66
	competitividad	66 68 69
7.	ESQUEMA DE IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA AGROCADENA DE CACAO Y SU PLAN DE ACCIÓN INMEDIATA EN EL MARCO DE LA ESTRATEGIA	
	NACIONAL DE LA AGROCADENA DE CACAO -ENAC	70 72 72 72
	7.4 Mecanismos de articulación y operación	73 73
8.	BIBLIOGRAFÍA	74
9.	ANEXO 9.1 Junta directiva del grupo de trabajo del norte 9.2 Junta directiva del grupo de trabajo del sur	75 75 75
	9.3 Catastro de MIPYMEs de la cadena de cacao en la zona norte del país 9.3.1 Actores directos y sus eslabones	76 76

# Índice de Cuadros:



Cuadro No.	1	Área cosecha, producción y rendimiento de cacao para el período 2007 - 2014	1 7
Cuadro No.	2	Producción nacional, comercio exterior y consumo de grano	17
		de cacao del período 2007 - 2014	20
Cuadro No.	3	Registro de comercio exterior, período enero - octubre 2015	
		(Cacao en grano)	20
Cuadro No.	4	Valor de las exportaciones e importaciones y balance de la	
		partida arancelaria 180100. Cacao en grano, entero o partido	
		crudo o tostado a nivel global durante el período 2010 - 2014	22
Cuadro No.	5	Valor de las exportaciones e importaciones y balance,	
		cascara, cascarilla, películas y demás residuos de cacao a	
		nivel global durante el periodo 2010 - 2014	23
Cuadro No.	6	Valor de las exportaciones e importaciones y balance. Pasta	
		de Cacao, incluso desgrasada a nivel global durante el	
		período 2010 - 2014	24
Cuadro No.	7	Valor de las exportaciones e importaciones y balance. Mante-	
		ca, grasa y aceite de cacao a nivel global durante el período	
		2010 - 2014	24
Cuadro No.	8	Valor de las exportaciones e importaciones y balance. Cacao	
		en polvo sin azúcar ni otro edulcorante a nivel global durante	
		el período 2010 - 2014	25
Cuadro No.	9	Valor de las exportaciones e importaciones y balance. Choco-	
		late y demás preparaciones alimenticias que contengan	
		cacao a nivel global durante el período 2010 - 2014	26
Cuadro No.	10	Líneas de acción del Eje Estratégico 1 y su definición	39
Cuadro No.		Líneas de acción del Eje Estratégico 2 y su definición	40
Cuadro No.	12	Líneas de acción del Eje Estratégico 3 y su definición	41
Cuadro No.	13	Líneas de acción del Eje Estratégico 4 y su definición	41
Cuadro N0.	14	Ejes Estratégicos de Plan de la Agrocadena de Cacao de	
		Guatemala	43
Cuadro N0.		Marco Lógico Eje 1: Mejoramiento de la Productividad	45
Cuadro N0.	16	Marco Lógico, Eje 2: Fortalecimiento a los procesos de	
		generación de valor agregado	49
Cuadro N0.	17	Marco Lógico, Eje 3: Desarrollo organizativo/agro empresarial	
		para la competitividad	55
Cuadro N0.	18	Marco Lógico: Eje 4: Acceso a mercados	63

# Índice de figuras:



Figura N0. 1	Esquema organizativo actual de la Agrocadena de Cacao en	
_	Guatemala	13
Figura N0. 2	Mapa de superficie en Ha de las áreas aptas para la	
_	restauración del paisaje forestal	16
Figura N0. 3	Esquema de la organización base de la gestión del Plan	
O	Estratégico en el marco de la ENAC	71

# Índice de gráficos:



Gráfico NO. 1 Distribución porcentual a nivel departamental de la cobertura 16 de siembra de cacao.

# **Acrónimos**



AGEXPORT	Asociación Guatemalteca de Exportadores
BANGUAT	Banco de Guatemala
CAC	Consejo Agropecuario Centroamericano
CATIE	Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza
CONADEA	Consejo Nacional de Desarrollo Agropecuario
ENAC	Estrategia Nacional de Agrocadena de Cacao
ETI	Equipo Técnico Institucional
FUNDALACHUA	Fundación Laguna Lachuá
ICCO	Organización Internacional de Cacao
IICA	Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura
INE	Instituto Nacional de Estadística
MAGA	Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación
MINECO	Ministerio de Economía
MIPYME	Micro, Pequeña y Mediana Empresa
PRONACOM	Programa Nacional de Competitividad
RUTA	Unidad Regional para el Desarrollo Sostenible
SECONADEA	Secretaría Ejecutiva del Consejo Nacional de Desarrollo
	Agropecuario
UICN	Unión Mundial para la Conservación de la Naturaleza
USAID	Instituto de Agricultura de los Estados Unidos
WCF	Fundación Mundial del Cacao
HEIFER	ONG Internacional.
<b>FUNDASISTEMAS</b>	Fundación FUNDASISTEMAS.
PROPETEN	ONG Local.

# I. PRESENTACIÓN



Desde una tradición milenaria hacia nuestros días y un sabor a desarrollo con esencia de chocolate, el Grupo de Trabajo Nacional de la Agrocadena de Cacao Guatemala, presenta su Plan Estratégico para el período 2016-2025 con la visión de ser la Agrocadena líder en Guatemala que fomenta la producción y comercialización de cacao de la mejor calidad con valor agregado, culturalmente reconocido, con equidad y prosperidad social del sector y para el sector.

El presente documento de Plan Estratégico de la Agrocadena de Cacao de Guatemala es una construcción colectiva donde participaron diferentes actores directos e indirectos de los eslabones identificados dentro de la Agrocadena de Cacao tanto de la Región Norte como en la Región Sur del país y que durante el proceso contó con el apoyo de Organizaciones Gubernamentales y no Gubernamentales tanto Nacionales como Internacionales que de forma conjunta han logrado definir la orientación de las acciones con enfoque integral para desarrollar durante los siguientes diez años la Agrocadena de Cacao en Guatemala y ser un referente importante a nivel regional como internacional de una distintiva y consistente calidad de cacao.

Previo a la realización del Plan Estratégico de la Agrocadena de Cacao de Guatemala, cabe destacar las acciones del Consejo Nacional de Desarrollo Agropecuario -CONADEA- del Ministerio de Agricultura Ganadería y Alimentación en su contribución como instancia de facilitador de diálogo, consulta, coordinación, intercambio de información y acercamiento entre los actores e instituciones para articular el trabajo de fortalecimiento de la cadena de cacao en las diferentes regiones del país. El plan se realizó tomando como referencia el pronunciamiento de parte de los actores presentes en el taller de "Estratégica Nacional de la Agrocadena de Cacao -ENAC-", realizado el 29 de septiembre de 2015, donde se validó la integración de una visión territorial y nacional de la cadena de cacao y la definición de los ejes estratégicos y sus líneas de acción a corto, mediano y largo plazo.

Este documento, además, constituye un aporte a la institucionalización de la Política de Fomento de la Fruticultura Nacional y su Programa de Inversión, como instrumento de implementación para el desarrollo integral del subsector e inserción en un mercado globalizado, mediante el aprovechamiento de ventajas comparativas que posee el país y nuevos enfoques que permitan orientar y facilitar la participación, cooperación y compromiso de todos los actores involucrados.

Dejamos constancia, los participantes en este esfuerzo: viveristas, productores de cacao de organizaciones de base local de las diferentes regiones de Guatemala, empresas comercializadoras y exportadoras; transformadores artesanales e industriales del país; los actores públicos del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación -MAGA- el Ministerio de Economía -MINECO-, los Organismos Nacionales, Regionales e Internacionales de apoyo como Unión Mundial para la Conservación de la naturaleza –UICN-; Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura -IICA-; Unidad Regional de Asistencia Técnica del Consejo Agropecuario Centroamericano -RUTA-; Fundación ProPetén; Fundación FundaSistemas; Heifer International; Red Nacional de Grupos Gestores; Defensores de la Naturaleza; Solidaridad Network; entre otros.

Mario Méndez Montenegro

Ministro de Agricultura, Ganadería y Alimentación

# II. INTRODUCCIÓN



El Plan Estratégico Nacional de Cacao de Guatemala se fundamenta en un modelo dinámico e integrador con participación de actores directos e indirectos dentro de cada uno de los eslabones de la Agrocadena de cacao en Guatemala quienes de forma organizada tanto en la región norte como en la región sur del país han conformado para esta iniciativa de construcción del plan un grupo focal mediante el cual se generó un diálogo y discusión sobre los intereses en común para emprender acciones de fortalecimiento de la Agrocadena. Este fue propiciado por un marco de trabajo institucional liderado por el Ministerio de Agricultura Ganadería y alimentación -MAGA-, a través del Consejo Nacional de Desarrollo Agropecuario -CONADEA- en la construcción de modelos de cadenas con representación y competitivas para el sector; en respuesta además, a la Estrategia Nacional de la Agrocadena de Cacao en Guatemala -ENAC-. Aunado a estos esfuerzos, se tuvo la participación del Ministerio de Economía a través de su proyecto de fortalecimiento de la productividad de micro, pequeña y mediana empresa, de organismos regionales e internacionales como la unión Mundial para la Conservación de la Naturaleza –UICN-, el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura -IICA-, Heifer Internacional, PROPETEN, Fundación FUNDASISTEMAS, entre otros.

Dentro del presente documento se encuentra la definición de la situación actual de la Agrocadena de cacao en Guatemala, con un enfoque preciso desde lo productivo. lo comercial y mercado del producto y subproducto de cacao a nivel internacional y nacional para conocer e identificar la demanda potencial y sus nichos de posicionamiento estratégico. Se contempla un capítulo relacionado con la importancia y pertinencia de su implementación en las políticas públicas vigentes, programas y otros instrumentos de gestión nacional que tienen mayor vinculación con la Agrocadena, de tal forma que se pueda ir evaluando los impactos generados durante la ejecución y vigencia del plan dentro de un marco normativo y político institucional. Posteriormente, se presenta la descripción del análisis FODA y sus conclusiones del mismo, así como el análisis de las oportunidades y desafíos para la Agrocadena de cacao en los siguientes años. Finalmente se muestra el Plan Estratégico Nacional de la Agrocadena de Cacao en Guatemala que consta básicamente de un objetivo general, cuatro ejes estratégicos con sus objetivos y acciones en un marco de tiempo o marco lógico de trabajo para el horizonte de diez años con indicadores y metas como parte de un sistema de monitoreo y seguimiento, así como su plan de acción inmediato para generar condiciones político-institucionales y diseño de su plan de inversión a diez años.



#### III. ANTECEDENTES



A partir del 2009, el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación -MAGA- ha adoptado mecanismos de contribución al desarrollo en alianzas con el Sector Productivo y Organismos de Cooperación que favorezcan la interrelación publico privada entre productores, comercializadores y exportadores de cacao a nivel nacional, para lo cual a través de la Secretaría Ejecutiva del Consejo Nacional de Desarrollo Agropecuario -CONADEA-, en coordinación con otras unidades del MAGA, impulsa el enfoque de Agrocadenas, el cual se enmarca dentro de la visión de una agricultura ampliada ("Desde la finca a la mesa del Consumidor"), lo cual permite un acercamiento directo con los actores de los diferentes eslabones de la cadena y define acciones para la mejora de la competitividad y sostenibilidad en el marco de la actividad agrícola nacional, contribuyendo así al desarrollo y bienestar de la población rural.

Esta alianza público privada se hace más evidente para la Agrocadena de Cacao cuando a partir del 2014 el Ministerio de Agricultura con el apoyo de la UICN y otros aliados del sector privado, promueven la conformación de Grupos de Trabajo de la Agrocadena Cacao en Guatemala para impulsar la Estrategia Nacional de la Agrocadena de Cacao en Guatemala –ENAC-, lo cual contribuye de manera efectiva a la organización para trabajar por medio de talleres, los análisis de situación y contexto que posteriormente sirvan de base para la reactivación y modernización de la cacao-cultura en Guatemala a través de proyectos específicos, con el fin de alcanzar a su vez los objetivos nacionales en cuanto a la competitividad con equidad y pertinencia cultural, la seguridad alimentaria y el manejo y uso sostenible de los recursos naturales.

Es así como en el 2015 a través de talleres de trabajo con participación y discusión sobre el tema de cacao, los actores y organizaciones de los actuales Grupos de Trabajo de la Agrocadena tanto de la Región Norte como Sur, llegan al entendido que para mejorar la condición actual y establecer una economía basada en una Agrocadena Competitiva es necesario trabajar en un Plan Estratégico y la definición de acciones que permitan alcanzar mayor productividad a través de una visión compartida, de tal forma de lograr una mejora de los ingresos económicos de cada uno de los actores presentes actualmente en los eslabones de producción, comercialización y transformación, así como los prestadores de servicios a la Agrocadena, basada en la dinamización del mercado, en el mejoramiento de la producción, logrando mayor productividad y competitividad dentro del sector económico, agrícola y de mercados nacionales e internacionales.

La Estrategia Nacional –ENAC- y el Plan Estratégico de la Agrocadena de cacao –PEDAC- fueron construidos participativamente por los actores directos e indirectos, teniendo como normativa de respaldo la Política Regional de Fruticultura –PORFRUTA-, Política Nacional de Fruticultura 2016 – 2026 –PNF-, Plan Nacional Agropecuario 2016 – 2020, el establecimiento en el MAGA del enfoque de agro cadena y la Política Nacional de Desarrollo Rural Integral –PNDRI-, lo que fortalece las acciones como país en la agrocadena de cacao.

# IV. METODOLOGIA Y GESTION DEL PROCESO DE ELABORACION DEL PLAN ESTRATEGICO

La metodología para el presente plan, se basó en un modelo participativo de análisis situacional y relaciones causales que definen el tipo de intervención a realizar. La implementación se desarrolló de forma sistemática e inductiva proporcionando el proceso de los lineamientos específicos para la obtención de los productos y resultados esperados, así como los mecanismos y rutas de gestión para las convocatorias, los facilitadores y recursos logísticos que se establecieron establecieron con el fin de desarrollar los talleres en las regiones de Alta Verapaz y Costa Sur respectivamente, además de un taller Nacional. Todo lo anterior a través de las instancias de gobierno como el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación así como el Ministerio de Economía y Organismos de Cooperación Internacional como UICN y el programa RUTA del Sistema de Integración Centroamericana, Instituto Interamericano de Cooperación Agrícola –IICA-, y la participación local de las organizaciones Fundación FUNDASISTEMAS, HEIFER Internacional, Fundación PROPETEN.

Además, durante la construcción del Plan Estratégico de la Agrocadena de Cacao de Guatemala se realizaron varias actividades con el apoyo de Empresas Privadas, Organizaciones no Gubernamentales Nacionales, Entidades de la Academia y Entidades del Desarrollo Internacionales presentes en el país, vinculadas al tema de Agrocadenas, exportación de productos, competitividad e investigación. De esta forma, se contó con los aportes de todos los actores del sector para establecer los ejes estratégicos, objetivos y líneas de acción de corto, mediano y largo plazo.

Fase de Generación de Condiciones: Durante esta fase se realizó la identificación de los integrantes de los grupos de trabajo regionales de la cadena de cacao en Guatemala así como del grupo nacional, para un primer acercamiento que permitió definir el rumbo que debe seguir la Cadena de Cacao en Guatemala y las expectativas de los diferentes actores de cada uno de los eslabones de la cadena, tomando en cuenta los diversos participantes en los distintos proyectos de la cooperación como los participantes en el proceso del proyecto de Fortalecimiento de la Productividad del MINECO, como también estudios realizados sobre la situación actual de la cadena y mapeo de sus actores en sus diferentes cadenas.

Fase de Intervención Taller de Situación Actual y Análisis: Durante la fase de intervención se realizó un taller de trabajo asistido, con metodología inductiva para facilitar la recolección de información y la exploración de los temas: a) Manejo actual del cultivo de cacao en Guatemala; b) Oferta y demanda nacional e Internacional; c) Exportaciones e Importaciones; d) Esquema organizativo y administración; e) Normatividad; y f) Competitividad.

Durante este taller se analizó el contexto nacional y sus políticas actuales que permitan la inserción adecuada de la Agrocadena para facilitar los procesos de gestión en los

diferentes eslabones. Con esto, se construirá una visión integral y misión compartida. una Además, se hará desde un lente alobal de toda la temática para establecer la figura instruorganizativa-legal, los mentos de gestión y su seguimiento, así como los principios deberán prevalecer aue durante el período de vigencia del plan, proyectado a diez años (2016-2025).

Fase de Definición del Plan Estratégico: Durante esta fase se tuvo como principal insumo los informes de los talleres de la fase de intervención y utilizando como base el análisis de la Agrocadena y la proyección del negocio hacia dentro y hacia fuera del país.

Cada eje y objetivo estratégico, así como sus acciones partieron de un diseño específico de gestión en apego a la naturaleza de los eslabones de la Agrocadena. Se estableció un costo estimado de cada eje para apoyar la gestión financiera con las diferentes instancias tanto nacional como internacional.

Finalmente, se realizó un taller de validación con los distintos actores del grupo de trabajo nacional de cacao, para lograr el empoderamiento e institucionalidad del plan en las distintas instancias de gobierno y entidades privadas para la generación de futuras alianzas estratégicas en apoyo a la Agrocadena en Guatemala.



#### 1. RESUMEN EJECUTIVO



El Plan Estratégico de la Agrocadena de Cacao de Guatemala –PEDAC- 2016-2025 es un instrumento de gestión de la Estrategia Nacional de la Agrocadena de Cacao de Guatemala –ENAC-, dentro del cual se contempla 4 ejes estratégicos, 2 ejes transversales y 12 líneas de acción que sustentan la base para el desarrollo posterior de los planes operativos y planes de acción que sean emprendidos en cada uno de los eslabones identificados dentro de la cadena: a) Pre-producción; b) Producción; c) Transformación primaria; d) Transformación secundaria; y e) Comercialización, en un horizonte de tiempo de 10 años a partir del 2016.

Para la construcción del documento se hicieron presentes grupos de trabajo regionales tanto en el sur como en el norte del país, que se encuentran coordinados a través de la Secretaria del Consejo Nacional de Desarrollo Agropecuario SE-CONADEA del Ministerio de Agricultura Ganadería y Alimentación -MAGA- como la instancia donde se generan espacios de diálogo continuo y se facilitan las alianzas. Ambos grupos estuvieron conformados por actores directos e indirectos de cada eslabón de la cadena y contaron con el acompañamiento de instancias gubernamentales y no gubernamentales y sector público, los cuales participaron durante los talleres de trabajo y se dieron a la tarea de validar cada etapa del proceso de análisis y definición de los elementos que hoy se presentan dentro de este documento.

Cuenta con 4 capítulos: 1) Resumen ejecutivo; hace una síntesis del contenido del documento enfatizando en los elementos sustantivos que lo componen 2) Marco referencial; proporciona una visión global de la situación actual del cacao en términos de producción , economía y de mercado nacional e internacional, finalizando con algunas ideas generadoras como aporte a los planteamientos de los talleres de discusión para definir los ejes y las acciones 3) Plan estratégico 2016-2025; el cual contiene la visión, misión y valores que se desean cultivar dentro del proceso, así como los ejes: EE1- Mejoramiento de la productividad, EE2- Fortalecimiento de los procesos de generación de valor agregado, EE3- Desarrollo organizativo y agroempresarial para la competitividad, y EE4- Acceso a mercados; ET1: Investigación y desarrollo tecnológico para la competitividad", ET2: "Cambio Climático, los cuales cuentan con sus objetivos estratégicos y sus líneas de acción además de indicadores y metas por eje, y 4) Implementación del plan, desarrolla la forma y el medio para buscar acciones inmediatas que permitan generar condiciones para la implementación del plan estratégico.

# 2. La Agrocadena de Cacao y su organización:

En relación a la institucionalidad, recientemente el Ministerio de Agricultura Ganadería y Alimentación MAGA, a través de la –SECONADEA- impulsa el denominado "enfoque de Agrocadenas" como aporte a la mejora competitiva de la Agricultura. El enfoque de Agrocadenas proyecta la visualización de una agricultura ampliada desde el campo a la mesa del consumidor y una intervención integral al conjunto de eslabones de la cadena, así como la organización estratégica de la Agrocadena, a través de espacios

representativos, participativos y permanentes de diálogo, consenso y coordinación, con la integración de los actores de cada eslabón y el sector público, para el análisis, flujo de información, definición y elaboración de propuestas, alianzas y acuerdos estratégicos ejecutables, que mejoren la competitividad de la Agrocadena.

Por otra parte, el Ministerio de Economía MINECO, a través de la ejecución del Proyecto Fortalecimiento de la Productividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa -MYPIMES-8000-GT pretende estimular el crecimiento de estas empresas en cadenas de valor, a través del apoyo en asistencia técnica e inversión para mejorar su productividad, la calidad de sus productos y procesos, así como para facilitar su integración en los mercados nacional e internacional.

