



MINISTERIO DE AGRICULTURA,
GANADERÍA Y ALIMENTACIÓN

Estrategia Nacional de la Agrocadena
de Cacao –ENAC- en Guatemala

PLAN ESTRATÉGICO DE LA AGROCADENA DE CACAO DE GUATEMALA

2016-2025 -PEDAC-



Consejo Nacional de
Desarrollo Agropecuario
–CONADEA–

Departamento
de Fruticultura
–DEFRUTA–

Departamento de
Cultivos
Agroindustrializables

Grupo de Trabajo
de la Agrocadena
de Cacao

GUATEMALA, OCTUBRE DE 2016

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:



USAID
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS
UNIDOS DE AMÉRICA



**Programa Regional
de Cambio Climático**



**Agroalimentario
Sostenible**

**Diseño e Ilustración
de portada:**

Salvador Fuentes
Comunicación Social -MAGA-



Contenido



I. PRESENTACIÓN.....	7
II. INTRODUCCIÓN.....	8
III. ANTECEDENTES.....	9
IV. METODOLOGIA Y GESTION DEL PROCESO DE ELABORACION DEL PLAN ESTRATEGICO.....	10
1. RESUMEN EJECUTIVO.....	12
2. La Agrocadena de Cacao y su organización	12
2.1 Grupo de Trabajos Norte, Sur y Nacional de la Agrocadena	12
3. MARCO REFERENCIAL.....	14
3.1 Situación Actual.....	14
3.1.1 Distribución y producción de cacao a nivel nacional.....	14
3.1.2 Mapeo de Actores y Circuitos.....	16
3.1.3 Comercio interno y externo del cacao	18
3.1.4 Aporte del sector a la economía nacional	19
3.1.5 Situación y Tendencia del Mercado Global de Cacao.....	19
3.1.6 Situación y Tendencias del Mercado Nacional de Cacao.....	24
3.2 Marco Político y Estratégico que sustentan el Plan Estratégico de la Agrocadena de Cacao de Guatemala –PEDAC-.....	25
3.2.1 Política Nacional de Desarrollo Rural Integral -PNDRI-	25
3.2.2 Política Nacional de Seguridad Alimentaria.....	26
3.2.3 Política Nacional de Promoción y Desarrollo Integral de las Mujeres ..	27
3.2.4 Política Regional de Desarrollo de la fruticultura–POR FRUTAS-	27
3.2.5 Política Nacional de Fomento de la Fruticultura	28
3.2.6 Estrategia Nacional de Restauración del Paisaje Forestal: Mecanismo para el Desarrollo Rural Sostenible de Guatemala.....	28
3.2.7 Estrategia Nacional de Fomento a las Agrocademas en Guatemala ..	29
3.3 Análisis FODA, desafíos y oportunidades para el desarrollo sostenible y competitivo de la Agrocadena de cacao en Guatemala	29
3.3.1 Fortalezas.....	29
3.3.2 Debilidades.....	30
3.3.3 Oportunidades.....	30
3.3.4 Amenazas	31
3.3.5 Síntesis de FODA por eje estratégico.....	31
3.3.6 Conclusiones del análisis FODA.....	33
3.3.7 Consideraciones finales del análisis	33
4. PLAN ESTRATEGICO 2016-2025	35
4.1 Justificación	35
4.2 Objetivo general del plan	35
4.3 Misión	35
4.4 Visión	36
4.5 Valores Organizacionales de la Agrocadena de Cacao en Guatemala ..	36