#### 2.1 Grupo de Trabajos Norte, Sur y Nacional de la Agrocadena:

Con el apoyo de los Ministerios de Economía como de Agricultura Ganadería y Aliumebtación y la participación de actores directos e indirectos de la Agrocadena en diferentes regiones del país, la Agrocadena identificó cinco eslabones de acuerdo a cada etapa del proceso: a) preproducción; b) producción; c) transformación primaria (beneficiado); d) Transformación secundaria y e) Comercialización. Cada uno de los eslabones cuenta con representación en dos grandes instancias a nivel nacional: el Grupo de Trabajo de la Agrocadena región Sur y el Grupo de Trabajo de la Agrocadena región Norte. A su vez, dentro de estas instancias regionales existen actores que representan a cada uno de los grupos en una instancia a nivel nacional que se conoce como el Grupo de Trabajo Nacional de la Agrocadena de Guatemala al cual, a parte de los representantes regionales se suman las instancias de apoyo tanto institucionales como de cooperación externa, tal como se muestra en la figura No.2.

Figura No. 1: Esquema organizativo actual de la Agrocadena de Cacao en Guatemala.



### 3. MARCO REFERENCIAL

A continuación se presenta información de la producción y mercado de cacao a nivel nacional e internacional para la identificación de oportunidades y definición de acciones dentro del plan estratégico.

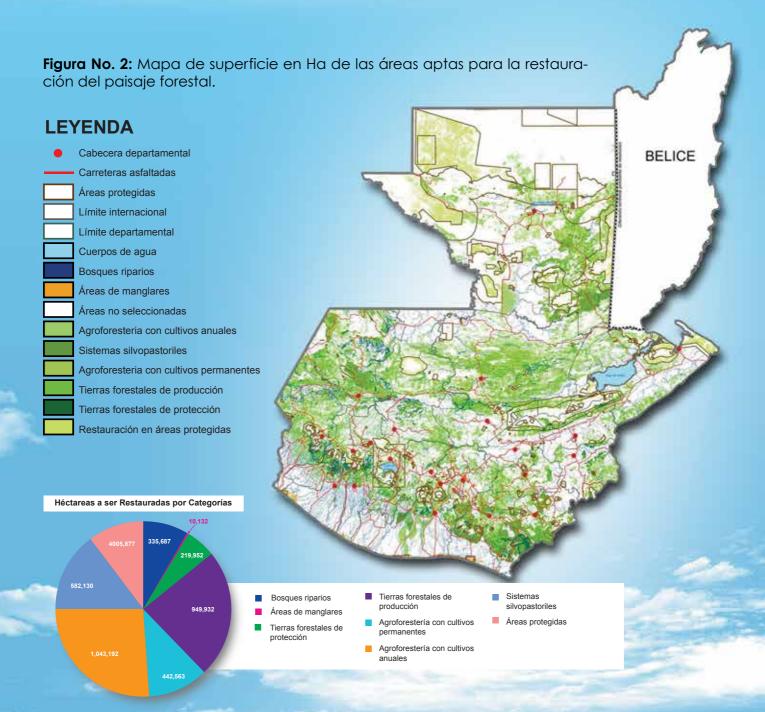
#### 3.1 Situación Actual

#### 3.1.1 Distribución y producción de cacao a nivel nacional

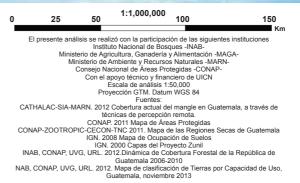
Según el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación –MAGA-, existen en Guatemala 159,419.08 Ha. aptas para desarrollar el cultivo de cacao de acuerdo con las variables y criterios edafoclimáticos siguientes: altitud, de 200 a 900 msnm; precipitación, 1500-3000 mm; temperatura media 21 C a 26 C; con moderado a buen drenaje; mediano a muy profundo; pH 5-7; pendiente menor al 16%, áreas sin cobertura forestal y áreas o zonas de usos múltiples, como se muestra en la figura No.2.







CATEGORÍA	Área a restaurar (ha)
Bosques riparios	335,687
Áreas de manglares	10,132
Tierras forestales de protección	219,952
Tierras de forestales de producción	9449,932
Agroforestería con cultivos permanentes	442,563
Agroforesteria con cultivos anuales	1,043,192
Sistemas silvopastoriles	582,130
Áreas protegidas	405,877
TOTAL	3,989,4665



De acuerdo al Agro en Cifras 2014 del MAGA, actualmente la producción de cacao tiene un área cosechada de 6300 manzanas (4,410 Ha.) de la superficie territorial de Guatemala y se distribuyen de la siguiente forma: Alta Verapaz (31%), Suchitepéquez (31%), San Marcos (25%) y los demás departamentos de la República suman el (13%) restante, entre ellos Petén, Izabal, Quiché y Retalhuleu, tal como se muestra en el gráfico No.1. El 82% de la superficie cosechada se encuentra concentrada en 3 departamentos: Alta Verapaz (40%), Suchitepéquez (24%), San Marcos (18%). Esta actividad es desarrollada principalmente por pequeños y medianos productores, con modalidades de producción caracterizadas como cultivo natural y un pequeño porcentaje con tecnología orientada al manejo orgánico.

**Gráfico No. 1:** Distribución porcentual a nivel departamental de la cobertura de siembra de cacao.

Distribución porcentual a nivel nacional de cacao:

# 25% Alta Verapaz Suchitepéquez San Marcos Resto de los departamentos (Petén, Izabal, Quiché, Retalhuleu)

Fuente: El Agro en Cifras 2014. Ministerio de Agricultura Ganadería y Alimentación, Dirección de Planeamiento

Según los datos anteriores, el país cuenta únicamente con el 2.76% de área sembrada con el cultivo de cacao en relación al área apta que se encuentra identificada en 16 de 22 departamentos que conforman el país.

Para el año 2014 la producción de cacao reporta 1,313 toneladas métricas de grano seco que representa un incremento del 29%, así mismo hay un incremento del 13% del área cosechada con un total reportado de 4,405.59 Ha. ambos incrementos respecto al año 2007. Algunas de las consideraciones históricas es que se ha presentado un 3.8% de crecimiento promedio anual de la producción y un incremento promedio anual de 1.8% del área cosechada. El rendimiento promedio calculado ha aumentado en 7 años al respecto del 15%, siendo para el año 2014 de 0.30 TM/Ha.

<sup>1</sup> MINECO. 2015. Análisis de la situación actual y diagnóstico de la cadena de valor de cacao. Proyecto de Fortalecimiento de la Productividad de las MIPyMEs.

**Cuadro No. 1:** Área cosecha, producción y rendimiento de cacao para el período 2007 - 2014.

Año	Área cosechada	Producción en	Rendimiento	Rendimiento
	На	TM	(TM/Ha)	(kg/Ha)
2007	3,892.31	1,014.97	0.26	260.78
2008	3,916.08	1,043.76	0.27	266.54
2009	3,916.08	1,061.57	0.27	271.09
2010	3,986.01	1,073.54	0.27	269.33
2011	4,125.87	1,161.82	0.28	281.65
2012	4,265.73	1,247.73	0.29	292.55
2013	4,335.66	1,259.55	0.29	290.55
2014	4,405.59	1,313.64	0.30	303.03

**Fuente:** MINECO Octubre 2015 Análisis de la situación actual de la cadena de cacao e identificación de posibles acciones. Proyecto de Fortalecimiento de la productividad de las MIPyMES.

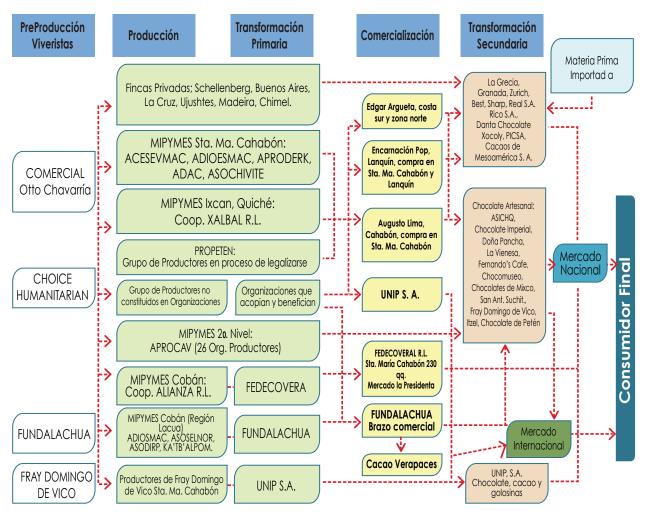


#### 3.1.2 Mapeo de Actores y Circuitos

La interacción entre los actores directos de los cinco eslabones de la cadena de cacao a nivel nacional ha sido dinámica pues ha conllevado la elaboración de actividades de especialización por eslabón y su interacción con el eslabón siguiente para el flujo del producto en materia prima, semielaborado o elaborado, según corresponda.

En el eslabón de viveristas principalmente son las organizaciones de segundo nivel que desempeñan la función de producir plantas hibridas como injertos para abastecer a sus organizaciones de base según requerimiento, para nuevas plantaciones o resiembra. También se identificaron viveros privados que abastecen de plántulas a diversos proyectos en organizaciones de productores como también a fincas privadas. La obtención de un buen grano en baba depende de un buen material genético, por esta condición es necesario realizar un registro de estos viveros.

**Imagen No. 3.** Esquema de mapa de actores y sus circuitos de interrelación entre eslabones de la cadena de cacao de la región norte de Guatemala.



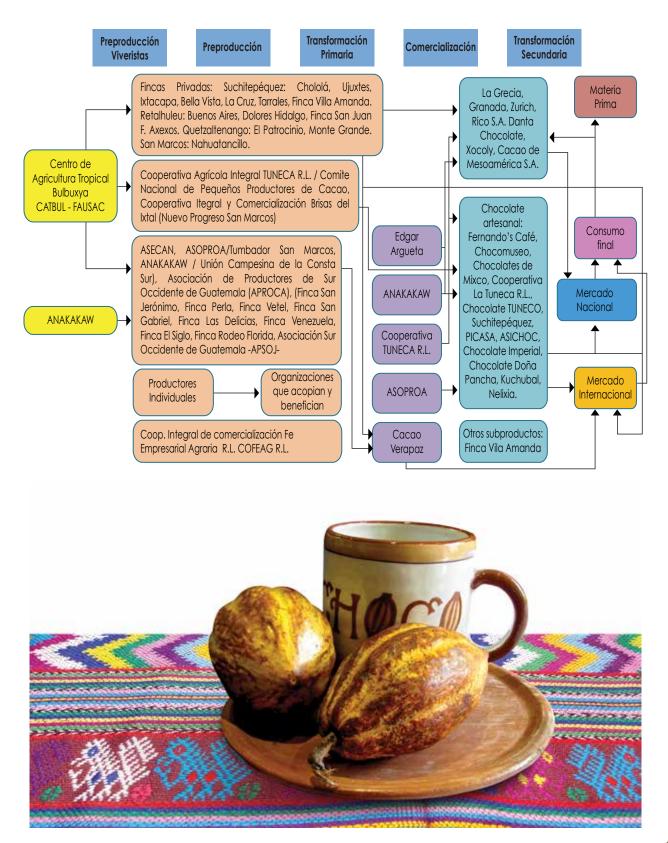
**Fuente:** MINECO Octubre 2015 Análisis de la situación actual de la cadena de cacao e identificación de posibles acciones. Proyecto de Fortalecimiento de la productividad de las MIPyMES.

La mayoría de organizaciones de productores también realizan la actividad del eslabón de transformación primaria, sin embargo la tendencia es que organizaciones se especialicen en este proceso con lo cual acopian la producción de sus asociados y en conjunto realizan el proceso de beneficiado del cacao. Esto con la única y gran intención de estandarizar la calidad del grano seco. Sin embargo también aún existe, aunque en minoría, quienes lavan y posteriormente secan el cacao, reduciendo drásticamente la calidad del grano por acortar tiempos.<sup>2</sup>

El destino de la producción de grano de cacao como puede observarse está en línea con la industria artesanal de chocolate de taza el cual es altamente consumido en Guatemala, otra línea de producción se comercializa para la industria chocolatera nacional y un porcentaje mínimo del 5% se va a exportación.

<sup>2</sup> MINECO Octubre 2015 Análisis de la situación actual de la cadena de cacao e identificación de posibles acciones. Proyecto de Fortalecimiento de la productividad de las MIPyMES.

**Imagen No. 4.** Esquema de actores y sus circuitos de interrelación entre eslabones de la cadena de cacao de la región sur de Guatemala.



#### 3.1.3 Comercio interno y externo del cacao

El destino de la producción de cacao de Guatemala según registros del BANGUAT es de un 4% hacia el mercado externo y el 96% se beneficia y transforma a nivel nacional. Sin embargo del grano de cacao que se procesa en Guatemala tanto en las grandes industrias como en las industrias artesanales locales, no es suficiente para abastecer la demanda nacional que ha ido en aumento, por lo que a partir del 2009, se incrementaron las importaciones del grano de cacao para satisfacer la demanda.

**Cuadro No. 2**; Producción nacional, comercio exterior y consumo de grano de cacao del período 2007 - 2014.

Descripción/	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Año								
Producción en								
TM	1,014.97	1,043.76	1,061.57	1,073.54	1,161.82	1,247.73	1,259.55	1,313.64
Importaciones								
TM	8.08	0	453.15	635.37	540.43	645.1	878.45	903
Exportaciones								
TM	206.25	194.6	31.67	32.07	17	56.57	53.7	47
Saldo CE	198.17	194.6	-421.48	-603.3	-523.43	-588.53	-824.75	-856
Consumo	816.8	849.16	1,483.05	1,676.84	1,685.25	1,836.26	2,084.30	2,169.64

**Fuente:** MINECO Octubre 2015 Análisis de la situación actual de la cadena de cacao e identificación de posibles acciones. Proyecto de Fortalecimiento de la productividad de las MIPyMES.

De acuerdo con el Banco de Guatemala -BANGUAT- la balanza comercial para el 2015 reporta los siguientes valores (CIF) para las importaciones y valores (FOB) para las exportaciones por producto de la industria agropecuaria, extractiva y manufacturera de cacao en relación 4:1, es decir importamos cuatro veces más de lo que exportamos a nivel de país como se muestra en el cuadro No. 3.

**Cuadro No. 3:** Registro de comercio exterior, período enero - octubre 2015 (Cacao en grano)

Exportaciones (cifras en USD) 2015										
Total	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre
218,913	150	1,140	0	9	6	61,095	8,792	68,899	1,223	77,599
Importaciones (USD) 2015										
Total	Enero	Enero	Marzo	Abril	Mayo	junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre
926,644	46,745	70,695	49,414	72,812	113,487	101,006	141,432	42,944	80,717	207,392

**Fuente:** BANGUAT/Valores al mes de octubre de 2015.

Se observa que permanece constante la brecha entre las exportaciones e importaciones con valores diferenciales por arriba de los 700,000 USD, siendo más pronunciado en los meses de marzo a mayo.

En relación a regulaciones de comercio, en 1998 se dieron los primeros pasos para establecer el Sistema Nacional de Calidad, cuya iniciativa ha sido aprobada por el Consejo Nacional de Exportaciones – CONAPEX-. El sistema contempla: a) formulación de normas de calidad, b) elaboración de reglamentos, c) armonización del sistema metrológico y d) verificación de la conformidad. Esto implica que pronto deberían existir normas claras para aplicar a productos nacionales e importados, así como inspectores y laboratorios capacitados y acreditados para evaluar y certificar la conformidad y, por supuesto, sanciones para quien no cumpla con las normas. Se prevé que el proceso de apertura de los mercados impactará de manera favorable en el ámbito del subsector cacao, ya que al eliminar los subsidios en el origen se mejorará la competitividad, adicionalmente constituirá un factor determinante para la eliminación del contrabando.

#### 3.1.4 Aporte del sector a la economía nacional

El sector actualmente realiza aportes específicamente a las economías familiares en términos de generación de empleo. En efecto, una estimación de costos y producción para el año 2006, permite establecer que en ese período el sector en su conjunto generó 216,757 jornales, equivalentes a 803 empleos plenos, de los que el 46.04% corresponde a la actividad agrícola y el 53.96 a las actividades industriales y artesanales. Para el 2013, el número de jornales ha tenido un crecimiento de alrededor de 56,000 jornales, es decir un total registrado de 272,800 jornales, equivalentes a 974 empleos permanentes según fuente del Ministerio de Agricultura Ganadería y Alimentación -MAGA- Agro en cifras 2014. Aun cuando en términos de la economía nacional la contribución es mínima, a nivel de familias en el área rural, el empleo generado por la actividad, contribuye de manera importante en la integración del ingreso. La generación y distribución de ingresos inherentes al sector cacao por concepto de empleo, se aproxima a los 9.34 millones de quetzales anuales, de ellos alrededor de 4.24 millones de quetzales (45.36%) son distribuidos en el área rural. En promedio el sector cacao en su conjunto, contribuye en la formación del producto interno bruto –PIB-, con aproximadamente 8.6 millones de quetzales estimados a precios de 1,958. Esto implica una participación en el PIB nacional del orden de 0.14% y en el PIB Agrícola de 0.99%. Como promedio de los último cinco años, la proporción correspondiente al cacao y sus derivados en la generación de divisas, es del 0.17%. Es importante destacar que este rubro ha manifestado una dinámica de crecimiento en su participación y en el mismo período, que asciende a 9.97% como promedio anual. El valor de las exportaciones durante el período estudiado, también creció a un ritmo promedio en un orden de 19.41%, lo que implica una alta dinámica de crecimiento del sector.

#### 3.1.5 Situación y Tendencia del Mercado Global de Cacao

La producción de grano de cacao seco a nivel mundial, según el último registro para la temporada 2013-2014 cerró en 4,343 mil toneladas métricas, la distribución de esta

producción a nivel global está concentrada principalmente en el continente africano con un 72% de la producción mundial, principalmente de cuatro países en su orden Costa de Marfil, Ghana, Nigeria y Camerún; por su parte el continente americano contribuye con un 17% de esta producción global, principalmente por el aporte de Brasil y Ecuador; y Asia junto con Oceanía aportan el 11%.

Según la Organización Internacional de Cacao –ICCO-, la producción mundial en el año cacaotero 2012-2013 fue de 3,942 TM, y para la temporada 2013-2014 fue de 4,345 TM, esto indica un registro de incremento anual en la producción mundial equivalente a un 10.22% con respecto al período anterior. De acuerdo a la presidencia de la Organización Mundial de Cacao ICCO, en el congreso mundial de cacao realizado en Ámsterdam en el mes de junio del 2014, se indicó que es necesario tomar medidas para fomentar la producción de cacao, ya que se proyecta que el déficit anual de 150 mil Tm al año, será exponencial para el 2020.

#### 3.1.5.1 Grano de Cacao Seco

La principal forma de comercializar el cacao es a través del grano de cacao en sus distintas presentaciones. Este flujo comercial a nivel global representa la segunda actividad comercial que genera mayor valor solo después de la comercialización del chocolat e y sus derivados. Aunque en los últimos años ha existido un superávit de mayores exportaciones versus importaciones, tal como se muestra en el cuadro 4, el balance acumulado arrastra un déficit de más de 2 millones de dólares para la balanza comercial global.

**Cuadro No. 4:** Valor de las exportaciones e importaciones y balance de la partida arancelaria 180100. Cacao en grano, entero o partido crudo o tostado a nivel global durante el período 2010 - 2014.

Descripción	Valor US\$ en				
	2010	2011	2012	2013	2014
Exportaciones	8,474,766.0	9,709,849.0	10,247,244.0	8,169,676.0	10,418,673.0
totales					
Importaciones	10,024,026.0	12,829,734.0	8,525,922.0	7,875,361.0	9,776,423.0
totales					
Balance	(1,549,260.0)	(3,119,885.0)	(1,721,322.0)	(294,315.0)	642,250

**Fuente:** MINECO Octubre 2015 Análisis de la situación actual de la cadena de cacao e identificación de posibles acciones. Proyecto de Fortalecimiento de la productividad de las MIPyMES.

La demanda según datos de la Fundación Mundial del Cacao (WCF) el cacao registra crecimiento acumulativo de un 3% promedio anual en los últimos 100 años. Esta tendencia se mantiene y se observa que hay movimientos muy interesantes a nivel de la demanda de grano de cacao. Se adjudica esta tendencia principalmente a los distintos y crecientes mercados emergentes que requieren de grano seco de cacao para satisfacer su consumo, tal como el continente Asiático, donde destaca indonesia

que tuvo un 41% de tasa de crecimiento anual en cantidad de consumo entre el 2010 y el 2014 en relación a importaciones. Otros casos a destacar son China e India, y por Europa, el mercado de la Federación Rusa, que poco a poco están adoptando el chocolate dentro de sus dietas.

Esta condición de disminución de la oferta y aumento de la demanda, proyecta según ICCO una marcada tendencia mundial de desabastecimiento de grano de cacao para el año 2020.

En el mercado internacional existen otras formas de comercializar los productos de cacao, los cuales han tomado importancia en la generación de valor en sus transacciones. En los siguientes cuadros se describe la dinámica de comercio global entre países respecto a los distintos productos de cacao y su balance comercial.

#### 3.1.5.2 Cascara, cascarilla, película y otros residuos de cacao

**Cuadro No. 5:** Valor de las exportaciones e importaciones y balance, Cascara, cascarilla, películas y demás residuos de cacao a nivel global durante el periodo 2010 - 2014.

Descripción	Valor US\$ en				
	2010	2011	2012	2013	2014
Expaortaciones totales	268,395.0	292,539.0	836,335.0	274,470.0	31,679.0
Importaciones totales	38,738.0	50,491.0	45,218.0	33,288.0	35,275.0
Balance	229,657.0	242,048.0	791,117.0	241,182.0	(3596.0)

**Fuente:** MINECO Octubre 2015 Análisis de la situación actual de la cadena de cacao e identificación de posibles acciones. Proyecto de Fortalecimiento de la productividad de las MIPyMES.



#### 3.1.5.3 Pasta de Cacao

**Cuadro No. 6:** Valor de las exportaciones e importaciones y balance. Pasta de Cacao, incluso desgrasada a nivel global durante el período 2010 - 2014.

Descripción	Valor US\$ en				
	2010	2011	2012	2013	2014
Expaortaciones totales	2,510,769.0	2,941,583.0	2,466,150.0	2,588,062.0	3,525,290.0
Importaciones totales	3,014,584.0	3,572,620.0	3,029,983.0	3,050,331.0	3,349,431.0
Balance	(503,815.0)	(631,037.0)	(563,883.0)	(462,269.0)	175,859.0

**Fuente:** MINECO Octubre 2015 Análisis de la situación actual de la cadena de cacao e identificación de posibles acciones. Proyecto de Fortalecimiento de la productividad de las MIPyMES.

La pasta de cacao genera un mayor flujo de valor comercial entre las naciones que comercializan en comparación a la cascara o cascarilla de cacao, ya que por ser el resultado del tostado, la molienda y el refinado del cacao en grano tras haberlo limpiado, secado y descascarillado; sus usos son principalmente para la elaboración de chocolates, confitería, galletería y pastelería y helados. Los principales países exportadores son: Costa de Marfil, Países Bajos, Ghana, Alemania, Indonesia, Francia, Malasia y Estados Unidos de América. Y los principales importadores: Países Bajos, Francia, Alemania, Bélgica, Estados Unidos de América, Polonia, Federación de Rusia, Malasia, España y China.

#### 3.1.5.4 Manteca, grasa y aceite de cacao

**Cuadro No. 7:** Valor de las exportaciones e importaciones y balance. Manteca, grasa y aceite de cacao a nivel global durante el período 2010 - 2014.

Descripción	Valor US\$ en				
	2010	2011	2012	2013	2014
Expaortaciones	4,250,947.0	3,549,728.0	2,818,680.0	3,684,315.0	5,681,486.0
totales					
Importaciones	4,146,498.0	3,775,614.0	2,588,561.0	3,508,995.0	5,770,508.0
totales					
Balance	104,449.0	(225,886.0)	230,119.0	175,320.0	(89,022.0)

**Fuente:** MINECO Octubre 2015 Análisis de la situación actual de la cadena de cacao e identificación de posibles acciones. Proyecto de Fortalecimiento de la productividad de las MIPyMES.

La manteca, grasa y aceite de cacao como productos son mayormente comercializados que la cascara o cascarilla de cacao y que la pasta de cacao. Este tipo de productos provienen principalmente de la elaboración de licor de cacao al extraer los alcoholes y líquidos se separa la manteca, y esta es utilizada principalmente para producir productos de cuidado de la piel, para la elaboración de leche y chocolate blanco, además de cacao en polvo, que tiene larga vida en anaquel. Otro uso es el producto farmacéutico diseñado para aliviar la artritis y prevenir enfermedades cardíacas.

Esta línea de productos provenientes del grano de cacao genera una mayor actividad en valor de transacción comercial. Como los mayores exportadores de estos productos destacan: Países Bajos, Indonesia, Malasia, Costa de Marfil, Alemania, Francia, Ghana, Singapur, Estados Unidos de América, Nigeria y Brasil. Y los principales países de importadores son: Alemania, Estados Unidos de América, Bélgica, Países Bajos, Francia, Reino Unido, Federación de Rusia, Italia, Suiza, Japón y Canadá.

**Cuadro No. 8:** Valor de las exportaciones e importaciones y balance. Cacao en polvo sin azúcar ni otro edulcorante a nivel global durante el período 2010 - 2014.

Descripción	Valor US\$ en				
	2010	2011	2012	2013	2014
Expaortaciones totales	2,742,040.0	3,444,188.0	3,245,244.0	2,571,359.0	2,031,930.0
Importaciones	2,587,364.0	3,501,264.0	3,319,124.0	2,695,332.0	2,128,043.0
totales  Balance	154,676.0	(57,076.0)	(73,880.0)	(123,973.0)	(96,113.0)

**Fuente:** MINECO Octubre 2015 Análisis de la situación actual de la cadena de cacao e identificación de posibles acciones. Proyecto de Fortalecimiento de la productividad de las MIPyMES.

El cacao en polvo resulta de la separación de la manteca de cacao y es utilizado en la industria chocolatera como un paso intermedio para la elaboración de confituras de chocolate y en la repostería, principalmente. Los principales países exportadores de cacao en polvo son: Países Bajos, Malasia, Alemania, Francia, España, Indonesia, Singapur y Costa de Marfil. Los principales países importadores de este producto en los últimos años son: Estados Unidos de América, Francia, Alemania, Países Bajos, Federación de Rusia, China, Italia, Canadá y Japón.



#### 3.1.5.6 Chocolate y demás preparaciones alimenticias que contengan cacao

**Cuadro No. 9:** Valor de las exportaciones e importaciones y balance. Chocolate y demás preparaciones alimenticias que contengan cacao a nivel global durante el período 2010 - 2014.

Descripción	Valor US\$ en				
	2010	2011	2012	2013	2014
Expaortaciones	20,004,298.0	23,275,051.0	23,576,244.0	25,799,178.0	27,181,500.0
totales					
Importaciones	19,371,471.0	22,814,302.0	23,278,282.0	25,382,726.0	26,849,961.0
totales					
Balance	632,827.0	460,749.0	297,962.0	416,452.0	331,539.0

**Fuente:** MINECO Octubre 2015 Análisis de la situación actual de la cadena de cacao e identificación de posibles acciones. Proyecto de Fortalecimiento de la productividad de las MIPyMES.

Comercialmente del grano de chocolate es el producto más apetecible como resultado de la elaboración resultante del grano de cacao. El balance comercial mundial de exportaciones e importaciones de chocolate resulta ser positivo y refleja que en este rubro no existe un déficit histórico en los últimos cinco años. Así mismo el flujo de valor comercial de este subproducto transformado del cacao resulta ser el más altos. Y la tendencia del comercio global va en aumento respecto a la demanda de dicho producto. En referencia del flujo de valor mundial que genera el chocolate respecto al grano de cacao como materia prima del mismo, es una relación de 2.7 veces más en exportaciones y 2.8 veces más en importaciones.

#### 3.1.6 Situación y Tendencias del Mercado Nacional de Cacao

La dinámica de comercio internacional de cacao en grano y procesado de Guatemala se registra al igual que el comercio global en seis distintos productos principales que se comercializan tanto a nivel de importaciones como de exportaciones. Entre ellos, se puede mencionar el grano de cacao aunque ha aumentado en volumen a razón de casi 100 toneladas métricas anuales, el flujo de capital se ha mantenido, con incremento promedio del 5%. Los principales mercados proveedores son Nicaragua y Honduras. Destaca el flujo de capital por la importación histórica de cacao en polvo proveniente de los mercados de Estados Unidos de América, Países Bajos, España, México y Perú aunque ha ido decreciendo. Por el contrario, el flujo de capital por importación de chocolates y otros preparados de cacao han crecido a razón de un promedio de 11% anual, principalmente de Estados Unidos, México, El Salvador, Costa Rica y recientemente Colombia. Respecto al grano de cacao, la experiencia guatemalteca de exportación es relativamente reciente, accedió primero en el año 2002 a El Salvador y a partir del 2008 al mercado de Estados Unidos, con un incremento marcado en el 2013 cuando grupos de productores iniciaron sus exportaciones principalmente a Estados

Unidos (es el caso de FUNDALACHUA y FEDECOVERA) y prouectan mantener aumentar anualmente el flujo de capital por exportación a mercados diferenciados de Estados Unidos.

Es importante tomar en cuenta que el saldo total guatemalteco del comercio internacional de los productos de cacao es negativo y pone de manifiesto la oportunidad creciente que existe actualmente para que se realicen acciones de política gubernamental y alianzas público-privadas para el fomento productivo del cacao y su transformación bajo estándares de calidad que vayan sustituyendo las importaciones e incursionando en mercados de cacao diferenciado a nivel internacional.

# 3.2 Marco Político y Estratégico que sustentan el Plan Estratégico de la Agrocadena de Cacao de Guatemala –PEDAC-.

En este apartado, se describen algunas de las políticas y estrategias nacionales que tendrán en un marco general de contribución a la gestión del territorio, aportes por parte del Plan Estratégico de la Agrocadena de Cacao con las acciones vertidas dentro de él.

#### 3.2.1 Política Nacional de Desarrollo Rural Integral -PNDRI-.

Con la PNDRI en la Política Agrícola, Pecuaria, Forestal e Hidrobiológica, contribuye en implementación de modelos de producción sostenible y culturalmente pertinente en materia agrícola y forestal con la perspectiva de alcanzar el pleno desarrollo humano de las comunidades rurales. Además, con la generación de empleos directos e indirectos contribuye en la Política Económica que tiene como finalidad de promover políticas macroeconómicas y comerciales que favorezcan el fortalecimiento, desarrollo y crecimiento de la economía rural, indígena y campesina, superando la inequidad en las asignaciones presupuestarias para el área rural.

De acuerdo a los ingresos reportados de productores que están exportando o vendiendo su producto, semilla de cacao, el precio por la tonelada a nivel nacional oscila entre los \$ 2,800.00 a \$ 3,500.00. En relación a la venta de producto para exportación, el precio por tonelada oscila entre los \$ 3,500.00 a \$ 4,300.00. Si consideramos que cada familia pueda producir ½ tonelada al año, sus ingresos reportados serían en promedio \$ 1,400.00 anuales tomando el precio inferior reportado o su equivalente en moneda nacional de Q 11,200.00 anuales. Esto mejoraría significativamente los ingresos económicos de las familias productoras, convirtiéndose en un medio principal para mejorar la calidad de vida de las personas en el área rural en estricto apego a la Política Nacional de Desarrollo Rural Integral.







#### 3.2.2 Política Nacional de Seguridad Alimentaria.

Contribuye con las Estrategias planteadas en la política nacional de Seguridad Alimentaria se encuentra la 9.4 Generación de empleo: Promover que las políticas públicas que contribuyan a la SAN (caminos, infraestructura básica, acceso al agua, extensión agrícola, pequeñas y medianas empresas etc.) tengan dentro de sus objetivos la generación de empleo local; 9.5 Promoción de sistemas de producción sostenible: La política de Seguridad Alimentaria y Nutricional fomentará la promoción agropecuaria sostenible, fortaleciendo las diversas productivas, en el marco de la interculturalidad, fortaleciendo las cadenas productivas y disminuyendo los niveles de intermediación comercial entre productores y consumidores. Y dentro de los ejes programáticos, contrubuye con la Disponibilidad de Alimentos: Este eje va orientado a facilitar que los alimentos que se produzcan, importen, procesen y comercialicen lleguen a toda la población. En tal sentido, se impulsará el mejoramiento de la infraestructura vial, transporte, comunicaciones, almacenamiento, procesamiento, transformación agro-industrial y comercialización; entre las acciones que se plantean se encuentra a) Fortalecer las capacitación, la organización y los recursos técnicos y crediticios para la producción de los alimentos básicos en los ámbitos familiar, comunal y empresarial, b) Priorizar y ejecutar acciones interinstitucionales e intersectoriales que promuevan la producción de alimentos para el mercado local, en áreas geográficas de mayor vulnerabilidad, c) Generar condiciones de competitividad, en la producción agropecuaria de alimentos básicos mediante la asistencia técnica, crediticia y de comercialización, entre otras.

De acuerdo con CATIE-RUTA/USAID (2013) existen muchos otros beneficios colaterales de los cacaotales tratados de manera sostenible como: a) Producir alimentos y medicinas asociando cultivos al cacao en el mismo terreno; b) Producen ingresos que permiten a las familias comprar sus alimentos; y c) Incorporar cacao en forma regular en la nutrición familiar. Esto es trascendental como una herramienta para combatir la inseguridad alimentaria en un país en donde la desnutrición crónica muy alta ha sido verificada en 12 de los 22 departamentos del país, y más específicamente en 107 de 340 municipios de Guatemala; de hecho los departamentos con muy alta prevalencia de la desnutrición crónica presentan un amplio rango de lugares poblados afectados, con datos de vulnerabilidad alimentaria presentados por el PMA en el año 2012 que indican porcentaje de desnutrición crónica de hasta 67%, y algunas comunidades en extremo de 77%.

Esto indica que la desnutrición no es un problema estacional de determinados periodos del año, sino una realidad continua que requiere de grandes esfuerzos para revertirla, desde el cambio de hábitos alimenticios hasta la diversificación de medios de vida agrícolas, forestales y de otro tipo. Es aquí donde se vincula de manera directa y es primordial la promoción del cacao como una alternativa sostenible, estable, con miras a mejorar la economía familiar campesina y contribuir en la seguridad alimentaria y nutricional.

#### 3.2.3 Política Nacional de Promoción y Desarrollo Integral de las Mujeres

Contribuye con el posicionamiento del enfoque de equidad de género en las instituciones públicas, constituyéndose en un medio que le permite a La Secretaría de la Presidencia de la Mujer SEPREM avanzar hacia la implementación de la Política Nacional de Promoción y Desarrollo integral de las Mujeres y el Plan de Equidad de oportunidades 2008-2023 dentro de las cuales se enfatizan acciones para la búsqueda de recursos financieros destinados al emprendimiento de actividades económicas de las mujeres en sus distintas formas de organización para apoyar las economías familiares sobre todo en el área rural. Además buscan fortalecer las capacidades de las mujeres en actividades económicas dentro de las Agrocadenas en las que tengan amplia participación tanto operativamente como en la toma de decisiones.

La equidad de género es una precondición para el desarrollo sostenible, es por ello que la Agrocadena de Cacao se puede tomar como ejemplo de actividad agrícola que fomenta la equidad de género, ya que las mujeres y hombres tienen roles y responsabilidades diferentes pero complementarias desde la producción, manejo, acopio y comercialización del grano de cacao. La capacitaciones que se imparten en cada uno de los eslabones de la cadena de valor del cacao tienen la finalidad de formar mujeres y jóvenes como encargados de centros de acopio y de mercadeo del grano de cacao, con esto se garantiza mejoras organizacionales, empresariales, productivas, técnicas y de gestión para el acceso a los mercados con eficiencia y eficacia. Se propone incluir en las acciones del Plan Estratégico tres cambios sustanciales, en términos de igualdad de género equidad, diversidad y empoderamiento que se vinculan a la Política Nacional de Promoción y Desarrollo Integral de las Mujeres:

- Participación activa en cualquiera de las formas de organización de la Agrocadena de Cacao en Guatemala ya sea a través de Juntas Directivas o comisiones de trabajo con equidad entre hombres y mujeres en la toma de decisiones y del reconocimiento mutuo de sus deberes y derechos.
- La participación de las mujeres en el eslabón de comercialización con acciones que permitan un desarrollo económico y el fomento de su independencia por medio del acceso a recursos productivos.
- Participación activa en la gestión de los proyectos o programas que puedan surgir del Plan Estratégico.

#### 3.2.4 Política Regional de Desarrollo de la fruticultura-POR FRUTAS-

Contribuye y forma parte de la política Regional de Desarrollo de la Fruticultura que es un instrumento de alcance regional que persigue: "Crear las condiciones que posibiliten una fruticultura regional sostenible, competitiva y equitativa que contribuya a la diversificación agrícola privilegiando el enfoque de cadenas de valor y que coadyuve al desarrollo económico, social y ambiental".

#### 3.2.5 Política Nacional de Fomento de la Fruticultura

Contribuye y forma parte de la Política Nacional de Fomento de la Fruticultura que para el caso de Guatemala, ya se encuentra en proceso de aprobación; y la cual persigue impulsar y apoyar las iniciativas del sector productivo y comercial agropecuario orientadas al desarrollo competitivo, sostenible y sustentable de la fruticultura, a fin de contribuir al bienestar económico y social de la población rural vinculada al subsector y al manejo adecuado de los recursos naturales y de sus territorios. Y se vincula en los siguientes objetivos:

- a. Modernizar y fortalecer la institucionalidad del MAGA, para soportar el desarrollo competitivo de la fruticultura. En el ámbito de sanidad, inocuidad, certeza genética y sanidad de los materiales vegetativos, generación y transferencia de tecnología, asistencia técnica, administración de los compromisos en tratados de comercio internacional y la apertura de diálogo, coordinación, consulta, consenso y compromiso para la ejecución de planes, programas y proyectos orientados ha dicho fin.
- **b.** Promover y facilitar la consolidación de mecanismos de financiamiento acordes con el perfil de la actividad frutícola.
- c. Promover la ampliación de la actividad frutícola, tanto en términos de superficie cultivada, como de diversificación de las especies cultivadas, mejorando la productividad de manera rentable.
- **d.** Promover y facilitar el establecimiento de sistemas de información de mercados, que sustente la toma de decisiones.

# 3.2.6 Estrategia Nacional de Restauración del Paisaje Forestal: Mecanismo para el Desarrollo Rural Sostenible de Guatemala.

La Estrategia Nacional de Restauración del Paisaje Forestal contempla dentro de sus ejes temáticos sustantivos el Desarrollo económico desde la restauración del paisaje forestal referido a las medidas de restauración basadas en opciones generadoras de ingreso, empleo, bienes y servicios que bajo enfoques productivos contribuyen a la competitividad. Se pueden mencionar los sistemas agroforestales con especies y productos forestales de alto valor comercial, como por ejemplo café (Coffea arabica), cacao (Theobroma cacao), xate (Chamaedorea spp.) y cardamomo (Elettaria cardamomum) bajo sistemas con árboles de sombra.

El Instituto Nacional de Bosques INAB, reporta anualmente una pérdida de cobertura boscosa de 75,000 Ha. Lo cual sugiere una intervención inmediata en puntos focalizados para el consumo de leña, extracción ilícita del recurso forestal y por otro lado acciones en la implementación de proyectos de mercado de servicios ambientales, reforestación, manejo de bosques y establecimiento de agro-sistemas forestales. La promoción del cacao con el Plan Estratégico, permitirá vincular sus acciones con la

disminución de la deforestación del área y/o a la restauración del paisaje forestal. Además, a través del manejo e implementación de cacao en Sistemas Agroforestales, los productores obtendrán leña, madera para construcción, diversificación de cultivos para su alimentación directa. Con ello se evitará el avance de la frontera agrícola, ganando espacios para la conservación y manejo adecuado de la biodiversidad y los recursos naturales en apego de la Estrategia Nacional de Restauración del Paisaje Forestal.

#### 3.2.7 Estrategia Nacional de Fomento a las Agrocadenas en Guatemala

Contribuye y forma parte de la Estrategia Nacional de Fomento a las Agrocadenas como una punta de lanza en la definición del enfoque y visualización de una agricultura ampliada desde el campo a la mesa del consumidor que dé integralidad a los eslabones, para lograr organizar a otras Agrocadenas. Para ello, el Consejo Nacional de Desarrollo Agropecuario CONADEA es la instancia de diálogo, consulta, coordinación, intercambio de información y acercamiento entre el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación y los sectores ligados a la actividad agropecuaria, como parte de los mecanismos institucionales establecidos en la agenda para reactivación y modernización de la agricultura en Guatemala.

La Secretaría Ejecutiva del CONADEA, organiza a las Agrocadneas en Grupos de Trabajo por Agrocadena GTA, como espacios de representación genuina de los actores de los eslabones de una cadena, que buscan a través del dialogo, desarrollar planes y acuerdos ejecutables que formen parte de un plan de cadena consensuado que busque la mejora competitiva del subsector. Así como desarrollar gobernanza de la cadena para incidir en espacios públicos y privados y gestionar alianzas en lo público y privado.

# 3.3 Análisis FODA, desafíos y oportunidades para el desarrollo sostenible y competitivo de la Agrocadena de cacao en Guatemala

#### 3.3.1 Fortalezas:

#### 3.3.1.1 Pre-producción:

• Capacidad productiva instalada con disponibilidad de material genético local.