4.5.1	Transparencia	36
4.5.2	Confianza	36
4.5.3	Integridad	36
4.5.4	Trabajo en Equipo	36
4.5.5	Respeto.	36
4.5.6	Tolerancia.	36
4.5.7	Inclusión.	36
4.5.8	Gestión del conocimiento.	36
4.5.9	Responsabilidad.	36
4.6	Ejes Estratégicos	37
4.6.1	Eje 1: Mejoramiento de la Productividad	37
4.6.2	Eje 2: Fortalecimiento a los Procesos de Transformación Primaria y Secundaria Generación de Valor Agregado	38
4.6.3	Eje 3: Desarrollo organizativo/agro empresarial para la competitivi dad	39
4.6.4	Eje 4: Acceso a mercados	39
4.6.5	Ejes Transversales	39
6.	Sistema de Monitoreo y Seguimiento	58
6.1	Indicadores y metas	58
6.1.1	Eje estratégico 1: Mejoramiento de la Productividad	58
6.1.2	Eje estratégico 2: Fortalecimiento de los procesos de generación de valor agregado	59
6.1.3	Eje estratégico 3: Desarrollo organizativo/ agro empresarial para la competitividad	59
6.1.4	Eje estratégico 4: Acceso a Mercados	61
6.2	Plan de inversión de los ejes estratégicos	62
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-.....	63
7.1	De la organización.	65
7.2	Rol de las Partes.	65
7.3	Herramientas.	65
7.4	Mecanismos de articulación y operación.	66
7.5	Plan de Acción Inmediato.	66
8.	BIBLIOGRAFÍA.	67
9.	ANEXO.	68
9.1	Junta directiva del grupo de trabajo del norte	68
9.2	Junta directiva del grupo de trabajo del sur	68
9.3	Catastro de MIPYMEs de la cadena de cacao en la zona norte del país . .	69
9.3.1	Actores directos y sus eslabones.	69

Índice de Cuadros:



Cuadro No. 1	Área cosecha, producción y rendimiento de cacao para el período 2007 - 2014.	16
Cuadro No. 2	Producción nacional, comercio exterior y consumo de grano de cacao del período 2007 - 2014.	18
Cuadro No. 3	Registro de comercio exterior, período enero - octubre 2015 (Cacao en grano).	18
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 ..	20
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.	21
Cuadro No. 6	Valor de las exportaciones e importaciones y balance. Pasta de Cacao, incluso desgrasada a nivel global durante el período 2010 - 2014.	22
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	22
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.	23
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.	24
Cuadro No. 10	Líneas de acción del Eje Estratégico 1 y su definición.	37
Cuadro No. 11	Líneas de acción del Eje Estratégico 2 y su definición.	38
Cuadro No. 12	Líneas de acción del Eje Estratégico 3 y su definición.	39
Cuadro No. 13	Líneas de acción del Eje Estratégico 4 y su definición.	39
Cuadro N0. 14	Ejes Estratégicos de Plan de la Agrocadena de Cacao de Guatemala.	41
Cuadro N0. 15	Marco Lógico Eje 1: Mejoramiento de la Productividad.	42
Cuadro N0. 16	Marco Lógico, Eje 2: Fortalecimiento a los procesos de generación de valor agregado.	45
Cuadro N0. 17	Marco Lógico, Eje 3: Desarrollo organizativo/agro empresarial para la competitividad.	50
Cuadro N0. 18	Marco Lógico: Eje 4: Acceso a mercados	56

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 desarrollo del cultivo de cacao.	16
Figura N0. 3	Esquema de la organización base de la gestión del Plan Estratégico en el marco de la ENAC.	64

Índice de gráficos:



Gráfico N0. 1	Distribución porcentual a nivel departamental de la cobertura de siembra de cacao.	15
---------------	--	----

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.
FUNDASISTEMAS	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 público 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 Agro cadenas, 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 Agro cadena 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 Agro cadena Cacao en Guatemala para impulsar la Estrategia Nacional de la Agro cadena 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 Agro cadena tanto de la Región Norte como Sur, llegan al entendido que para mejorar la condición actual y establecer una economía basada en una Agro cadena 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 Agro cadena, 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 Agro cadena 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 agro cadena 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 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 Agrocademas, 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 una misión compartida. Además, se hará desde un lente global de toda la temática para establecer la figura organizativa-legal, los instrumentos de gestión y su seguimiento, así como los principios que deberán prevalecer 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 Secretaría 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 Agrocademas” como aporte a la mejora competitiva de la Agricultura. El enfoque de Agrocademas 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