#### 3.3.1.2 Producción:

• Demanda existente del producto con valor ancestral Disponibilidad de área para incremento según se requiera, 21 fincas privadas, 15 organizaciones de productores en región norte y 5 organizaciones de productores en región sur. Hay una organización de 2°. Nivel en la región norte.

#### 3.3.1.3 Acopio y Transformación Primaria:

- Infraestructura de acopio en campo accesible a la mayoría de organizaciones de productores.
- Recurso humano capacitado para la transformación primaria.

#### 3.3.1.4 Comercialización:

- Movilización de la oferta disponible.
- Hay infraestructura para la comercialización.

#### 3.3.1.5 Transformación Secundaria:

- Industria regional en crecimiento con maquinaria disponible.
- Alto consumo interno de los productos del cacao.

#### **3.3.1.6 Servicios:**

- Hay Instituciones públicas y de cooperación con iniciativas de apoyo a la agrocadena.
- Se han transferido capacidades técnicas en los territorios.

#### 3.3.2 Debilidades:

#### 3.3.2.1 Pre producción:

- Poca disponibilidad de material genético mejorado.
- No hay unificación de calidades de material producido en vivero.

#### 3.3.2.2 Producción:

- Poca integración del sector productivo, refleja bajo nivel de gestión.
- No se realizan compras de insumos y servicios de forma asociativa.
- Baja adopción de tecnologías.
- Las organizaciones de productores no han desarrollado.

#### 3.3.2.3 Acopio y Transformación Primaria:

- No hay registro de trazabilidad.
- Poca infraestructura de secado.
- Falta de consistencia en volumen y calidad.

#### 3.3.2.4 Comercialización:

- Falta de acuerdo en las organizaciones de vender de forma asociativa.
- Falta de información oportuna de precios.
- Poca oferta de producto de calidad (falta de uniformidad).

#### 3.3.2.5 Transformación Secundaria:

- Pocas alternativas de transformación del producto.
- Falta de aplicación de BPM's.
- Falta en consistencia en calidad e inocuidad de M.P.
- Falta de accesibilidad de créditos adecuados a la transformación de cacao.

#### 3.3.2.6 Servicios:

- Falta de coordinación interinstitucional que responda a una Estrategia Nacional.
- Falta de una línea de crédito adecuada para pequeños productores.

#### 3.3.3 Oportunidades:

#### 3.3.3.1 Pre-producción:

• Acceder a material genético mejorado. Mejorar las tecnologías de propagación.

#### 3.3.3.2 Producción:

- Fortalecimiento del Grupo de Trabajo de la Agrocadena Desarrollo de competencias empresariales asociativas en las organizaciones de base existentes.
- Acceder a mejoras tecnológicas a través de programas de asistencia públicos y de la cooperación.
- Extenderse áreas de producción de forma controlada.

#### 3.3.3.3 Acopio y Transformación Primaria:

Disponer al mercado producto de calidad uniforme.

• Gestionar apoyo de sector público y de cooperación para la transformación.

#### 3.3.3.4 Comercialización:

- Promoción nacional del producto a partir de su importancia ancestral.
- Agregación de valor al producto.

#### 3.3.3.5 Transformación Secundaria:

- Acceso a mercados diferenciados Nacionales e Internacionales.
- Profundización en nuevos alternativas de industrialización del cacao.

#### **3.3.3.6 Servicios:**

- Disposición de cooperantes dispuestos a financiar proyectos, que muchos enfocan en asistencia técnica.
- Acceso a servicios e insumos a menor costo a través de procesos asociativos.

#### 3.3.4 Amenazas:

#### 3.3.4.1 Pre-producción:

- Introducción de enfermedades a través de material genético no certificado.
- Introducción no regulada de materiales sin previa evaluación en campo.

#### 3.3.4.2 Producción:

- Falta de coordinación horizontal entre las organizaciones de productores.
- Falta de aplicación de políticas públicas para la sostenibilidad de la agrocadena.
- Expansión de la frontera de otros cultivos.
- Presencia de nuevas plagas y enfermedades.

#### 3.3.4.3 Acopio y Transformación Primaria:

- Falta de uniformidad en el producto procesado.
- Los precios todavía no reconocen costos de procesamiento en comparación con precios locales.

#### 3.3.4.4 Comercialización:

- Larga cadena de intermediación.
- Incremento de la materia prima importada.

#### 3.3.4.5 Transformación Secundaria:

- Aumento de sustitutos de Chocolate.
- Insuficiente oferta para permanecer en algunos segmentos de mercado.

#### 3.3.4.6 Servicios:

Falta de mecanismos financieros accesibles.

#### 3.3.5 Síntesis de FODA por eje estratégico:

A continuación se hace una síntesis por cada eje estratégico de los resultados generados en los talleres donde se analizaron las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que presenta la Agrocadena con lo cual nos permitirá enlazar de mejor forma las acciones que se plasman dentro del plan.

#### 3.3.5.1 Eje de Mejoramiento de la Productividad:

Para la definición del eje de mejoramiento de la productividad y sus líneas de acción se tomó como punto de partida el hecho de que actualmente existe poca adopción de tecnologías dentro de los sistemas agroforestales de cacao, en la mayoría de los casos mantienen un manejo cultural y con alta densidad de sombra; no se dispone de fuentes de material genético mejorado, aunque si se identifican fincas experimentales donde han existido materiales genéticos con ausente registro en muchas ocasiones y cuya distribución no es funcional actualmente; no se cuenta con registros ni trazabilidad del producto lo cual frena en alguna medida la posibilidad de entrar a mercados específicos que generan mayor rentabilidad a nivel internacional; además, la falta de financiamiento crediticio para productores limita la posibilidad de seguir creciendo en producción, en la agregación de valor o mejoramiento de la calidad del producto.

#### 3.3.5.2 Eje de Fortalecimiento a los Procesos de Generación de Valor Agregado:

Para la definición del eje de Fortalecimiento a los procesos de transformación primaria y secundaria y sus líneas de acción, se tomó como punto de partida que actualmente falta infraestructura de secado para grano de cacao, lo que ha generado mayor tiempo de secado en otras condiciones, luego el acceso financiero limitado para proyectos de transformación diferenciada o secundaria a pequeños productores, quienes únicamente tienen participación en la producción primaria y finalmente, acceso limitado o falta de manuales relacionados con prácticas de manufactura e inocuidad para transformación primaria dirigido a las regiones cacaoteras del país, lo cual ha generado que en las mismas regiones productoras se manejen de forma diferente las plantaciones de cacao, provocando una desventaja comercial debido a los bajos rendimientos.

#### 3.3.5.3 Eje de Desarrollo organizativo/agro empresarial para la competitividad:

Actualmente existe una condición desfavorable para el desarrollo de la Agrocadena y está relacionado con la capacidad asociativa de las organizaciones de base local para la producción y comercialización, este problema en la capacidad asociativa está vinculado a factores como la falta de organizaciones constituidas legalmente, lo que reduce las posibilidades de establecer acuerdos formales, comerciales y la integración dentro de las Agrocadenas. Por lo tanto, el enfoque de empresarialidad es incipiente y limita la competitividad a nivel nacional o regional. Otro de los factores identificados en el análisis situacional de la Agrocadena es la poca incidencia de los grupos dentro de la Agrocadena en lo público y privado lo cual está relacionado de igual forma a la falta de organización para llevar a cabo las acciones conjuntas que permitan tener mayores alcances en la gestión. Derivado de lo anterior, el Grupo de Trabajo definió como uno de los ejes el Desarrollo organizativo/agro-empresarial para la competitividad.

#### 3.3.5.4 Eje de Acceso a mercados:

Para la definición del eje de acceso a mercados se tomó como punto de partida el hecho de que actualmente existe una falta de información oportuna de precios, así como la poca oferta de producto con características deseadas en el mercado, en relación a la agregación de valor al producto, está limitado por falta de información de las tendencias de mercado. Finalmente hay un incremento de la materia prima importada, es decir que existe una alta dependencia de las importaciones para satisfacer la demanda nacional.

#### 3.3.6 Conclusiones del análisis FODA:

- El cacao representa en general mayores oportunidades para poder crecer como sector productivo dentro del mercado nacional como internacional valiéndose de grandes esfuerzos que pasan por un fortalecimiento de la organización de bases locales, el desarrollo de investigación de mercados y transformación, e instituciones que permitan generar condiciones para la inversión pública y privada.
- Definir acciones que puedan encaminarse al fortalecimiento de mecanismos de apalancamiento financiero que incentive en los productores el aumento de sus producciones y mejoras tecnológicas.
- Desarrollar investigación a todo nivel en los diferentes eslabones de la Agrocadena para contar con bases sólidas y lograr competitividad.

#### 3.3.7 Consideraciones finales del análisis FODA:

A continuación se presentan algunas consideraciones adicionales para la definición del plan estratégico y abordajes operativos posteriores que contribuyan a la gestión participativa de todos los actores de la Agrocadena en la implementación del Plan Estratégico:

- El fomento del cultivo como una de las primeras acciones partiendo de la potencialidad en condiciones edafológicas y una amplia distribución a nivel nacional para el establecimiento del cultivo con materiales promisorios para la especialización de cacaos finos y aromáicos, que actualmente demandan las empresas chocolateras en todo el mundo.
- La aplicación de tecnologías adecuadas para el manejo del cultivo en aras de aumentar los rendimientos por unidad de producción. Además, que le permitan a los productores enfrentar las variaciones cíclicas y estacionales de precios que caracterizan la actividad de productos de la plantación.
- La investigación mercadotécnica es fundamental para encontrar mercados no convencionales y posicionar el cacao de Guatemala en el mercado de cacaos finos del mundo, ya que de acuerdo a la organización internacional de cacao ICCO, un cacao diferenciado es aquel que posee sabores y aromas exquisitos, solo el 8% de la producción mundial de cacao tiene esta denominación y equivale a 314,480 toneladas métricas. Los principales referentes son: Ecuador, Colombia, Perú y Venezuela que aportan del 76% de este cacao fino del mundo. El 24% restante está distribuido entre los distintos países productores de Latinoamérica, lo cual pone de manifiesto un panorama con mayores oportunidades para la producción y comercio competitivo del cacao guatemalteco.
- Otra ventaja competitiva para Guatemala es el aspecto cultural que encierra,

el cultivo de cacao, pues el cultivo de cacao es un referente de nuestros antepasados mayas quienes utilizaban el cacao como moneda de cambio y bebida ceremonial.

- En un panorama de mercado global debe considerarse el ingreso de producto guatemalteco basado en: a) Holanda es un centro de importación, reexportación y distribución mundial. Este país cuenta con comercializadores de cacao que lo distribuyen a empresas y compradores principalmente de toda Europa. Entre los principales proveedores de cacao en grano a Holanda se encuentran: Costa de Marfil, Camerún, Ghana y Nigeria; b) Estados Unidos es el segundo importador de cacao a nivel mundial, se abastece principalmente de los siguientes países Africanos: Costa de Marfil, Ghana, y Nigeria. Además. Hace parte del grupo de exportadores mundiales con U\$\$40 millones vendidos en su mayoría a Canadá; c) Alemania se constituye como el tercer importador de cacao a nivel mundial, se abastece principalmente de los siguientes países africanos: Costa de Marfil, Ghana, y Nigeria. Sin embargo, en los últimos 3 años se ha venido registrando una caída en las importaciones del cacao africano y han crecido las variedades criollas y cacaos finos y aromáticos de Latinoamérica.
- El aporte del Plan Estratégico y su vinculación a políticas y estrategias nacionales permiten que sea un instrumento de apoyo para alcanzar resultados compartidos e identificar mecanismos de apoyo financiero para hacer más eficiente la gestión de la Agrocadena y así lograr mejores y mayores impactos en grupos beneficiarios.
- La regionalización del cultivo debe ser considerada dentro de las acciones del plan para facilitar en el mercado la promoción de acuerdo a denominación de origen y la rastreabilidad del producto.
- El desarrollo de meca- nismos de incentivos en apego a normativa nacional para la exportación de productos y redu- cción de los impuestos.



## 4. PLAN ESTRATEGICO 2016-2025



## 4.1 Justificación

El cacao de Guatemala ha cobrado importancia en los últimos años debido a los pequeños modelos de producción privada y comunitaria que actualmente se encuentran exportando producto hacia Estados Unidos y países de Europa, en los cuales ha tenido gran aceptación por sus características organolépticas diferenciadas de otros cacaos del mundo y ha sido clasificado por empresas extranjeras como cacao fino. Aunado a esta condición, desde una visión globalizada, se observa como el precio del cacao referido al comercio de grano seco está subiendo o bien se mantiene en relación con otros productos agrícolas que además son estacionales. Esto ha generado que muchos países comiencen a fomentar el cultivo con una buena perspectiva de ingresos. De forma complementaria y poniendo un panorama aún más favorable, se espera un desabastecimiento de cacao para el año 2020 según el Organización Mundial del Cacao –ICCO-, producido por un desbalance de oferta y demanda globalizada.

Lo anterior, pone de manifiesto un escenario favorable para entrar a competir en el mercado de cacao no solo en grano seco sino en cualquiera de sus presentaciones tanto para el comercio nacional como internacional, tomando en cuenta la orientación hacia el mercado de cacaos finos. En este sentido, Guatemala posee un extenso territorio cuyas condiciones edafo-climáticas son favorables para el cultivo de cacao y sobre todo son áreas donde se conserva todavía sistemas productivos con rasgos de nuestra cultura milenaria. Por lo tanto, el Plan Estratégico de la Agrocadena de Cacao es un instrumento orientador que permitirá a los actores de cada uno de los eslabones dirigir sus acciones en favor de un crecimiento y desarrollo de la Agrocadena en su conjunto y en beneficio de cada una de las partes desde el enfoque de integralidad para obtener mayores oportunidades y mayores alcances en búsqueda de la sostenibilidad económica, social y ambiental.

## 4.2 Objetivo general del plan

Fortalecer las capacidades para la producción, comercialización y transformación del cacao guatemalteco, buscando la integración sostenible del subsector para la gestión empresarial y la promoción de negocios entre actores, fortaleciendo la institucionalidad público privada genuina e incidiendo con liderazgo en la mejora competitiva nacional de la Agrocadena.

## 4.3 Misión

Fortalecer y mejorar las relaciones comerciales entre productores y comercializadores del sector con procesos técnicos eficientes, integrales y dinámicos de desarrollo agroindustrial cuya actividad sea rentable, sostenible y competitiva además de ser reconocida a nivel Nacional e Internacional.

## 4.4 Visión

Ser la Agro-cadena líder en Guatemala que fomenta la producción y comercialización de cacao de la mejor calidad con valor agregado, culturalmente reconocido y con equidad y prosperidad social del sector.

## 4.5 Valores Organizacionales de la Agrocadena de Cacao de Guatemala

## 3.1.5 Transparencia:

Actores de la Agrocadena cuentan con credibilidad y confiabilidad en el manejo de los recursos.

## 4.5.2 Configura:

Relación clara, concreta y continúa entre los actores directos e indirectos de la Agrocadena.

## 4.5.3 Integridad:

Los actores de la Agrocadena se desempeñan de manera honesta, justa y honrada.

## 4.5.4 Trabajo en Equipo:

Actores y eslabones de la Agrocadena articulan sus actividades en el marco de la ENAC.

## 4.5.5 Respeto:

Reconocer, aceptar, apreciar y valorar las cualidades y derechos de cada uno de los actores de la Agrocadena.

## 4.5.6 Tolerancia:

Respeto a los pensamientos, ideas, creencias o prácticas a pesar que sean diferentes a las propias.

## 4.5.7 Inclusión:

Apertura de incorporación de cualquier actor de la cadena, individual u organizado, directo o indirecto, pequeño, mediano o grande.

## 4.5.8 Gestión del conocimiento:

La Agrocadena facilita el flujo de información entre sus actores, partiendo del conocimiento y experiencia local.

## 4.5.9 Responsabilidad:

Pleno cumplimiento de los compromisos adquiridos, con diligencia, seriedad y puntualidad.

## 4.6 Ejes Estratégicos

La definición de los ejes estratégicos parte del análisis desarrollado durante los talleres de trabajo con los actores de los diferentes eslabones de la cadena, tras los cuales se llegó a cloncluiones que permitieron tomar de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades las ideas fundamentales para plantear los ejes para el desarrollo de la Agrocadena:

## 4.6.1 Eje 1: Mejoramiento de la Productividad

**Objetivos:** Buscar un mejoramiento continuo de la producción, rendimiento y calidad del producto en función del requerimiento del mercado específico, tanto nacional como internacional.

Cuadro No. 10: Líneas de acción del Eje Estratégico 1 y su definición.

N0.	Línea de Acción	Definición
1.1	Viveros y Plantas registradas	Fomentar la producción y uso de materiales registrados de cacao, de acuerdo a características previamente definidas.
1.2	Aseguramiento de Calidad y Productividad en Unidades Productivas	Mejorar la calidad y productividad de las plantaciones de cacao a través de la implementación de técnicas y prácticas recomendadas.
1.3	Trazabilidad en Unidades productivas	Implementar un sistema de trazabilidad para documentar el historial del cultivo en la fase de campo.
1.4	Extensión Agrícola y Transferencia de Tecnología	Facilitar el acompañamiento técnico oportuno que coadyuve a la mejora productiva y tecnológica de los cultivos.
1.5	Investigación y Desarrollo Tecnológico	Impulsar la investigación e innovación del cultivo de cacao que conduzca a su desarrollo tecnológico, bajo un enfoque sostenible, rentable y amigable con el ambiente.
1.6	Inclusión Financiera	Facilitar el acceso del eslabón productor a servicios financieros que permitan el desarrollo de sus plantaciones comerciales.

## 4.6.2 Eje 2: Fortalecimiento a los Procesos de Generación de Valor Agregado

**Objetivos:** Promocionar la agroindustria, fortaleciendo los proceso de transformación primaria, garantizando calidad, en función del requerimiento del mercado especifico, tanto nacional como internacional.

Cuadro No. 11: Líneas de acción del Eje Estratégico 2 y su definición.

N0.	Línea de Acción	Definición
2.1	Mejoramiento del proceso de transformación primaria del grano de cacao	Estandarizar procesos y parámetros en base a protocolos validados en las regiones en la transformación primaria del grano de cacao, tendientes a preservar su calidad y consistencia.
2.2	Fomento de la agroindustria diferenciada.	Fomentar las opciones para adición de valor agregado al grano de cacao nacional, basado en sus características propias.
2.3	Trazabilidad en Unidades de procesamiento	Implementar un sistema de trazabilidad para documentar el historial de procesamiento primario y secundario.
2.4	Asistencia Técnica, Capacitación y Transferencia de Tecnología en procesamiento	Facilitar el acompañamiento técnico oportuno que coadyuve a la mejora las técnicas y mejora en diseño de instalaciones de procesamiento.
2.5	Investigación y Desarrollo Tecnológico	Impulsar la investigación e innovación del procesamiento de cacao que conduzca a su desarrollo tecnológico, bajo un enfoque sostenible, rentable y amigable con el ambiente.
2.6	Inclusión Financiera	Facilitar el acceso del eslabón de procesamiento a servicios financieros que permitan el desarrollo de sus beneficios.

## 4.6.3 Eje 3: Desarrollo organizativo/agro empresarial para la competitividad

**Objetivos:** Buscar la integración sostenible del subsector cacao desarrollando capacidades para la gestión empresarial, la promoción de negocios entre actores, la sostenibilidad y el fortalecimiento organizacional de la cadena en los territorios, incidiendo con liderazgo en la mejora competitiva nacional de la Agrocadena a través de la gestión técnica y política.

Cuadro No. 12: Líneas de acción del Eje Estratégico 3 y su definición.

N0.	Línea de Acción	Definición
3.1	Desarrollo de capacidades organizativas, empresariales y financieras	Fomentar el acceso a mercados, en base a características diferenciadas que posee el producto nacional.
3.2	Desarrollo de capacidades de incidencia público y privada	Desarrollar los instrumentos necesarios para el acceso a mercados.

## 4.6.4 Eje 4: Acceso a mercados

**Objetivos:** Mejorar el clima de oportunidades para el desarrollo y fortalecimiento de nuevos Agronegocios y la sostenibilidad de los ya alcanzados, buscando la mejora de vida de los actores de la Agrocadena con equidad social.

Cuadro No. 13: Líneas de acción del Eje Estratégico 4 y su definición.

N0.	Línea de Acción	Definición
4.1	Investigación para acceso a Fomentar el acceso a mercados, en base características diferenciadas que posee e producto nacional.	
4.2	Instrumentos para acceso a mercados	Desarrollar los instrumentos necesarios para el acceso a mercados.

## 4.6.5. Ejes Transversales

## a. Investigación y Desarrollo Tecnológico para la Competitividad.

## Objetivo:

Identificar problemas y desarrollar propuestas que generen y transfieran conocimiento científico, pertinente e innovador para el desarrollo sostenible de la Agro-cadena, en el marco de la institucionalidad, políticas y estrategias orientadas al fomento y desarrollo.