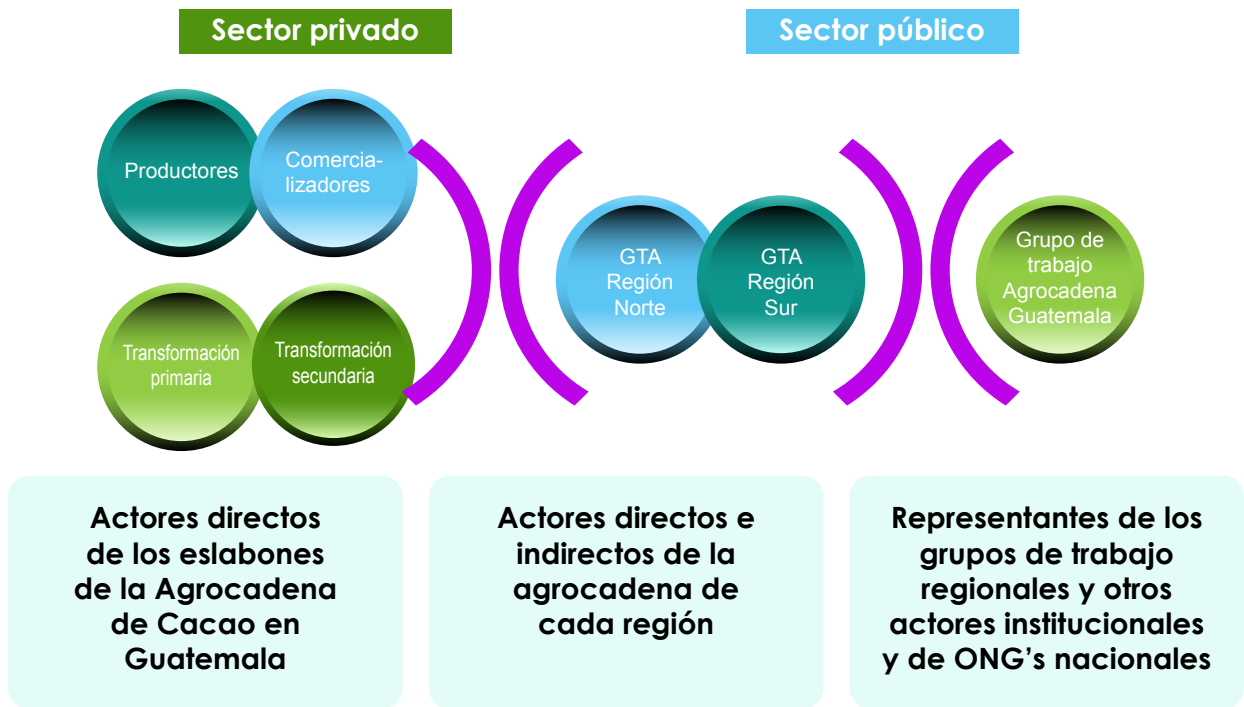
representativos, participativos y permanentes de diálogo, consenso y coordinación, con la integración de los actores de cada eslabón y el sector público, para el análisis, flujo de información, definición y elaboración de propuestas, alianzas y acuerdos estratégicos ejecutables, que mejoren la competitividad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



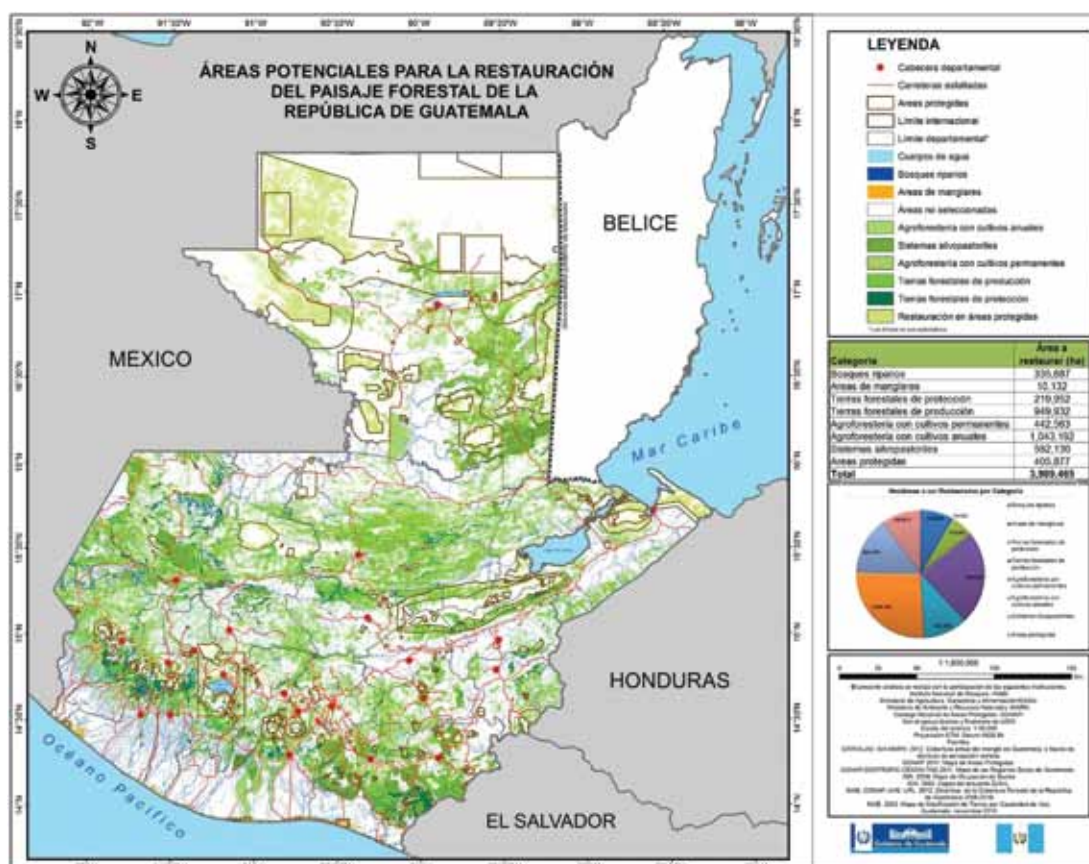
A continuación se presenta información de la producción y mercado de cacao a nivel nacional e internacional para la identificación de oportunidades y definición de acciones dentro del plan estratégico.

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.

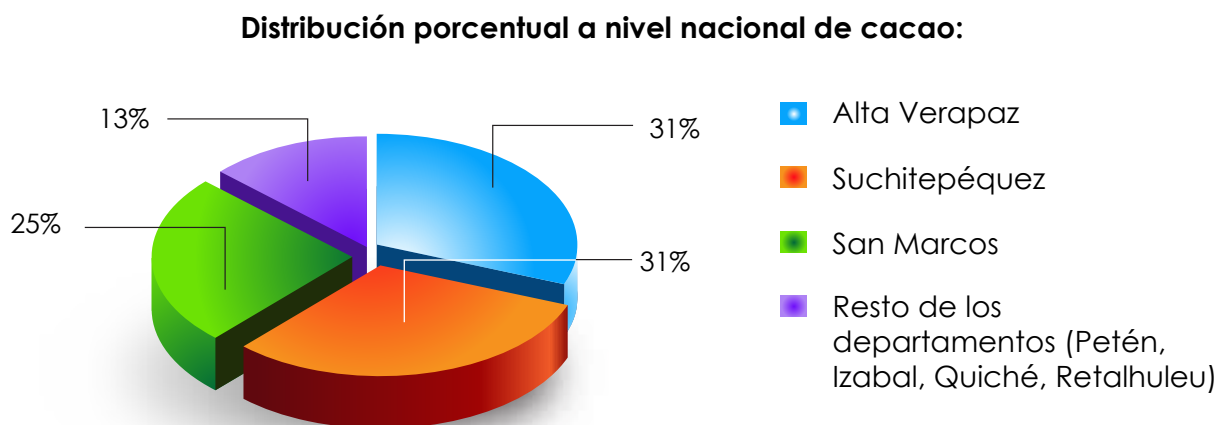
Figura No. 2: Mapa de superficie en Ha de las áreas aptas para la restauración del paisaje forestal.



Fuente: Ministerio de Agricultura Ganadería y Alimentación, Laboratorio de sistemas de Información Geográfico.

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.



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.¹

¹ 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 Ha	Producción en TM	Rendimiento (TM/Ha)	Rendimiento (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.