Este objetivo responde a la **Política de Fomento de la Fruticultura Nacional 2016-2026**, la cual establece que: "La competitividad depende, en gran medida, de la innovación de

productos y procesos, lo cual solo es factible cuando existe un sistema generador de nuevos conocimientos que permitan responder a las necesidades de los consumidores, en términos de calidad, oportunidad, precio y ubicación."

## Meta:

Establecer la normativa institucional para articular una relación pública y privada, capaz de generar las bases de procesos de gestión de la información y conocimiento, orientado a la sostenibilidad agro productiva y competitiva de la Agrocadena.

Implementar plataformas institucionales y locales (redes, consorcios) que promuevan y faciliten el acceso a la innovación, investigación, transferencia y difusión de tecnologías, de la Agrocadena.

Desarrollar capacidades y mecanismos para establecer alianzas estratégicas con universidades, centros de investigación y desarrollo tecnológico del país, buscando la articulación a nivel nacional e internacional para gestionar y movilizar conocimientos tecnológicos para la sostenibilidad de la Agrocadena.

## b. Cambio climático:

## Objetivo:

Apoyar las estrategias nacionales para mitigación y adaptación al cambio climático, a través de la implementación de ecosistemas de cacao productivos y sostenibles en zonas prioritarias por su vulnerabilidad social, su alto valor para la conservación de la biodiversidad y su prioridad en términos de restauración del paisaje.

Este objetivo responde a los instrumentos de política y la ley de cambio climático que establece "la implementación de medios de promoción sobre el uso racional de suelo" como mecanismos para la adaptación al cambio climático"; la estrategia de restauración del paisaje en la que se promueve la "la implementación de actividades REDD+ propuestas dentro del Programa Nacional de Reducción de Emisiones fomentando los incentivos y mecanismos financieros para el incremento de reservas de carbono, por medio de reforestación, la promoción de sistemas agroforestales y restauración forestal" y al mismo la estrategia nacional REDD+, que responde a los compromisos ratificados por Guatemala: "el Convenio sobre la Diversidad Biológica (CDB), la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático (CMNUCC) y la Convención de las Naciones Unidas de lucha contra la Desertificación y la Sequía"

### Meta:

Aumentar la capacidad del país para conservar los servicios eco sistémicos, a través de la implementación de sistemas agroforestales de cacao, en zonas estratégicas por la vulnerabilidad de sus habitantes y su alto valor para la conservación de la biodiversidad.

Incrementar la capacidad de resiliencia de las poblaciones rurales y los ecosistemas productivos para adaptarse a los efectos del cambio climático, optando por soluciones basadas en la naturaleza.

Cuadro No. 14: Ejes Estratégicos de Plan de la Agrocadena de Cacao de Guatemala.

	,	2311 4110 91000	PIA		PLAZOS DE SOLUCIÓN															
EJES ESTRATÉGICOS	EJE TRANSVERSAL	LÍNEA DE ACCIÓN ESTRATÉGICA (L)	ACCIONES RELEVANTES	Corto Plazo (<2 años)	Mediano Plazo (2-4 años)	Largo Plazo	RESULTADO ESPERADO (R)	MEDIO DE VERIFICACIÓN												
	ns	1.1 Registro de	Establecimiento de protocolo de registro	Х			R.1.1. Un protocolo de registro	Protocolo establecido.												
		viveros y materiales vegetativos	Registro de viveros		Х		validado, aprobado e implementado para normar los viveros y los	Viveros de cacao registrados.												
	to de la		Registro de materiales vegetativos		Х	Х	materiales vegetativos de cacao	Materiales de cacao registraddos.												
	iena, en el marco de la en zonas prioritarias por	1.2 Mejoramiento de calidad y	Establecimiento o renovación de plantaciones con material cesrtificado		Х	Х	R.1.2. Plantaciones de cacao nuevas, renovadas o	Superficie establecida o renovada con materiales certificados.												
1. MEJORAMIENTO PO DE LA PRODUCCIÓN Y PRODUCTIVIDAD.	ena, e	productividad del cacao, en	Desarrollo de manual de BPA's específico para cultivo del cacao	X			tecnificadas, con manejo bajo	Manual de BPA's desarrollado.												
	Agrocade cacao, e	fase de campo	Implementación de BPA's (infraestructura y cumplimiento de requisitos)	X	Х		enfoque de BPA's.	Planes de manejo formulados e implementados.												
O.E.: Buscar un	de la ,		Manejo de Registros de producción y costos	Х			R.1.3. Implementación	Sistema de vitácoras, controles de registros.												
mejoramiento continuo de la	stenible	1.3 Trazabilidad en unidades productivas	Definición del sistema de trazabilidad	Х			del sistema de trazabilidad en las unidades	Sistema de trazabilidad aprobado por la cadena.												
producción, rendimiento y	ollo so refivos		Implementación del sistema de trazabilidad: marcación y registro	Х	Х		productivas de cacao.	Sistema de trazabilidad en operación.												
calidad del producto en función del	desarr	1.4 Extensión	Acompañamiento técnico a nivel de campo	X			R.1.4. Formación de recurso humano local, mediante el	Organizaciones productoras que cuentan con acompañamiento.												
requerimiento del mercado específico, tanto	r para le osistemas	agrícola y transferencia de tecnología	Definición participativa de un programa de capacitación en materia productiva	Х	χ		aprovisionamiento oportuno de asistencia y	Desarrollo de pensum de mejora productiva de cacao.												
nacional como internacional	MPETII Dvadc de ec isaje.		Formación de recurso humano local en cacao	Х	Х	Х	transferencia tecnológica.	Recurso humano local formado												
menacona	<ul> <li>a. INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO TECNOLÓGICO PARA LA COMPETITIVIDAD.</li> <li>a. INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO TECNOLÓGICO PARA LA COMPETITIVIDAD.</li> <li>b. políticas y estrategias orientídada e las Agracadenna.</li> <li>b. CAMBIO CLIMÁTICA</li> <li>b. CAMBIO CLIMÁTICA</li> <li>c. CAMBIO CLIMÁTICA</li> <li>d. CAMBIO CLIMÁTICA</li> <li>d. CAMBIO CLIMÁTICA</li> <li>d. CAMBIO CLIMÁTICA</li> <li>d. Especial propriorio por información del miplementación de ecosistemas productivos sostenibles de cacao, en zonas prioritarias por envación de la biodiversidad y su prioridad en términos de restauración del paísqle.</li> </ul>	1.5 Investigación y desarrollo tecnológico	Identificación, evaluación y selección de materiales élite de cacao, de acuerdo a característcas demandadas por el mercado	Х	X	X	R.1.5. La implementación de un esquema de investigación e innovación en el cultivo de cacao, acorde a las necesidades planteadas por la	Registros de materiales élite identificados, evaluados y seleccionados.												
			Identificación, evaluación y selección de materiales crillos y acriollados en base a característcas demandadas por el mercado	Х	Х			Registros de materiales criollos y acriollados identificados, evaluados y seleccionados.												
			Investigación y fomento de modelos de sistemas de producción sostenible de cacao, amigables con el ambiente	Х	χ			Investigaciones realizadas en sistemas de producción sostenible de cacao.												
	RROLLC Cimier Groca Broca Broca Broca en tér		Centro de información tecnológico de cacao			Х	agrocadena.	Centro informativo en funcionamiento												
	DESA 1 Conc 1 las A climá oridac	1.6 Inclusión	Investigación de entes financieros diferenciados		Х		R.1.6. El eslabón	Entes financieros identificados												
	SACIÓN Y ransfierar ientadas il cambio ad y su pri	financiera	Fomento de llíneas de crédito accesibles (sistema bancario, fideicomisos, bancos comunales, cooperativismo)		Х		productor tiene acceso a servicios financieros que le permitan desarrollar	Documento de Registro y análisis de líneas crediticias accesible al eslabón productor.												
	a. INVESTIC eneren y t ategías or tigación c odiversido		Establecimiento de fondo para el mejoramiento de los sistemas productivos		Х		sus plantaciones comerciales.	Establecimiento de fondo competitivo accesible.												
	arallar propuesas que ge mental de políficas y estra para la adaptación y mit la conservación de la bic		Establecimiento de parámetros para el procesamiento (beneficiado), para asegurar la calidad del producto final	Х				Protocolo para el												
2. FORTALECIMIENTO		arrollar propues nental de polític para la adapta la conservaciór	arrollar propues nental de polític para la adapta la conservació	sarrollar propues mental de polífic para la adapta i la conservació	sarrollar propues mental de polític para la adapto	sarrollar propues mental de polític s para la adapto a la conservació	sarrollar propue: mental de polítii s para la adapta a la conservació	sarrollar propue mental de políti para la adapta a la conservació	sarrollar propue mental de políti s para la adapit a la conservació	sarrollar propue mental de políti s para la adapit a la conservació	sarrollar propue mental de políti s para la adapit a la conservació	ssarrollar propue umental de polít s para la adapt a la conservació	esarrollar propue umental de polí es para la adapi ra la conservaci	ental de ara la conse	2.1 Mejoramiento	Definición, promoción y cumplimiento de estándares de colidad mínimo de grano seco. (adaptación de estándares internacionesales de sabor y aroma	Х			R.2.1. Las cosechas de cacao preservan su calidad de
DE LOS PROCESOS DE GENERACIÓN DE VALOR AGREGADO. O.E.: Fomentar y promocionar los procesos de transformación primaria y secundaria del grano que preserven la	áticas y desa tiva e instrum nacionales p valor para lo	del proceso de transformación primaria del	Implementación de sistema interno de control y trazabilidad: Análisis y muestreo de estándares de calidad.	Х			campo, mediante la aplicación de procesos estandarizados de	Laboratorio de Registros de análisis e informes.												
	problemá 1, normati ratégias n al, su alto	grano de cacao	Definición e implementación de centros de acopio y beneficiado en localidades estratégicas		X		transformación primaria	Centros de acopio y beneficiado implementados.												
	O.E.: Identificar problemá institucionalidad, normatii O.E.: Apoyar las estratégias r vuherabilidad social, su alto		Implementación BPM en proceso de beneficiado y almacenamiento de cosechas	х				Registros de BMP implementadas en beneficios.												
	O.E.: I institut E.: Apc		Manejo de residuos de cosecha (Cáscara de pocha)	Х				Protocolo de Procedimiento de manejo de resíduos.												
calidad en campo	Ö₹		Investigación sobre tendencia de productos procesados de cacao, según mercado	Х			<b>R.2.2.</b> Disponibilidad de	Informe sobre investigación de mercados.												
		2.2 Fomento de la Agroindustria diferenciada	Inversión en equipo e infraestructura agroindustrial acorde		Х		opciones de adición de valor agregado para el grano de cacao	Equipos e infraestructura establecida por acceso a forfa compositiva												
		unerenciada	Investigación en tecnologías de agregación de valor en el procesamiento y transformación		Х	Х	con potencial de mercado.	a fonfo competitivo.  Investigaciones realizadas.												

## Continuación de cuadro **Cuadro No. 14:** Ejes Estratégicos de Plan de la Agrocadena de Cacao de Guatemala.

		LÍNEA DE ACCIÓN		PLAZOS	DE SOL	UCIÓN	PECHITADO	MEDIO DE VERIFICACIÓN
EJES ESTRATÉGICOS	EJE TRANSVERSAL	ESTRATÉGICA (L)	ACCIONES RELEVANTES	Corto Plazo (<2 años)	Mediano Plazo (2-4 años)	Largo Plazo (> 4 años)	RESULTADO ESPERADO (R)	
			Fortalecimiento interno de las organizaciones, considerando enfoque de género y juventud.	Х				Listados de membresía de las organizaciones.
			Desarrollo de capacidad de visión empresarial y capacidad de gestión.	Х	Х			Actores capacitados en empresarialidad.
3. DESARROLLO			Fomento de asociatividad empresarial.	Х	Х		R.3.1. Actores de la agrocadena	Número de empresas asociadas.
ORGANIZATIVO/A GROEMPRESARIAL			Orientación en figura legal adecuada	Х	Х		fortalecidos en sus capacidades	Definición de figura legal.
PARA LA COMPETITIVIDAD. 0.E: Buscar la integración		3.1 Desarrollo de capacidades organizativas, empresariales y financieras	Implementación de herramientas de gestión empresarial, como planes de negocios, planes de marketing y modelos administrativos financieros.	Х	Х		organizativas empresariales y financieros.	Manuales, planes y modelos.
sostenible del			Equipamiento para la implementación empresarial		Х			Obtención de equipamientos.
subsector de cacao			Mejora del desempeño organizativo y empresarial	Х	Х			Evaluación de desempeño.
desarrollando capacidades para la gestión técnica,	es on y		Fortalecimiento de capacidad de gestión colectiva del Grupo de Trabajo de Agrocadena de Cacao.	Х	Х			Gestiones realizadas por el GTA de la agrocadena (registro de actas y resoluciones).
empresarial y		3.2 Desarrollo de capacidades de incidencia	Autofinanciamiento, inversión y capital de trabajo.	Х	Х	Х		Mecanismos financieros.
política, a través del			Estructura de representación nacional de los productores de cacao.	Х	χ			Propuesta de estructura.
fortalecimiento público privada.			Alianzas estratégicas.	Х	Х	Х	R.3.2. Mayor	Convenios de alianzas realizadas.
,			Liderazgo y Capacidades de Gestión.		Х		incidencia de la agrocadena del	Capacitaciones realizadas.
		público y	Gestión financiera.		Х		cacao en el ámbito público y	Gestiones efectuadas.
		privada	Intercambio de experiencias exitosas (nacional e internacional) Ej. Con universidad o centros de investigación.	Х	Х		privado.	Intercambios efectuados.
3. ACCESO A MERCADOS. 0.E:		4.1 Investigación para acceder	Estudios de mercados diferenciados (ej. mercados nostálgicos.	X			R.4.1. Identificación y acceso a	Estudios realizados.
Mejorar el clima de oportunidades para el desarrollo y fortalecimiento de nuevos	a mercados	· · · · · · · · · · · · · · · · · · ·	Estudio de atributos del cacao guatemalteco para posicionamiento en mercado: Formas de MARCA y denominación de origen, estudio de características organolépticas.		Х	Х	mercados en base a características diferenciadas.	Estudios realizados.
Agronecios y la sostenibilidad de los ya alcanzados, a través de desarrollo de capacidades e instrumentos que		4.2 Instrumentos	Plataforma por región de información de precios y dinámicas de mercados (implementación y acondicionamiento de centro de operaciones).		Х		R.4.2.	Plataforma informativa instalada y en funcionamiento.
	po	para acceso a mercados	Promoción nuevos modelos de mercados como: rutas ecoturísticas fomento desarrollo territorial, venta de carbono.		χ		Disponibilidad de instrumentos funcionales para el acceso a	Propuestas realizadas de nuevos modelos.
revelen una mejora en la			Promoción (marketing) para fomento del consumo nacional.	Х			mercados	Plan de marketing en funcionamiento.
calidad de vida de I os actores con equidad social.			Ferias nacionales de cacao (concurso de calidad y sabores).	Х	Х			Ferias implementadas.



## Marco Lógico del Plan Estratégico

Cuadro No. 15: Marco Lógico Eje 1: Mejoramiento de la Productividad.

# MARCO LOGICO DEL PLAN ESTRATEGICO DE LA AGROCADENA DE CACAO EN GUATEMALA 2016-2025

## Eje 1: Mejoramiento de la Productividad

Objetivo: Buscar un mejoramiento continuo de la producción, rendimiento y calidad del producto en función del requerimiento del mercado específico, tanto nacional como internacional.

de años) 10		×	×	×		
Plazo de solución (años)		×	×	×		
soluc 2	×	×	×		×	
Medio de verificación	Protocolo establecido	Viveros de cacao registrados	Materiales de cacao Registrados	Áreas de cultivo establecidas con materiales registrados.	Manual de BPA's desarrollado	
Indicador	Número de talleres de trabajo desarrollados	Número de viveros registrados	Número de materiales Registrados	Número de Ha. con nuevos materiales registrados sembradas	Número de talleres de trabajo desarrollados	
Acciones específicas	Establecimiento de protocolo de registro de viveros.	Registro de viveros	Registro de materiales seleccionados	Renovación y establecimiento de nuevas plantaciones con material registrado.	Desarrollo de manual de BPA's específico para el cultivo del Cacao	
Resultado esperado	Un protocolo de registro validado, aprobado e	implementado que norma el registro de los	materiales	con manejo bajo enfoque de BPA's.		
Línea de Acción	1.1	Viveros y Plantas registradas		Aseguramiento de Calidad y Productividad en Unidades Productivas bajo enfoque de BPA's.		

Viene de página 45 continuación del **Cuadro No. 15:** Marco Lógico Eje 1: Mejoramiento de la Productividad. **MARCO LOGICO DEL PLAN ESTRATEGICO DE LA AGROCADENA DE CACAO EN GUATEMALA 2016-2025** 

×				×
×			×	×
	×	×	×	×
Planes de manejo formulados e implementados	Sistema de bitácoras, controles de registros	Sistema de trazabilidad aprobado por la cadena	Sistema de trazabilidad operando	informe de acompañamiento
Número de productores que aplican los manuales	Número de fincas con registro	Talleres de trabajo impartidos	Número de productores con plantaciones de cacao trazadas	Número de organizaciones con acompañamiento técnicos
Implementación de BPA's (infraestructura y cumplimiento de requisitos)	Manejo de Registros de producción y costos	Definición del sistema de trazabilidad	Implementación del sistema de trazabilidad: marcación y registro	Acompañamiento técnico a nivel de campo
		Implementación del sistema de trazabilidad en las plantaciones comerciales		Aprovisionamiento oportuno de asistencia técnica y transferencia tecnológica
		1.3 Trazabilidad en Unidades	1.4 Extensión Agrícola y Transferencia de Tecnología	

Viene de página 46 continuación del **Cuadro No. 15:** Marco Lógico Eje 1: Mejoramiento de la Productividad. **MARCO LOGICO DEL PLAN ESTRATEGICO DE LA AGROCADENA DE CACAO EN GUATEMALA 2016-2025** 

×			
×	×	×	×
Desarrollo de pensum de mejora productiva de cacao	Recurso humano formado	Registros de materiales élite identificados, seleccionados y evaluados	Registros de materiales criollos y acriollados identificados, seleccionados y evaluados
Número de cursos impartidos	Número de productores capacitados Número de	Número de materiales geo-referenciados y mapeados	Número de materiales geo-referencia dos y mapeados
Identificación participativa de temas de capacitación productiva	Formación de recurso humano en cacao	Identificación, selección y evaluación de nuevos materiales élite	Selección de materiales criollos y acriollados en base a rendimiento calidad
		La implementación de un esquema de investigación que responda a las necesidades del	desarrollo tecnológico del cultivo
		1.5 Investigación y Desarrollo Tecnológico	

Viene de página 47 continuación del **Cuadro No. 15:** Marco Lógico Eje 1: Mejoramiento de la Productividad. **MARCO LOGICO DEL PLAN ESTRATEGICO DE LA AGROCADENA DE CACAO EN GUATEMALA 2016-2025** 

×	×				
×			×	×	
×		×			
Investigaciones realizadas en sistemas de producción sostenible	Centro informativo en funcionamiento	Entes financieros identificados	Documento de registro y análisis de líneas crediticias accesible al eslabón productor	Establecimiento de fondo competitivo accesible	
Número de cursos impartidos	Proyecto de factibilidad formulado	Mapa de entes financieros elaborados	Número de talleres de divulgación impartidos	Taller de divulgación de acceso a los fondos financieros desarrollados	
Investigación y fomento de modelos de sistemas de producción sostenible y amigables con el ambiente	Centro de información Tecnológica de cacao	Investigación de entes financieros diferenciados	Fomento de líneas de crédito accesibles (sistema bancario, fideicomisos, bancos comunales, cooperativismo)	Fondo para el mejoramiento de los sistemas productivos	
		El eslabón productor tiene acceso a servicios financieros que le permitan desarrollar sus plantaciones comerciales			
		1.6 Inclusión Financiera			

Cuadro No. 16: Marco Lógico, Eje 2: Fortalecimiento a los procesos de generación de valor agregado.

## Eje 2: Fortalecimiento a los Procesos de Generación de Valor Agregado.

Objetivo: Buscar un mejoramiento de la Agrocadena a través de la promoción y fortalecimiento de la agroindustria permitiendo la transformación primaria y secundaria en función del requerimiento del mercado específico, tanto nacional como internacional.

le años) 10			
Plazo de solución (años) 2 6 10		×	
Pl soluc	×		
Medio de verificación	Documento de normativa para la calidad e inocuidad.	1) Contratos de compra y venta. 2) Resultados de catación, 3) Documento de normativas y estándares de calidad para cacao.	
Indicador	Número de talleres de trabajo impartidos	No. De asociaciones comercializando con mercados de alto valor nacional e internacional	
Acciones específicas	Establecimiento de parámetros para el procesamiento (beneficiado), para asegurar la calidad e inocuidad del producto final.	Definición, promoción y cumplimiento de estándares de calidad mínimos de grano seco. (adaptación de estándares internacionales de sabor y aroma)	
Resultado esperado	Las cosechas de cacao preservan su calidad de campo, mediante la aplicación de procesos estandarizados de transformación primaria		
Línea de Acción	2.1 Mejoramiento del proceso de transformación primaria del grano de cacao		

Viene de página 49 continuación del **Cuadro No. 16:** Marco Lógico, Eje 2: Fortalecimiento a los procesos de generación de valor agregado.