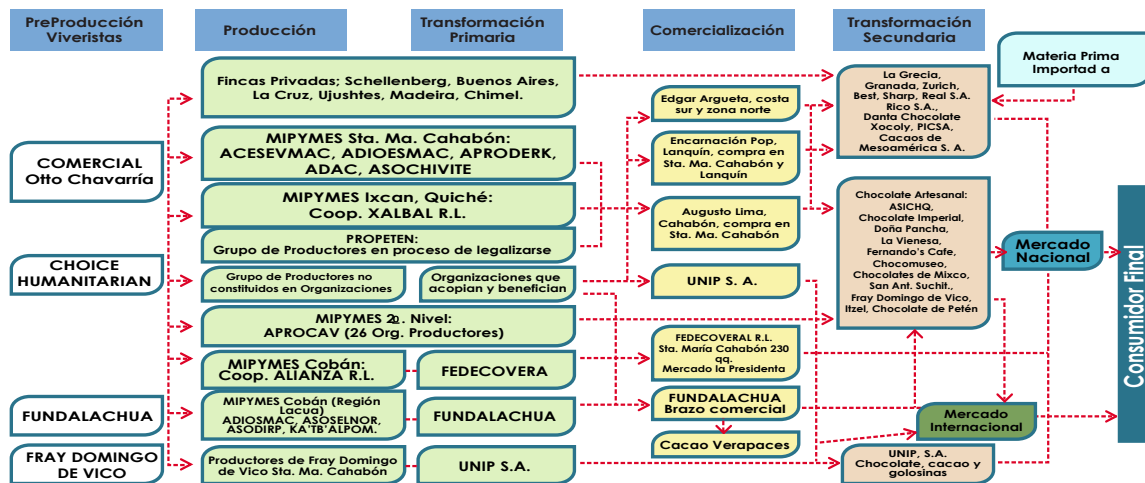


3.1.2 Mapeo de Actores y Circuitos

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 híbridas 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.

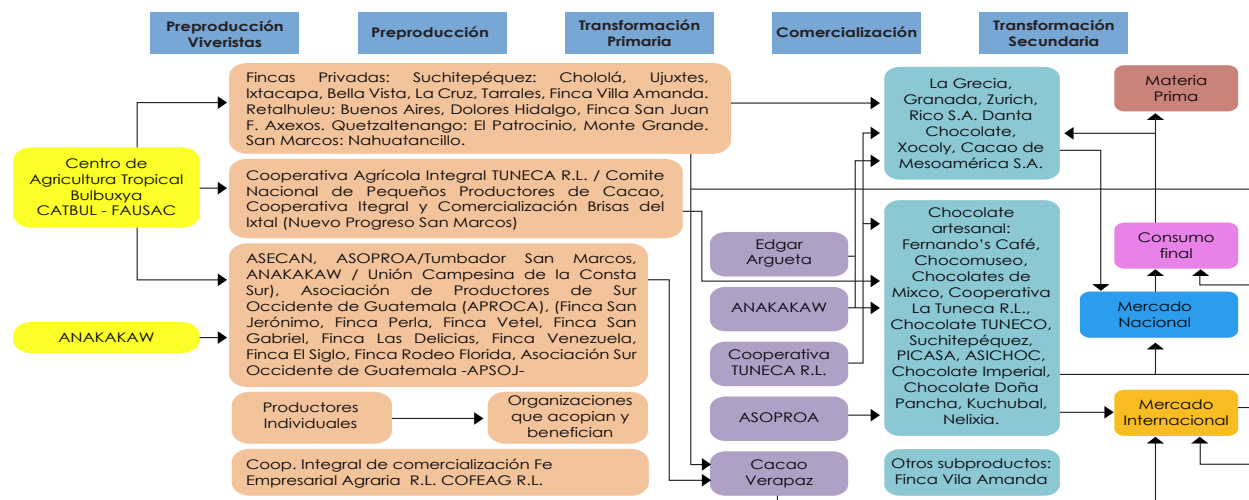


Fuente: MINECO Octubre 2015 Análisis de la situación actual de la cadena de cacao e identificación de posibles acciones. Proyecto de Fortalecimiento de la productividad de las MIPYMES.

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.²

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.

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



² 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.

3.1.3 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/ Año	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
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 chocolate 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	Valor US\$ en 2011	Valor US\$ en 2012	Valor US\$ en 2013	Valor US\$ en 2014
Exportaciones totales	8,474,766.0	9,709,849.0	10,247,244.0	8,169,676.0	10,418,673.0
Importaciones totales	10,024,026.0	12,829,734.0	8,525,922.0	7,875,361.0	9,776,423.0
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	Valor US\$ en 2011	Valor US\$ en 2012	Valor US\$ en 2013	Valor US\$ en 2014
Exportaciones 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.

Entre los principales exportadores destaca: Países Bajos, Ghana, Alemania, Indonesia y España. Y los principales importadores: España, Países Bajos, Malasia, Bélgica, Francia, República de Corea e Italia.