	×	×	
×			
Listados de capacitados,     Registros de beneficios que implementan BPM.	Perfiles de proyectos,     Informes de ejecución,     Formulario simple ambientalAMI	Reportes de inversión o infraestructur a construida.	Protocolo de Procedimiento de manejo de residuos.
Número de talleres de capacitación impartidos	No. De Proyectos de factibilidad de Centros de Acopio y beneficiado formulado.	Proyecto de factibilidad de manufactura de cacao formulado.	Número de talleres de capacitación impartido.
Fomento de prácticas de higiene en el proceso de beneficiado y almacenamiento adecuado.	Implementación de centros de acopio y beneficiado estratégicamente ubicados y con sus avales ambientales.	Inversión en Infraestructura y cumplimiento de requisitos para la implementación de BPM´s	Manejo de residuos de cosecha (Cáscara de pocha, lixividos de fermentación)

Viene de página 50 continuación del **Cuadro No. 16:** Marco Lógico, Eje 2: Fortalecimiento a los procesos de generación de valor agregado.

×			
			×
Equipos e infraestructura establecida por acceso a fondo competitivo.	1) Protocolo elaborado, 2) Documentos de registros.	1) Protocolos de elaboración de productos, 2) Registros sanitarios.	1) Listados de capacitados, Registros de organizaciones y 2) empresas que implementan BPM.
Documento de especificaciones fécnicas establecidas.  No. De organizaciones, empresas, empresas, empresas, entrocesamientos y procesamientos y estándares de calidad.  No. De productos elaborados por organización o empresa.  Número de talleres de capacitación impartidos			
Establecimiento de procesamiento y estándares de calidad.  Elaboración de productos y sub prod			
Disponibilidad de opciones de adición de valor agregado para el grano de cacao con potencial de mercado.			
2.2 Fomento de los procesos de transformación secundaria diferenciado.			

Viene de página 51 continuación del **Cuadro No. 16:** Marco Lógico, Eje 2: Fortalecimiento a los procesos de generación de valor agregado.

		×	×
×	×	×	
Sistema de bitácoras, controles de registros.	Sistema de trazabilidad aprobado por empresas cerficadoras.	1)Sistema de trazabilidad operando.	Formatos y manuales elaborados para control interno.
Número de empresas con registro.	Talleres de trabajo impartidos.	Número de organizaciones y empresas con sistemas de trazabilidad implementado.	Documento de registro
Manejo de Registros de procesamiento primario y secundario y costos de procesamiento.	Definición del sistema de trazabilidad.	Implementación del sistema de trazabilidad.	Elaboración de instrumentos de control interno para la trazabilidad.
Implementación del sistema de trazabilidad en las unidades de procesamiento primario y secundario.			
2.3 Trazabilidad en Unidades de procesamiento primario y secundario.			

Viene de página 52 continuación del **Cuadro No. 16:** Marco Lógico, Eje 2: Fortalecimiento a los procesos de generación de valor agregado.

×	×		
×	×	×	×
×			
informe de acompañamiento	Desarrollo de pensum de mejora de procesamiento primario y secundario de cacao	Recurso humano formado.	Informe sobre investigación de mercados,     Documento de líneas de investigación definidas.
Número de organizaciones con acompañamiento técnicos.	Número de temas identificados.	Número de personas capacitadas,	No. De líneas de investigación identificadas de procesamiento de cacao según mercado.
Acompañamiento técnico a nivel de procesamiento primario y secundario.	Identificación participativa de temas de capacitación en procesamiento primario y secundario.	Formación de recurso humano en procesamiento primario y secundario de cacao.	Investigación de Tendencias de procesamiento de cacao según mercado.
Aprovisionamiento oportuno de asistencia técnica, capacitaciones y transferencia tecnológica en procesamiento primario y secundario.  Desarrollo de nuevas técnicas de procesamiento o mejoras de las existentes, para mejorar la calidad del producto final.			Desarrollo de nuevas técnicas de procesamiento o mejoras de las existentes, para mejorar la calidad del producto final.
2.4 Asistencia técnica, capacita y Transferencia de Tecnología en procesamiento primario y secundario.			2.5 Investigación, innovación y Desarrollo Tecnológico.

Viene de página 53 continuación del **Cuadro No. 16:** Marco Lógico, Eje 2: Fortalecimiento a los procesos de generación de valor agregado.

×		×	×
	×		
1) Investigacion es realizadas, 2) Documento de líneas de investigación de tecnología de agregación de valor en el procesamiento y transformación.	Entes financieros identificados.	Documento de registro y análisis de líneas crediticias accesible al eslabón de procesamiento primario y secundario.	Establecimiento de fondo competitivo accesible.
No. De líneas de investigación de tecnología de agregación de valor en el procesamiento y transformación.	Mapa de entes financieros elaborados	Número de talleres de divulgación impartidos	Taller de divulgación de acceso a los fondos financieros desarrollados.
Investigación en tecnologías de agregación de valor en el procesamiento y transformación.	Investigación de entes financieros diferenciados.	Fomento de líneas de crédito accesibles (sistema bancario, fideicomisos, bancos comunales, cooperativismo).	Fondo para el mejoramiento de procesos primarios y secundarios.
		El eslabon de procesamiento primario y secundario tiene acceso a servicios financieros para la mejora de procesos y engrandecimiento de sus	instalaciones y servicios.
	2.6 Inclusión Financiera.		

Cuadro No. 17: Marco Lógico, Eje 3: Desarrollo organizativo/agro empresarial para la competitividad.

## Eje 3: Desarrollo organizativo/agro empresarial para la competitividad.

empresarial en la promoción de negocios entre actores, para alcanzar la institucionalidad público privada e incidiendo con liderazgo en la mejora competitiva nacional de la Agrocadena a través de la gestión técnica y Objetivo: Buscar la integración sostenible del subsector cacao desarrollando capacidades para la gestión política.

le años) 10	×	
Plazo de solución (años)	×	
soluc 2	×	
Medio de verificación	<ul> <li>Listados de participantes en talleres.</li> <li>Plan de capacitación por taller y general.</li> <li>No. De boletas de asesorías brindadas. (Teléfono, Watsap, correos electrónicos, conferencias telefónicas y audiovisuales).</li> <li>Informe de proceso de talleres.</li> </ul>	
Indicador	<ul> <li>Número de talleres de trabajo desarrollados.</li> <li>Asesorías brindadas en la aplicación de las capacidades adquiridas.</li> </ul>	
Acciones específicas	Fortalecimiento interno de las organizaciones con enfoque de género y juventud.	
Resultado esperado	Los actores del subsector cacao fortalecidos en sus capacidades organizativas, empresariales y financieras.	
Línea de Acción	3.1 Desarrollo de capacidades organizativas, empresariales y financieras	

Viene de página 55 Continuación de **Cuadro NO. 17:** Marco Lógico, Eje 3: Desarrollo organizativo/agro empresarial para la competitividad

×	
<ul> <li>Listados de participantes en talleres.</li> <li>Plan de capacitación por taller y general.</li> <li>No. De boletas de asesorías brindadas.</li> <li>(Teléfono, Watsap, correos electrónicos, conferencias telefónicas y audiovisuales).</li> <li>Informe de proceso de talleres.</li> </ul>	<ul> <li>Listados de participantes en talleres.</li> <li>Plan de capacitación por taller y general.</li> </ul>
<ul> <li>Número de talleres de trabajo desarrollados.</li> <li>Asesorías brindadas en la aplicación de las capacidades adquiridas.</li> </ul>	<ul> <li>Número de talleres de trabajo desarrollados.</li> <li>Asesoría para la conformación de organizaciones.</li> </ul>
Desarrollo de capacidad de gestión con visión empresarial	Fomento de Asociatividad de productores en organizaciones comunitarias con sentido empresarial

Viene de página 56 Continuación de **Cuadro N0. 17:** Marco Lógico, Eje 3: Desarrollo organizativo/agro empresarial para la competitividad

×	×
<ul> <li>No. De boletas de asesorías brindadas. (Teléfono, correos electrónicos, conferencias telefónicas y audiovisual).</li> <li>Informe de proceso de talleres.</li> </ul>	<ul> <li>Informe del estudio de opciones de figura legal adecuada.</li> <li>Informe de la constitución.</li> <li>Logro de inversiones financieras.</li> <li>Listados de participantes en talleres.</li> </ul>
	<ul> <li>Estudio de opciones de figura legal adecuada.</li> <li>Asesoría para la constitución de la figura legal seleccionada.</li> <li>Asistencia técnica para la administración correcta de la nueva figura legal.</li> </ul>
	Orientación en gestiones para la obtención de la figura legal

Viene de página 57 Continuación de **Cuadro NO. 17:** Marco Lógico, Eje 3: Desarrollo organizativo/agro empresarial para la competitividad

	×
<ul> <li>Plan de capacitación por taller y general.</li> <li>No. De boletas de asesorías brindadas. (Teléfono, correos electrónicos, conferencias telefónicas y audiovisual).</li> <li>Informe de proceso de talleres.</li> </ul>	<ul> <li>Documento de línea de base.</li> <li>Informes de evaluaciones de avances.</li> </ul>
	<ul> <li>Desarrollo de indicadores de línea base organizativoe mpresarial.</li> <li>Evaluaciones de avances intermedios.</li> </ul>
	Evaluación del desempeño organizativo y empresarial de cada organización.

Viene de página 58 Continuación de **Cuadro NO. 17:** Marco Lógico, Eje 3: Desarrollo organizativo/agro empresarial para la competitividad

×	×	×
×	×	
Registro de inventario de equipo	Comprobante de fondos asignados	<ul> <li>Definición de figura legal.</li> <li>Informe del estudio de opciones de figura legal adecuada.</li> <li>Informe de la constitución.</li> <li>Logro de inversiones financieras.</li> <li>Listados de participantes en talleres.</li> </ul>
Equipo instalado	Mecanismos financieros establecidos	<ul> <li>Contratación de profesional en derecho mercantil.</li> <li>Estudio de opciones de figura legal adecuada.</li> <li>Asesoría para la constitución de la figura legal seleccionada.</li> </ul>
Equipamiento para la implementación empresarial	Autofinancia- miento, inversión y capital de trabajo	Orientación en gestiones para la obtención de la figura legal adecuada y Fortalecimiento de capacidad de gestión colectiva del Grupo de Trabajo de Agrocadena de Cacao

Viene de página 59 Continuación de **Cuadro NO. 17:** Marco Lógico, Eje 3: Desarrollo organizativo/agro empresarial para la competitividad

	×	
<ul> <li>Plan de capacitación por taller y general.</li> <li>No. De boletas de asesorías brindadas. (Teléfono, correos electrónicos, conferencias telefónicas y audiovisuales).</li> <li>Informe de proceso de talleres.</li> </ul>	Memoria y/o acta de aprobación de la estructura	Documentos firmados por las partes
Asistencia técnica para técnica para la administración correcta de lanueva figura legal.	Presentación de la estructura organizacional	Número de convenios de alianzas realizados
	Estructura de representación nacional de los productores de cacao	Alianzas estratégicas

Viene de página 60 Continuación de **Cuadro N0. 17:** Marco Lógico, Eje 3: Desarrollo organizativo/agro empresarial para la competitividad

×			
<ul> <li>Registro de participantes.</li> <li>Listados de participantes en talleres.</li> <li>Plan de capacitación por taller y general.</li> <li>No. De boletas de asesorías brindadas.</li> <li>(Teléfono, correos electrónicos, conferencias telefónicas y audiovisuales)</li> <li>Informe de proceso de talleres</li> </ul>	Fondos asignados		
Número de talleres de capacitación impartidos	Instrumentos de gestión elaborados		
Liderazgo y Capacidades de gestión	Gestión financiera		
Mayor incidencia de la Agrocadena del cacao en el ámbito público y privado			
3.2 Desarrollo de capacidades de incidencia público y privada			

Viene de página 61 Continuación de **Cuadro N0. 17:** Marco Lógico, Eje 3: Desarrollo organizativo/agro empresarial para la competitividad

×	
<ul><li>Informe de oportunidades</li><li>Documento de memoria de las experiencias.</li></ul>	
<ul> <li>Informe mensual de oportunidades</li> <li>Nombramiento de participantes idóneos</li> <li>Número de intercambio de experiencias realizadas.</li> </ul>	
Búsqueda de oportunidades de la	

Cuadro No. 18: Marco Lógico: Eje 4: Acceso a mercados.

## Eje 4: Acceso a mercados

relacionados con el cacao y la sostenibilidad de los ya alcanzados, identificando el acceso a nuevos y mejores mercado y fortalecer los ya existentes, buscando la mejora de vida de los actores de la Agrocadena con equidad Objetivo: Mejorar el clima de oportunidades para el desarrollo y fortalecimiento de nuevos Agronegocios social.

le años)	10		×	
Plazo de solución (años)	9		×	×
Poloc	7	×		
Medio de	Verificacion	<ul><li>Informe del estudio realizado.</li></ul>	Informe del estudio realizado.	<ul><li>Lectura de registros por semana</li><li>Plataforma funcionando.</li></ul>
Indicador		No. De mercados diferenciados identificados.	<ul> <li>Perfiles de sabor elaborados en cada región.</li> <li>No. De marcas desarrolladas.</li> </ul>	Plataforma instalada y funcionando
Acciones	especificas	Estudios de mercados diferenciados	Estudio de atributos del cacao guatemalteco para posicionamiento en mercado: Formas de MARCA y denominación de origen, estudio de características organolépticas	Diseño o selección de Plataforma electrónica de información de precios y dinámicas de mercados
Resultado	esperado		Identificación y acceso a mercados en base a características diferenciadas	Plataforma funcional para el acceso a mercados.
Línea de Acción			4.1 Investigación para acceso a mercados	4.2 Instrumentos para acceso a mercados

Viene de página 63 Continuación de **Cuadro N0. 18:** Marco Lógico: Eje 4: Acceso a mercados.

			×
×	×	×	
<ul><li>Documento de proyecto.</li></ul>	<ul> <li>Documento del plan de fomento de consumo nacional.</li> </ul>	Informe de las ferias realizadas	Documentos de convenios de comercialización
Proyectos elaborados	Plan de fomento de consumo nacional.	Número de ferias nacionales realizadas	Número de alianzas establecidas en rueda de negocios
Promoción nuevos modelos de mercados como: rutas eco turísticas fomento desarrollo territorial, venta de fuentes de carbono.	Promoción para fomento del consumo nacional	Ferias nacionales de cacao (concursos de calidad y sabores)	Ruedas de negocios y pasantías

## 6. SISTEMA DE MONITOREO Y SEGUIMIENTO

Mediante el Plan de Monitoreo y Seguimiento se buscará alcanzar los objetivos estratégicos definidos en cada uno de los ejes establecidos en el documento y si se requiere, se podrán ajustar a las nuevas condiciones que se vayan presentando durante la implementación de los planes operativos anuales. Para ello, se ha construido un Marco Lógico de trabajo con indicadores de resultado y medios de verificación para cada una de las líneas de acción que facilite la medición y evaluación del cumplimiento del Plan Estratégico 2016-2025. Adicionalmente, se cuenta con otra matriz de indicadores que definen algunos de los impactos en términos sociales, económicos y ambientales a nivel de los ejes estratégicos.

## 6.1 Indicadores y metas

A continuación se presentan los indicadores y las metas por eje estratégico.

## 6.1.1 Eje estratégico 1: Mejoramiento de la Productividad.

## Indicador:

1. Área total con cultivo (Ha.) de cacao establecido anualmente

**Meta:** Establecer anualmente 1,500 Hectáreas con el sistema agroforestal de cacao en función de las áreas disponibles y con potencial para el cultivo de cacao en todas las regiones del país.

## Indicador:

2. Rendimiento promedio en Tm/Ha/año.

**Meta:** Incrementar rendimiento por área a razón de 33% bianual con base a rendimiento actual en Tm/Ha.

## Indicador:

Número de personas capacitadas anualmente en manejo y producción de cacao.

 Meta: Contar con 500 personas capacitadas anualmente en el manejo y producción de cacao con lo cual se pretende ir incrementando la capacidad instalada en las nuevas áreas que serán pobladas con los sistemas agroforestales de cacao.

### Indicador:

Número de unidades de sistema de producción de cacao (Ha.) que aplican Buenas Prácticas Agrícolas.

4. Meta: Se entiende por unidades productivas las nuevas hectáreas sembradas o las

ya anteriores que tengan producción de cacao y que estén bajo el esquema de la Agrocadena de cacao en Guatemala y que apliquen los manuales de buenas prácticas agrícolas, como parte de la estrategia de competitividad, teniendo como meta anual las 1500 Ha nuevas.

## 6.1.2 Eje estratégico 2: Fortalecimiento de los procesos de generación de valor agregado.

## Indicador:

1. Porcentaje de la producción de cacao transformada en productos diferenciados.

**Meta:** La meta se establece en 10% anual del producto de cacao que se produce en el país y que va al mercado nacional para su transformación, de manera constante hasta el año 2020 y que luego se incremente en un 25%, esto derivado de las acciones para disminuir la importación de cacao.

2. Número de mujeres capacitadas en transformación primaria y secundaria del cacao.

**Meta:** Se definió una meta de 500 mujeres capacitadas en la transformación primaria y secundaria esto a partir del hecho de que en zonas cacaoteras del área rural la mayoría de las familias productoras realizan esta transformación primaria del cacao en sus casas previo a llevarlas al centro de acopio lo cual genera una condición favorable para que las mujeres se involucren y especialicen en la actividad productiva.

## Indicador:

3. Número de centros de acopio y procesamiento primario e industrias que realizan procesamiento secundario, que aplican Buenas Prácticas de Manufactura.

**Meta:** Se entiende por unidades asociativas, al menos dos centros empresariales-asociativos de procesamiento primario y secundario de grano en cada región, Norte y Sur producen de manera consistente en términos de volumen y calidad granos de cacao seco fermentados y subproductos como manteca, licor, nibs, chocolate en diferentes presentaciones, para diferentes usos y otros tipos de subproductos, como parte de la estrategia de competitividad

## 6.1.3 Eje estratégico 3: Desarrollo organizativo/ agro empresarial para la competitividad

## Indicador:

1. Número de organizaciones de base local y empresas privadas asociadas al GTA.

**Meta:** En Guatemala existen un gran número de organizaciones de base local, de primer y segundo nivel, así como micro-empresas rurales y empresas privadas que

tienen relación con el sector cacaotero. Durante este período del plan el GTA deberá identificar a más actores con vínculos en la Agrocadena que quieran sumarse y fortalecer su mercado de productos y subproductos de cacao. En este sentido la meta establecida para el indicador será de un actor comercial integrado a la Agrocadena por año.

## Indicador:

2. Número de convenios en el marco del fortalecimiento de la Agrocadena.

**Meta:** Para el caso de los Convenios, se establece como meta dos nuevos convenios anualmente que permitan ir llenando los requerimientos de apoyo técnico, de mercado o financiero.

## Indicador:

3. Acuerdos promovidos entre actores del sector público y privado para la implementación del Plan Estratégico.

**Meta:** En relación a los acuerdos entre el sector público y privado se espera alcanzar al menos un nuevo acuerdo anualmente que permitan desarrollar acciones de sinergia en ambas vías para fortalecer la gestión de la Agrocadena de Cacao en Guatemala.

## Indicador:

4. Número de talleres de capacitación a jóvenes en restauración del paisaje a través de sistemas agroforestales en las escuelas de la región cacaotera.

**Meta:** Esta meta vincula a la organización con la parte de responsabilidad social empresarial en función de la cual se debe sensibilizar a las poblaciones presentes y futuras sobre la generación de ingresos de la actividad productiva con responsabilidad ambiental y la importancia de los sistemas agroforestales en la restauración del paisaje forestal. La meta consiste en dos empresas que implementan los programas de responsabilidad social-empresarial al año.

## Indicador:

5. Número de organizaciones de base local capacitadas en gestión organizacional y empresarial.

**Meta:** Anualmente se proyecta la capacitación continua de buenas prácticas empresariales de al menos diez organizaciones, que conlleve la realización del mismo número de planes de mejoramiento y negocio.

## 6.1.4 Eje estratégico 4: Acceso a Mercados

## Indicador:

1. Número de clientes nuevos nacionales e internacionales establecidos anualmente.

**Meta:** Esta definida en cinco nuevos clientes anuales que ingresaran a la cartera comercialización de compra de cacao en grano seco en Guatemala, lo cual representa que el GTA deberá enfocar sus esfuerzos en la gestión tanto nacional como internacional que los posicione y permita acceder a nuevos nichos de mercado de cacao fino.

## Indicador:

2. Volumen en toneladas de Cacao exportado.

**Meta:** La meta varía durante el período de tiempo definido como la línea de horizonte del plan estratégico. A partir del 2016 al 2018, se tiene una meta de cacao exportado de 65 toneladas métricas, muy en apego a lo reportado en la actualidad como dato para la línea base, ya que ahora se estará impulsando con otra perspectiva para que dé resultado a partir del 2019 y 2021 cuando se incrementa a 500 toneladas exportadas. Para el periodo que va del 2022 al 2025 se espera tener como meta 2,500 toneladas exportadas de Guatemala.

## Indicador:

3. Número de ruedas de negocio y ferias anuales donde participa la organización nacional e internacional.

**Meta:** Se establece que el GTA participe al menos una vez al año en alguna de las ruedas de negocio y ferias anuales que existen a nivel internacional o nacional, para dar a conocer sus productos y establecer acuerdos importantes como país.

## Indicador:

4. Reducción de la huella de carbono (Medidas en toneladas métricas de dióxido de carbono por año tCO2) Mercados de Carbono.

**Meta:** Actualmente existen metodologías basadas en principios técnicos internacionales que se pueden aplicar a los sistemas agroforestales para definir cuanto de la huella de carbono se está reduciendo, esta variable puede ser medible en términos de captura de carbono y regularmente expresada en toneladas métricas de dióxido de carbono, equivalente (tCO<sub>2</sub>) esta medición debe aplicarse a las nuevas plantaciones que se establezcan y debe iniciar en 1,500 (tCO<sub>2</sub>) constantes durante los primeros cinco años y luego incrementa a 10,500 (tCO<sub>2</sub>) capturadas por los sistemas agroforestales, reduciendo con esto la huella de carbono.

## 6.2 Plan de inversión de los ejes estratégicos

La estimación del presupuesto se hará anual, tomando en cuenta la formulación de los planes operativos y planes de acción para un horizonte de diez años y con montos estimados basados en proyectos que han surgido de las alianzas público-privadas, dentro del programa de inversión de la cadena y, otro tipo de alianzas estratégicas entre los mismos actores en todos niveles como primer plano y en segundo plano recursos de apoyo gestionados con cooperación internacional, del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación, y proyectos del Fideicomiso del Fondo Nacional para la Reactivación de la Agricultura FONAGRO; así como la referencia de otras entidades nacionales e internacionales presentes en el país.

Se plantea por tanto, la obtención de recursos financieros por medio de la gestión nacional e internacional, privada y pública. Con los recursos del Estado, se busca articular los recursos asignados a las instituciones vinculadas al Subsector y Programas de Gobierno, las inversiones Municipales entre otros.

Respecto de la gestión de recursos con la Cooperación Internacional, se espera preparar una mesa de cooperantes a quienes se presentará el plan Estratégico de la Agrocadena de Cacao con su Programa de Inversión y cartera de proyectos, para conocer las expectativas y proyectos que pueden ser sujetas al apoyo con estos fondos.





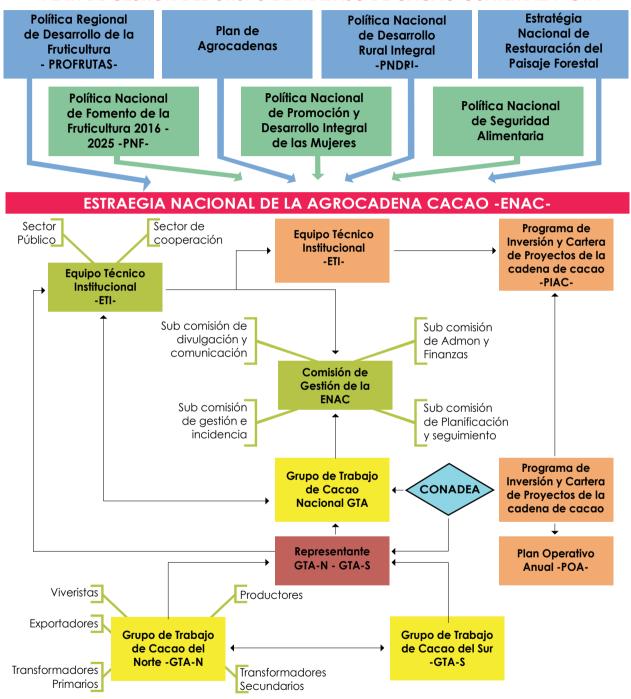
La formulación del Plan Estratégico de la Agrocadena de Cacao en Guatemala requirió de un proceso de planificación estratégica participativa a nivel de dos regiones del país que contó con la participación ordenada de diversos actores directos e indirectos relacionados con los siguientes eslabones o componentes temáticos de la cadena: a) pre-productores, b) productores, c) transformadores primarios, d) transformadores secundarios y e) comercializadores. Se realizó metodológicamente con el fin de articular la participación de dichos actores por ello se generó una herramienta de utilidad práctica para guiar la construcción del plan estratégico. Durante el análisis de la información se identificaron dos grandes instancias de participación:

- Grupo interinstitucional de apoyo y acompañamiento, llamado Equipo Técnico Institucional -ETI-, conformado por delegados de Instituciones de Cooperación Nacional e Internacional, y del MAGA, para integrar acciones y recursos de manera sinérgica y complementaria, guardando, cada quien, su individualidad institucional. en el desarrollo de los instrumentos de gestión para la implementación de la Estrategia Nacional de la Agrocadena de cacao en Guatemala, desarrollo del Plan Estratégico y Planes de Acción Inmediato.
- Grupos de trabajo de la Región Norte y Región Sur conformados por los diferentes actores directos e indirectos de cada eslabón de la cadena de cacao en Guatemala que participan en la elaboración del plan estratégico.

Actualmente, la gestión integrada de las dos instancias está graficada como se muestra en la figura No. 3, lo que da lugar al esquema inicial de organización para llevar a cabo las primeras acciones en la implementación del Plan Estratégico dentro del marco de acción de la ENAC.

**Figura No. 3:** Esquema de la organización base de la gestión del Plan estratégico en el marco de la ENAC.

## PLAN DE GESTION DEL GRUPO DE TRABAJO DE CACAO GUATEMALA -GTA-



Partiendo de este esquema es necesario definir el tipo de organización y el rol fundamental de cada uno de los actores que se encuentran dentro del modelo de gestión de la ENAC.

#### 7.1 De la organización:

La Comisión de Gestión de la Cadena estará conformada por representantes designados de los actores de los eslabones de la cadena de cacao (pre-productores, productores, transformadores primarios, transformadores secundarios y comercializadores) provenientes de los GTA, tanto de la región norte como de la región sur y además con el acompañamiento y asesoría de entidades institucionales que provienen del ETI. Dicha Comisión tendrá una participación activa en la definición de los planes operativos, planes de acción, su apropiación y ejecución. La contribución de estos actores será la consulta directa y la implementación con los grupos de trabajo de cada región en el desarrollo de los proyectos o programas de inversión.

#### 7.2 Rol de las Partes:

Los actores de los eslabones de la cadena de cacao, representantes de la región norte y sur, desempeñan un papel fundamental en la implementación de las acciones y tienen como principal responsabilidad la movilización y sensibilización de los productores y sus organizaciones, además de priorizar sus demandas, participan en la planificación y control de las actividades programadas, así como de los productos y servicios entregables.

El MAGA, CONADEA, DEFRUTA, DIFOPROCO, Departamento de cultivos agro-industrializables, coordinarán el acompañamiento de alianzas público-privadas, acuerdos, normativas y sus reglamentos, además de generar mecanismos para la sostenibilidad de la cadena.

El MINECO, Programa Nacional de Competitividad y el Proyecto de Fortalecimiento de la Productividad de la micro, pequeña y mediana empresa, darán apoyo en la formulación de acuerdos de competitividad y acciones vinculadas a la sostenibilidad económica de la Agrocadena de cacao.

Las entidades de Cooperación externa (IICA, UICN, RUTA, etc.) brindarán acompañamiento y cooperación técnica integrando acciones con los proyectos y estrategias de país a su cargo.

**La Comisión de Gestión**, es el vínculo para llegar a los actores territoriales a través de cada GTA en las dos regiones.

**El Equipo Técnico Institucional (ETI)**, de la ENAC, es el encargado de planificar, validar y retroalimentar la ejecución de la Acción, convergente con las actividades del Plan de Acción Inmediato. Además, tendrá la función de integrar acciones y recursos de manera sinérgica y complementaria entre instituciones contrapartes que apoyan a la ENAC.

#### 7.3 Herramientas:

En el desarrollo de las actividades programadas en los planes de acción, se realizarán

una serie de eventos, aplicando herramientas específicas, entre las que destacan: talleres, reuniones técnicas, capacitación, seminarios y consultorías. Adicionalmente, se sistematizarán las experiencias para ajustar los procesos, institucionalizar los instrumentos y metodologías, así como las buenas prácticas de gestión de la cadena para replicarlas en otras cadenas prioritarias del MAGA.

### 7.4 Mecanismos de articulación y operación:

El MAGA como responsable de las Agrocadenas en Guatemala, establecerá los procesos de comunicación, armonización e integración de acciones y recursos entre el CONADEA, DEFRUTA, DIFOPROCO y Departamento de Agroindustria, para el apoyo técnico de la ENAC. Por su parte, el Equipo Técnico Institucional -ETI- mediante proceso de consulta y participación con los actores de la cadena articulará la gestión en los diferentes niveles de intervención de la cadena. Las entidades de Cooperación como el IICA y UICN acompañarán en la gestión e incidencia política a todo nivel para salvaguardar la integralidad y transparencia del proceso. Además, internalizarán el apoyo dentro de sus planes operativos anuales para contar con recursos financieros en la realización de actividades concernientes al desarrollo de los planes de acción inmediatos. Estas se lideraron conjuntamente con el MAGA la transición hacia el empoderamiento local del Plan Estratégico y su institucionalización dentro del Consejo Nacional de Desarrollo Agropecuario, durante el 2016.

#### 7.5 Plan de Acción Inmediato

Para la implementación de la Estrategia Nacional de la Agrocadena de Cacao en Guatemala, se hace necesaria la formulación de un Plan de Acción Inmediato el que buscará contribuir al empoderamiento del Plan Estratégico de la Agrocadena de Cacao y el diseño de su programa de inversión, articulando procesos técnicos y político institucionales, generando espacios de consenso y la construcción de un modelo de gestión en el marco de la política del subsector frutícola y del sector forestal de Guatemala.

Los productos establecidos dentro del Plan de Acción Inmediato son:

- a. Planificación Estratégica y Operacional Nacional de la Agrocadena de Cacao,
- **b.** Desarrollo de capacidades para fortalecer la gestión de la ENAC.
- c. Programa de inversiones y Cartera de proyectos de la cadena de cacao
- **d.** Promoción de la plataforma de Investigación e innovación tecnológica en la Agrocadena de cacao.

El presupuesto para la implementación del Plan de Acción Inmediato, se elaboró con los aportes institucionales y de cooperación que participan en el Equipo Técnico Institucional –ETI- (UICN, RUTA, PROPETEN, MINECO, MAGA, IICA, Actores de la Cadena), definiendo costos efectivos y costos en especie, el cual asciende a un monto de Q 122,457.50 el cual se estará ejecutando durante el 2016.

# 8. BIBLIOGRAFÍA



### 1. Programa de Desarrollo Frutícola y Cartera de Proyectos de Inversión de Guatemala.

Versión preliminar Febrero de 2015. Ministerio de Agricultura Ganadería y Alimentación –MAGA-, Viceministerio de Desarrollo Económico Rural –VIDER-, Departamento de Fruticultura y Agroindustria, Dirección de Desarrollo Agrícola –DEFRUTA, Guatemala.

### 2. Proyecto de Fortalecimiento de la Productividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa,

Octubre 2015 Producto 2: Análisis de la situación actual de la cadena de cacao e identificación de posibles acciones, Ministerio de Economía –MINECO-, Convenio de préstamo BIRF 8000-GT, Guatemala.

### 3. Plan Estratégico cacaocultura - cdc

https://cdccbba.files.wordpress.com/.../plan-estrategico-cacaocultura.

Comité Nacional del Cacao. Instituciones públicas: MADRA y MA. Prefectura de La Paz. Prefectura de Cochabamba. Organización de productores: CEIBO, Bolivia.

## 4. Plan Estratégico 2011 - 2015 - cooperativa ecocacao

www.ecocacao.com/Webcacaos/.../PLANESTRATEGICO2011-2015 PLAN ESTRATEGICO. 2011 - Alianzas estratégicas con entidades financieras, industriales. Referencia de la Demanda de proyectos de siembra cacao a nivel nacional, Perú.

### 5. Plan Estratégico Cadena Agroproductiva del Cacao 2007

agroaldia.minag.gob.pe/.../pdf/.../cacao/plan\_estrategico\_2007.pdf Planes Estratégicos de Base Nacional de los principales cultivos. El Plan Estratégico de la Cadena de Cacao y Chocolate, Perú.

# 6. Plan Estratégico F.N.C. Abril-09 - Fedecacao

www.fedecacao.com.co/.../administrativa-plan-estrategico-fedecacao.pdf Cache Trazadas para el sector rural y la actividad agrícola dentro del Plan Nacional de... con el mejoramiento de las condiciones de vida de la población cacao cultora, Colombia.

### 7. Cocoa Barometer,

Estimated annual profits of companies / Farmer income a day. Estados Unidos, 2015.

# 9. ANEXO



# 9.1 Junta directiva del grupo de trabajo del norte

N0.	Nombre	Puesto
1	Marlon Ac	Presidente
2	Jimy Ivan Chub Leal	Vicepresidente
3	Marvin López	Secretario
4	Alberto Tec Sotz	Vocal I
5	Jorge Sacul	Vocal II
6	Erick Ac	Vocal III
7	Juan Villatoro	Vocal IV
8	Otoniel Gamboa	Vocal V

# 9.2 Junta directiva del grupo de trabajo del sur

N0.	Nombre	Puesto
1	Carlos Collado	Presidente
2	Juan Pablo Monrroy	Vicepresidente
3	Mario Anibal Soc Mas	Secretario
4	Nelly Mabel Bellozo Escobar	Tesorero
5	Jorge Martinez	Vocal I
6	Jose Alfredo Castro	Vocal II
7	Jose Miguez	Vocal III
8	Marcelo Lopez Barrios	Vocal IV
9	Jerónimo Rene Pérez Cheque	Vocal V

### 9.3 Catastro de MIPYMEs de la cadena de cacao en la zona norte del país.<sup>3</sup>

### 9.3.1 Actores directos y sus eslabones

La cadena de cacao está conformada por actores directos divididos en 5 eslabones de acuerdo a cada etapa del proceso. De tal manera que los eslabones identificados son:

Preproducción (viveros)
Producción,
Transformación primaria (beneficiado)
Transformación Secundaria,
Comercialización

a) Eslabón Viveros (preproducción): Hace referencia a viveristas en MIPYMES individuales o colectivas, que se han dedicado a la reproducción de plantas de cacao, para su venta a productores interesados producen plantas hibridas e injertadas.



3 MINECO Octubre 2015 Análisis de la situación actual de la cadena de cacao e identificación de posibles acciones. Proyecto de Fortalecimiento de la productividad de las MIPyMES.

**Cuadro No. 1.** Identificación de actores del eslabón viveristas (preproducción), Cadena de Valor de Cacao. Julio 2015.

Š	ORGANIZACIÓN -MIPYME-	UBICACIÓN	CARACTERISTICAS	NUMERO DE PLANTAS PROMEDIO EN VIVERO	PRECIOS PROMEDIO
-	FUNDALACHUA	Eco región Lachua, Aldea Salacuim, Alta Verapaz	Reproducción de plantas en vivero para sus tres asociaciones base que cultivan cacao	Estimado de 12,000	Q10 a Q12 planta no injertada y Q15 a Q20 planta injertada
8	CHOICE HUMANITARIAN	Santa María Cahabón, Alta Verapaz	Reproducción de plantas en vivero para sus beneficiarios	Estimado de 10,000	Q10 a Q12 planta no injertada y Q15 a Q20 planta injertada
ო	FRAY DOMINGO DE VICO	Santa María Cahabón, Alta Verapaz	Reproducción de plantas en vivero para sus beneficiarios	no disponible	Q10 a Q12 planta no injertada y Q15 a Q20 planta injertada
4	COMERCIAL OTTO CHAVARRIA	Ciudad de Guatemala	Reproducción de plantas en vivero para sus beneficiarios	360 mil para 360 nuevas Ha, en respuesta a proyecto	Q10 a Q12 planta no injertada y Q15 a Q20 planta injertada

Fuente: Elaboración propia con datos de Análisis cualitativo, entrevistas y estudio de RUTA.

productores no formales y MIPYMES como organizaciones de productores representadas por asociaciones y cooperativas. Eslabón de productores: En este eslabón se identifican productores individuales de cacao, grupos de

**Cuadro No. 2.** Identificación de actores del eslabón Producción, cadena de Valor de Cacao. Julio 2015.

RENDIMIENTO CALCULADO TM/Ha	0.57	0.19	0.18	0.23	0.33
RENDIMIENTO CALCULADO qq/Ha	12.50	4.29	4.00	5.00	7.37
PRODUCCIÓN PROMEDIO ANUAL CACAO SECO EN 99	500 (incluyendo cacao de no asociados.)	300	40	100	700
ÁREA DE CULTIVO EN HA.	40	70	10	50	95
NÚMERO DE ASOCIADOS	93	36	16	32	64
UBICACIÓN	Aldea Pinares, Santa María Cahabón, Alta Verapaz.	Aldea Tzalamtum, Santa María Cahabón, Alta Verapaz.	Aldea Chivité Santa Rosa, Santa María Cahabón, Alta Verapaz.	Aldea Saquija, Santa María Cahabón, Alta Verapaz.	Aldea San Juan Chivité, Santa María Cahabón, Alta Verapaz.
ORGANIZACIÓN -MIPYME-	Asociación Comunitaria Educativa y de Servicios Varios Maya Q'eqchi -ACESEVMAQ-	Asociación de Desarrollo Integral Ox Ek Santa María Cahabón -ADIOESMAC-	Asociación de para Desarrollo de Kajb'om -APRODERK-	Asociación Para el Desarrollo Agrícola del Cacao -ADAC-	Asociación de Desarrollo Integral San Juan Chivité ASOCHIVITÉ

Identificación de actores del eslabón Producción, cadena de Valor de Cacao. Julio 2015. Viene de página 78 Continuación de **Cuadro No. 2**.

0.10	0.22	0.11	0.23
2.20	4.81	2.46	5.00
99	125	88	100
30	26	35	20
73	100	40	40
Aldea Rocja Pomtilá, Cobán, Alta Verapaz.	Comunidad Patate Icbolay, Cobán, Alta Verapaz.	Aldea Salacuim, Cobán, Alta Verapaz.	Cobán, Alta Verapaz.
Asociación de Desarrollo Integral Rocja Pomtilá -ASODIRP-	Asociación Selva del Norte -ASOSELNOR-	Asociación KA'TB'ALPOM	Cooperativa ALIANZA, R. L.

RENDIMIENTO CALCULADO TM/HQ	n.a
RENDIMIENTO CALCULADO qq/Ha	n.a.
PRODUCCIÓN PROMEDIO ANUAL CACAO SECO EN 99	Disponibles para siembra de cultivo.
ÁREA DE CULTIVO EN HA.	169
NÚMERO DE ASOCIADOS	169
UBICACIÓN	Aldea Xalbal, Playa Grande, Ixcán.
ORGANIZACIÓN -MIPYME-	Cooperativa Agrícola y de Servicios Varios XALBAL, R. L.

Identificación de actores del eslabón Producción, cadena de Valor de Cacao. Julio 2015. Viene de página 79 Continuación de **Cuadro No. 2**.

0.16	n.d.	ņ. Ģ	0.27	0.27	0.27	0.31	0.13
3.53	n.d.	n.d.	9	9	9	6.76	2.86
1,200	n.d.	n.d.	216	240	156	710	150
340	n.d.	Proceso de Iegalización	36	40	26	105	52.5
Entidad de segundo nivel con 26 organizaciones productoras representados en 390 familias	297	30	36	40	26	30	61
Cahabón, Lanquín, La Tinta, Fray Bartolomé de Las Casas y Chahal, del departamento de Alta Verapaz.	Lanquín, del departamento de Alta Verapaz.	Santa María Cahabón	La Compuerta	Poite Centro	San Lucas Aguacate	Cobán, Alta Verapaz.	Cahabón Alta Verapaz
Asociación de Productores de Cacao de la Verapaz -APROCAV- (organización de segundo nivel, actualmente inactiva)	Asociación de Desarrollo Integral de Lanquín ADIXKAKAW	Asociación ASOPROCA	WAXAQIB QEJ	Waxaqib Tziquin	Uxlajuj Noo´j	Cooperativa Champerico R.L.	Grupo Pre Cooperativo Balamte

Identificación de actores del eslabón Producción, cadena de Valor de Cacao. Julio 2015. Viene de página 80 Continuación de **Cuadro No. 2**.