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	Valor US\$ en 2011	Valor US\$ en 2012	Valor US\$ en 2013	Valor US\$ en 2014
Exportaciones 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	Valor US\$ en 2011	Valor US\$ en 2012	Valor US\$ en 2013	Valor US\$ en 2014
Exportaciones totales	4,250,947.0	3,549,728.0	2,818,680.0	3,684,315.0	5,681,486.0
Importaciones totales	4,146,498.0	3,775,614.0	2,588,561.0	3,508,995.0	5,770,508.0
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	Valor US\$ en 2011	Valor US\$ en 2012	Valor US\$ en 2013	Valor US\$ en 2014
Exportaciones totales	2,742,040.0	3,444,188.0	3,245,244.0	2,571,359.0	2,031,930.0
Importaciones totales	2,587,364.0	3,501,264.0	3,319,124.0	2,695,332.0	2,128,043.0
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	Valor US\$ en 2011	Valor US\$ en 2012	Valor US\$ en 2013	Valor US\$ en 2014
Exportaciones totales	20,004,298.0	23,275,051.0	23,576,244.0	25,799,178.0	27,181,500.0
Importaciones totales	19,371,471.0	22,814,302.0	23,278,282.0	25,382,726.0	26,849,961.0
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 proyectan 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 (camino, 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, contribuye 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 la 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 precondition 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 Agrocadenas 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 2º. 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 nuevas 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 aromáticos, 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 US\$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 mecanismos de incentivos en apego a normativa nacional para la exportación de productos y reducción 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 Confianza:

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 conclusiones 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.

Nº.	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 específico, tanto nacional como internacional.

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

Nº.	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.

Nº.	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.

Nº.	Línea de Acción	Definición
4.1	Investigación para acceso a mercados	Fomentar el acceso a mercados, en base a características diferenciadas que posee el 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.