0.39	0.18	0.18	0.23	0.25	0.18	0.14	0.19	0.19
8.62	4.00	4.00	5.00	5.50	4.00	3.09	4.27	4.20
112	132	40	95	99	42	79	94	63
13	33	10	19	12	10.5	25.6	22	15
6	21	7	01	10	7	16	91	10
Cahabón Alta Verapaz	Cahabón Alta Verapaz	Cahabón Alta Verapaz	Cahabón, Alta Verapaz	Cahabón Alta Verapaz	Cahabón Alta Verapaz	Cahabón Alta Verapaz	Cahabón Alta Verapaz	Cahabón Alfa Verapaz UBICACIÓN
Grupo pre cooperativo La Ceiba el Mirador	Grupo Pre Cooperativo Chivite Santa Rosa	Grupo Pre Cooperativo Chajlocom	Grupo Pre Cooperativo Tzalamtum	Grupo Pre Cooperativo Santa Cruz Mira Flores	Grupo Pre Cooperativo Chioyal	Grupo Pre Cooperativo Chaslau	Grupo Pre Cooperativo Pinares	Grupo Pre Cooperativo La Nueva Esperanza

ORGANIZACIÓN -MIPYME-	UBICACIÓN	NÚMERO DE ASOCIADOS	ÁREA DE CULTIVO EN HA.	PRODUCCIÓN PROMEDIO ANUAL CACAO SECO EN 99	RENDIMIENTO CALCULADO qq/Ha	RENDIMIENTO CALCULADO TM/Ha
Grupo Pre Cooperativo Gualibaj	Cahabón Alta Verapaz	10	18	51	2.83	0.13
Grupo Pre Cooperativo Chimulac	Cahabón Alta Verapaz	4	6.4	23	3.59	0.16
Grupo Pre Cooperativo Las Tres Cruces	Cahabón Alta Verapaz	5	9	21	3.5	0.16
Grupo Pre Cooperativo San Martin Chichaj	Cahabón Alta Verapaz	13	8	63	3.5	0.16
Asociación de Desarrollo Integral Regional ADIRE	Santa María Tzeja, Ixcan, Quiché.	40	n.d.	j.d.	n.d.	n.d.
APODIP	(Cuenca de Polochic)	970	n.d.	Proceso de implementación	Proceso de implementación	Proceso de implementación
Grupo Jolomijix I	Panzos, Alta Verapaz.	28	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Grupo Cancoy	Panzos, Alta Verapaz.	12	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Grupo San Isidro.	Panzos, Alta Verapaz.	15	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Grupo Río Chiquito I	Panzos, Alta Verapaz.	10	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Grupo Jolomijix II	Panzos, Alta Verapaz.	12	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
· · · · · · · · · · · · · · · · · · ·						

Fuente: Elaboración propia con datos de análisis cualitativo, entrevistas y estudio de RUTA.

### Algunas características predominantes de los actores del eslabón productores

- La mayoría de los productores de cacao son pequeños productores con un promedio de distribución menor a 1 hectárea en producción por asociado.
- Los rendimientos promedio son menores a 0.3 Tm/Ha.
- La asistencia técnica, es muy demandada para implementar innovaciones tecnológicas.
- Se estima que un 40% de productores no están formalmente organizados, lo que limita aplicar economías a escala.
- En su mayoría, los productores no manejan costos de producción y no tienen conocimiento de estándares a cumplir.
- Los productores difícilmente tienen acceso a información de precios.3
- La mayoría de productores no tiene acceso a crédito adecuado para el manejo de su unidad productiva.
- En su mayoría existe un desconocimiento del material genético utilizado y la compatibilidad del mismo.
- c) Eslabón de transformación primaria. regularmente es parte del eslabón de producción y se refiere al proceso de beneficiado del grano de cacao, consistente en la fermentación y secado. Es realizado por las organizaciones productoras que cuentan con infraestructura básica para esta labor, así como por algunas organizaciones que proporcionan asistencia técnica puntual a grupos de productores. Se identifican en este eslabón principalmente organizaciones de segundo nivel, que acopian la producción de grano en baba de sus organizaciones base, con el objetivo de hacer un secado y fermentado conjunto buscando mejorar y unificar calidades, para situar dicha producción en segmentos de mercado que así lo requieran.



Cuadro No. 3. Identificación de actores del eslabón transformación primaria (beneficiado), cadena de valor de cacao. Julio 2015.

		ESLABÓN DE TRA	NSFORMACIÓN PR	RIMARIA	
No.	ORGANIZACIÓN -MIPYME-	UBICACIÓN	CARACTERISTICAS	VOLUMEN PROMEDIO ACOPIADO EN BABA (†)	MERCADO
1	Asociación de Desarrollo Integral Ox Ek Santa María Cahabón -ADIOESMAC-	Aldea Tzalamtum, Santa María Cahabón, Alta Verapaz	Acopia grano en baba de sus asociados	40.00	Nacional
2	Asociación para el Desarrollo de Kajb'om -APRODERK-	Aldea Chivité Santa Rosa, Santa María Cahabón, Alta Verapaz	Acopia grano en baba de sus asociados	5.45	Nacional
3	Asociación Para el Desarrollo Agrícola del Cacao -ADAC-	Aldea Saquija, Santa María Cahabón, Alta Verapaz	Acopia grano en baba de sus asociados	13.60	Nacional (principalmente a ASICHOQ)
4	Federación de Cooperativas de las Verapaces –FEDECOVERA-	Cobán, Alta Verapaz	Acopia grano en baba de las cooperativas vinculadas a la federación	360.00	Nacional
5	Fundación Laguna Lachuá –FUNDALACHUA-	Ecoregión LACHUÁ	Acopia grano en baba de sus organizaciones base: KATBALPOM, ASODIRP, ASOSELNOR	37.00	Internacional (exportación a EE.UU.)
7	Fundación Fray Domingo de Vico –FDV-	Santa María Cahabón, Alta Verapaz	Acopia grano en baba de los asociados de Fray Domingo de Vico	45.00	Nacional
	Asociación Comunitaria Educativa y de Servicios Varios Maya Q'eqchi -ACESEVMAQ-	Aldea Pinares, Santa María Cahabón, Alta Verapaz	Acopia grano en baba de sus asociados y de otros productores no organizados	60	Nacional

Fuente: Elaboración propia con datos de entrevistas, análisis cualitativo y estudio de RUTA.

d) Eslabón de comercialización: una comercialización inicial se da de forma local, con los pequeños productores individuales de cacao, los cuales negocian su excedente con intermediarios locales quienes acopian y venden el grano a mercados locales y regionales del país o a transformadores secundarios para la elaboración de chocolate de bebida.

Otra forma de comercialización se da en el caso de algunas MIPYMES (organizaciones productoras) las cuales acopian la producción de sus asociados y en bloque establecen contactos directos de comercialización con transformadoras secundarias o con organizaciones de segundo nivel que venden el producto en mercados nacionales.

Una tercera forma son las MIPYMES que han logrado la dinámica de establecer contratos de compra-venta de cosecha bajo estándares de calidad, a través de una empresa privada con acceso a mercado de exportación.

Las PYMES transformadoras del grano en chocolate y derivados, comercializan sus productos en los mercados regionales y nacionales.



**Cuadro No. 4.** Identificación de actores del eslabón de comercialización, cadena de valor de cacao. Julio 2015.

ORGANIZACIÓN -MIPYME-	UBICACIÓN	A QUIÉN COMPRA LA PRODUCCIÓN	CÓMO COMPRA EL GRANO	PRECIO PROMEDIO PAGADO AL PRODUCTOR	DESTINO DE LA COMERCALI- ZACIÓN
Brazo comercial FUNDALACHUA,	Ecorregión Lachuá	A sus organizaciones asociadas	Seco y fermentado	Documentos de referencia indicar que si compran el baba pagan Q3/lb compran seco y fermentado van d Q1,100 a Q1,500/Q según calidad	n Mercado , si mayorista nacional y e extranjero
Federación de Cooperativas de las Verapaces -FEDECOVERA-	Cobán, Alta Verapaz	A sus cooperativas asociadas	En baba, ellos lo fermentan y secan	Q4.00/lb	Mercado Mayorista
Cacao Verapaz, S.A.*	Cobán, Alta Verapaz	A MIPYMES con quienes establecen un contrato de compra de cosecha	Grano de cacao seco fermentado, con estándares de calidad definidos	Pagado a asociaciones y FUNDALACHUA según precios internacionales qu van de Q1,100 a 1,500/Qm en finco según calidad.	
ORGANIZACIÓN	UBICACIÓN	A QUIÉN COMPRA LA	CÓMO COMPRA EL	PRECIO PROMEDIO PAGADO AL	DESTINO DE LA COMERCALIZACIÓN
-MIPYME-		PRODUCCIÓN	GRANO	PRODUCTOR	COMERCALIZACION
INUP, S. A. (brazo comercial de Fundación Fray Domingo de Vico)	Santa María Cahabón, Alta Verapaz	A sus asociados	En baba, ellos lo fermentan y secan	Q3.00/lb	Comercializa productos derivados de la transformación secundaria del chocolate
Intermediarios particulares	Distribuidos en toda la región	A productores individuales o no organizados	Compran cacao seco lavado o fermentado	Q800/Qm	Mercados regionales o fronterizos
Chocolate Imperial	En occidente del país	A organiza- ciones de productores	Seco y fermentado	Q1,100/Qm	Chocolaterías artesanales

Fuente: Elaboración propia con datos de análisis cualitativo, entrevistas y estudio de RUTA.

e) Eslabón de transformación secundaria: la transformación del grano de cacao está concentrado en pocas unidades productivas, principalmente para la elaboración artesanal de chocolate para bebida, tanto en la propia región productora como en el departamento de Quetzaltenango. Otra parte es utilizada en la fabricación de chocolate de cobertura y cocoa, tanto en Antigua Guatemala como en la industria nacional que adquiere el grano vía intermediarios, y un porcentaje menor para la transformación en chocolate fino y de aroma, el cual se comercializa en segmentos de mercado específicos.

**Cuadro No. 5.** Identificación de actores del eslabón de transformación secundaria, cadena de valor de cacao. Julio 2015.

ORGANIZACIÓN -MIPYME-	UBICACIÓN	CARACTERISTICAS	ORIGEN DE MATERIA PRIMA	DEMANDA PROMEDIO ANUAL
Asociación Integral de Productores de Chocolate de Quetzaltenango ASICHOQ	Ciudad de Quetzaltenango, 53 asociados	Fabricación de chocolate artesanal para bebida	Región norte y Costa Sur	55-82†
INUP, S.A.	Santa María Cahabón, Alta Verapaz	Fabricación de chocolate artesanal para bebida, cocoa, golosinas	Asociados de Fundación Fray Domingo de Vico	No disponible
ORGANIZACIÓN -MIPYME-	UBICACIÓN	CARACTERISTICAS	ORIGEN DE MATERIA PRIMA	DEMANDA PROMEDIO ANUAL
FERNANDOS KAFFEE	Antigua Guatemala, Sacatepéquez	Fabrica chocolate de cobertura, cocoa y derivados de la manteca de cacao.	No disponible	10 t
	Guatemala,	cobertura, cocoa y derivados de la	No disponible  Productores región norte y costa sur	10 t No disponible
KAFFEE  Cacaos de	Guatemala, Sacatepéquez Ciudad de	cobertura, cocoa y derivados de la manteca de cacao. Fabrica chocolate de cobertura con alto	Productores región norte y	

Fuente: Elaboración propia con datos de análisis cualitativo, entrevistas y estudio de RUTA.

**Cuadro No. 6.** Identificación de actores de servicios de apoyo gubernamental y de cooperación internacional, cadena de valor de cacao. Julio 2015.

Institución de respaldo	Nombre del programa, proyecto o iniciativa	Objetivo del programa, proyecto o iniciativa	Área de incidencia	Duración de la iniciativa
MINECO	Programa de Mejoramiento de la Productividad de las MIPYMES en Guatemala	Comp.2: mejorar la competitividad de las MIPYMES mediante el suministro de a) asistencia técnica y capacitación a los beneficiarios para facilitar el diseño de propuestas de subproyectos, y b) subdonaciones a los beneficiarios que trabajen en las cadenas de valor seleccionadas para la realización de subproyectos.	Nivel nacional	2013-2017
	Programa Agroalimentario Sostenible / USAID	Promover el crecimiento económico inclusivo y mejorar la seguridad alimentaria.	Regional: El Salvador, Guatemala, Honduras y Nicaragua	5 años (Sep. 2012 - Ago. 2017)
	Componente 1. Efectividad de políticas de seguridad alimentaria	Mejorar la eficacia de la aplicación de la política y la relevancia de la seguridad alimentaria en la agenda política del sistema de la integración centroamericana.	Regional: El Salvador, Guatemala, Honduras y Nicaragua	5 años (Sep. 2012 - Ago. 2017)
RUTA-CAC	Componente 2. Promoción de tecnologías de agricultura sostenible	Aumentar el número de las nuevas tecnologías para la agricultura sostenible a disposición de los pequeños productores de la región / Establecer redes de agricultura, asociaciones y comunidades de prácticas que incluyen la participación del sector privado que conducirá a la promoción de herramientas agrícolas y difusión de información.	Regional: El Salvador, Guatemala, Honduras y Nicaragua	5 años (Sep. 2012 - Ago. 2017)

## Viene de página 88:

Continuación de **Cuadro No. 6.** Identificación de actores de servicios de apoyo gubernamental y de cooperación internacional, cadena de valor de cacao. Julio 2015.

UICN	Programa Regional de Cambio Climático  Gestión de conocimiento para el fortalecimiento de la agrocadena de cacao  Medios de Cida Sostenibles	Desarrollo de modelos de negocios  Mejorar el desempeño de la Agrocadena para la creación de empleo, ingresos y beneficios ecosistémicos en el paisaje rural.  Desarrollo de medios e instrumentos para la restauración del paisaje rural.	Guatemala: Petén y franja transversal del norte; Honduras, Nicaragua, Panamá, Costa Rica	4 años
PROPETEN	Producción y Comercialización del Cacao en Comunidades Maya Q'eqchi'del Sur de Petén	Promover la adopción de tecnologías y buenas prácticas de los productores en las cadenas de valor del cacao en la zona sureste de Petén	Sur de Petén; municipio de Poptún: comunidad La Compuerta, San Luis: Poite Centro y San Lucas Aguacate	6 años



Institución de respaldo	Nombre del programa, proyecto o iniciativa	Objetivo del programa, proyecto o iniciativa	Área de incidencia	Duración de la iniciativa
KUMU ASSEKIAS	Desarrollo Empresarial de Organizaciones Productoras y Comercializador as de Cacao	El desarrollo de las personas y las organizaciones que permita el desarrollo de la empresa y el negocio para participar con competitividad en el mercado.	<ul> <li>a) La gobernanza de las organizaciones.</li> <li>B) Gestión Administrativa de la Empresa.</li> <li>C) Comercialización Efectiva.</li> <li>D) Consolidación del Negocio. Expansión de la Empresa y proyección comunitaria.</li> </ul>	Un año prorrogable a requerimiento de las PYMES participantes en la cadena y acuerdos previos
EJNIDA CON AD AMA EJNIDA ARERICA MA LATINIO AMERICA	Mejoramiento de la productividad y competitividad de la cadena de valor de cacao y seguridad alimentaria de pequeños productores de Guatemala (región norte del país)	<ol> <li>Capacitar pequeños productores en las buenas prácticas de cacaocultura y diversidad agrícola climáticamente inteligente para aumentar los rendimientos, ingresos y seguridad alimentaria.</li> <li>Capacitar a pequeños productores en control de calidad, inocuidad y trazabilidad para agregar valor al producto y comercializar lotes de origen.</li> <li>Establecer planes de negocios y relaciones formales con empresas que practican altos valores de Responsabilidad social-ambiental.</li> </ol>	Región Norte de Guatemala (Verapaces, Nororiente, Sur de Petén, FTN. La zona suroccidental no estará excluida por Solidaridad. A mediano plazo tendrá su propio proyecto.	6 años

Viene de página 90:

Continuación de **Cuadro No. 6.** Identificación de actores de servicios de apoyo gubernamental y de cooperación internacional, cadena de valor de cacao. Julio 2015.

		<ul> <li>4) Capacitar a las familias de pequeños productores en prácticas de seguridad alimentaria y nutricional.</li> <li>4) Fortalecer capacidad organizativa, administrativa, y financiera de empresas asociativas de productores de cacao de la región norte y nororiente.</li> <li>3) Facilitar el acceso de las empresas Asociativas de productores de cacao a los servicios financieros.</li> </ul>		
FAO	Resiliencia y reducción de riesgos por enfermedades agropecuarias Cultivos de papa y cacao.	Fortalecimiento de capacidades institucionales y asociaciones de productores rurales en la reducción de enfermedades perdidas en la producción de papa y cacao	Reducción de riesgos por enfermedades en cacao	3 semanas, 1 semana en Ecuador y al menos 2 en Guatemala
PRODEMORTE/FIDA	Fomento de la cadena de producción del cultivo de cacao en sistemas agroforestales en Alta Verapaz	Fomentar la cadena de producción de cacao en sistemas agroforestales, como una alternativa sostenible, para la generación de empleo e incremento de los ingresos.	Municipio de Cobán, Chisec, y Cahabón, Alta Verapaz	2 años (marzo del 2015).

### Viene de página 91:

Continuación de **Cuadro No. 6.** Identificación de actores de servicios de apoyo gubernamental y de cooperación internacional, cadena de valor de cacao. Julio 2015.

Fomento a la cadena productiva de cacao	Fomentar la cadena productiva de cacao mediante el fortalecimiento de las capacidades de producción y mejora de las condiciones de procesamiento, a través de la dotación de equipos e infraestructura para el proceso agroindustrial de cacao.	Microempresarios de Alta Verapaz e Ixcán	2 años.
-----------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------	---------

Fuente: Elaboración propia con datos de investigación y entrevistas.

Asimismo, dentro de este eslabón de servicios de apoyo se han distinguido accionares realizados como servicios técnicos y de capacitación, servicios de investigación y servicios financieros.



Cuadro No. 7. Identificación de actores de servicios técnicos y de capacitación, cadena de valor de cacao. Julio 2015.

ACTOR	FUNCIÓN	
Fundalachua	Organización de segundo nivel. Proporciona asistencia técnica agrícola a sus organizaciones beneficiarias	
Choice Humanitarian	Proporciona asistencia técnica agrícola a sus beneficiarios	
Fray Domingo de Vico	Proporciona asistencia técnica agrícola a productores atendidos	
UICN	Acompañamiento técnico a Fundalachua en sistemas agroforestales	
FUNDASISTEMAS	Acompañamiento técnico en el fortalecimiento empresarial de las organizaciones atendidas	

ACTOR	FUNCIÓN
FEDECOVERA	Acompañamiento técnico agrícola a sus grupos beneficiarios
CATIE	Capacitación mediante escuelas de campo
SOLIDARIDAD NETWORK	Organización internacional que fortalece las cadenas de abastecimiento, mejorando la producción por medio de soluciones innovadoras, asegurando la transición hacia una economía sostenible.
Viceministerio de Desarrollo Económico Rural y SE-CONADEA / MAGA	Módulos de capacitación en temas empresariales y en temas de gobernanza organizacional de la cadena.

Fuente: Elaboración propia con datos de investigación y entrevistas.

Cuadro No. 8. Identificación de actores de servicios técnicos de investigación, cadena de valor de cacao. Julio 2015.

ACTOR	FUNCIÓN
Centro Agrícola Tropical Bulbuxyá	Evaluación de clones importados de cacao
CATIE	Evaluación de clones importados
UICN	Selección de materiales criollos o acriollados de alto rendimiento

Fuente: Elaboración propia con datos de investigación y entrevistas.

Cuadro No. 9. Identificación de actores de servicios financieros, cadena de valor de cacao. Julio 2015.

ACTOR	FUNCIÓN
FUNDEA	Considera una línea crediticia para producción de cacao
Génesis	Considera una línea crediticia para producción de cacao
PDER/MINECO	Proporcionó un capital semilla a las organizaciones que fueron beneficiarias
FUNDALACHUÁ	Cuenta con un capital limitado para financiar la siembra de nuevas áreas de cultivo de cacao
BANRURAL	Cuenta con el programa "crédito amigo productor" para proyectos productivos, de transformación primaria y secundaria. Tasa de interés anual de 18%, garantías varias: fiduciarias, solidarias, mixtas o hipotecarias.

Fuente: Elaboración propia con datos de investigación y entrevistas.





7ma. Avenida 12-90 zona 13, edificio Monja Blanca Teléfono: 2413-7000