EJES ESTRATÉGICOS	UI TRANSVERSAL	LINEA DE ACCIÓN ESTRATÉGICA (L)	ACCIONES RELEVANTES	PLAZO DE SOLUCIÓN			RESULTADO ESPERADO (R)	MEDIO DE VERIFICACIÓN
				Corto Plazo (0-2 años)	Mediano Plazo (2-4 años)	Largo Plazo (4-8 años)		
1. MEJORAMIENTO DE LA PRODUCCIÓN Y PRODUCTIVIDAD. O.E.: <i>Buscar un mejoramiento continuo de la producción, rendimiento y calidad del producto en función del requerimiento del mercado específico, tanto nacional como internacional.</i>	5. EJE TRANSVERSAL 5. INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO TECNOLÓGICO PARA LA COMPETITIVIDAD. O.E.: <i>Identificar problemáticas y desarrollar propuestas que generen y transfieran conocimiento científico, pertinente e innovador para el desarrollo sostenible de la Agrocadena, en el marco de la institucionalidad, normativa e instrumental de políticas y estrategias orientadas a las Agrociudades. O.E.: Apoyar las estrategias nacionales para la adaptación y mitigación al cambio climático, a través de la implementación de ecosistemas productivos sostenibles de cacao, en zonas prioritarias por su vulnerabilidad social, su alta valor para la conservación de la biodiversidad y su prioridad en términos de restauración del paisaje.</i>	1.1 REGISTRO DE VIVEROS Y MATERIALES VEGETATIVOS	Establecimiento de protocolo de registro	X			R.1.1. Un protocolo de registro validado, aprobado e implementado para normal los viveros y los materiales vegetativos de cacao.	Protocolo establecido
			Registro de viveros		X			Viveros de cacao registrados
			Registro de materiales vegetativos		X	X		Materiales de cacao registrados
		1.2 MEJORAMIENTO DE CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD DEL CACAO, EN FASE DE CAMPO	Establecimiento o renovación de plantaciones con material certificado		X	X	R.1.2. Plantaciones de cacao nuevas, renovadas o tecnificadas, con manejo bajo enfoque de BPA's.	Superficie establecidas o renovada con materiales certificados
			Desarrollo de manual de BPA's específico para el cultivo del Cacao	X				Manual de BPA's desarrollado
			Implementación de BPA's (infraestructura y cumplimiento de requisitos)	X	X			Planes de manejo formulados e implementados
		1.3 TRAZABILIDAD EN UNIDADES PRODUCTIVAS	Manejo de Registros de producción y costos	X			R.1.3. Implementación del sistema de trazabilidad en las unidades productivas de cacao.	Sistema de vitácoras, controles de registros
			Definición del sistema de trazabilidad	X				Sistema de trazabilidad aprobado por la cadena
			Implementación del sistema de trazabilidad: marcación y registro	X	X			Sistema de trazabilidad en operación
		1.4 EXTENSIÓN AGRÍCOLA Y TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA	Acompañamiento técnico a nivel de campo	X			R.1.4. Formación de recurso humano local, mediante el aprovisionamiento oportuno de asistencia técnica, capacitación y transferencia tecnológica.	Organizaciones productoras que cuentan con acompañamiento
			Definición participativa de un programa de capacitación en materia productiva	X	X			Desarrollo de perium de mejora productiva de cacao
			Formación de recurso humano local en cacao	X	X	X		Recurso humano local formado
		1.5 INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO TECNOLÓGICO	Identificación, evaluación y selección de materiales élite de cacao, de acuerdo a características demandadas por el mercado	X	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 agrocadena	Registros de materiales élite identificados, evaluados y seleccionados
			Identificación, evaluación y selección de materiales criollos y acríolados, en base a características demandadas por el mercado	X	X			Registros de materiales criollos y acríolados identificados, evaluados y seleccionados
			Investigación y fomento de modelos de sistemas de producción sostenible de cacao, amigables con el ambiente	X	X			Investigaciones realizadas en sistemas de producción sostenible de cacao
			Centro de información tecnológica de cacao			X		Centro informativo en funcionamiento
		1.6 INCLUSION FINANCIERA	Investigación de entes financieros diferenciados		X		R.1.6. El eslabón productor tiene acceso a servicios financieros que le permitan desarrollar sus plantaciones comerciales	Entes financieros identificados
			Fomento de líneas de crédito accesibles (sistema bancario, fideicomisos, bancos comunales, cooperativismo)		X			Documento de Registro y análisis de líneas crediticias accesible al eslabón productor
2. FORTALECIMIENTO DE LOS PROCESOS DE GENERACIÓN DE VALOR AGREGADO. O.E.: <i>Fomentar y promocionar los procesos de transformación primaria y secundaria del grano que preserven la calidad en campo</i>	5. EJE TRANSVERSAL 5. INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO TECNOLÓGICO PARA LA COMPETITIVIDAD. O.E.: <i>Identificar problemáticas y desarrollar propuestas que generen y transfieran conocimiento científico, pertinente e innovador para el desarrollo sostenible de la Agrocadena, en el marco de la institucionalidad, normativa e instrumental de políticas y estrategias orientadas a las Agrociudades. O.E.: Apoyar las estrategias nacionales para la adaptación y mitigación al cambio climático, a través de la implementación de ecosistemas productivos sostenibles de cacao, en zonas prioritarias por su vulnerabilidad social, su alta valor para la conservación de la biodiversidad y su prioridad en términos de restauración del paisaje.</i>	2.1 MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE TRANSFORMACIÓN PRIMARIA DEL GRANO DE CACAO	Establecimiento de parámetros para el procesamiento (beneficiado), para asegurar la calidad del producto final	X			R.2.1. Las cosechas de cacao preservan su calidad de campo, mediante la aplicación de procesos estandarizados de transformación primaria	Protocolo para el beneficiado y guía técnica Normativa de calidad de grano de cacao
			Definición, promoción y cumplimiento de estándares de calidad mínimos de grano seco. (adaptación de estándares internacionales de sabor y aroma)	X				Laboratorio de Registros de análisis e informes
			Definición e implementación de sistema interno de control y trazabilidad: Análisis y muestreo de estándares de calidad	X				Centros de acopio y beneficiado implementados
			Implementación de BPM en el proceso de beneficiado y almacenamiento de cosechas	X	X			Registros de BPM implementados en los beneficios
			Manejo de residuos de cosecha (Cáscara de pocha)	X				Protocolo de Procedimiento de manejo de residuos
		2.2 FOMENTO DE LA AGROINDUSTRIA DIFERENCIADA	Investigación sobre tendencias de productos procesados de cacao, según mercado	X			R.2.2. Disponibilidad de opciones de adición de valor agregado para el grano de cacao con potencial de mercado	Informe sobre investigación de mercados
			Inversión en equipo e infraestructura agroindustrial acorde		X			Equipos e infraestructura establecida por acceso a fondo competitivo
			Investigación en tecnologías de agregación de valor en el procesamiento y transformación		X	X		Investigaciones realizadas
3. DESARROLLO ORGANIZATIVO/ AGROEMPRESARIAL PARA LA COMPETITIVIDAD. O.E.: <i>Buscar la integración sostenible del subsector de cacao desarrollando capacidades para la gestión técnica, empresarial y política, a través del fortalecimiento de la institucionalidad pública y privada.</i>	5. EJE TRANSVERSAL 5. INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO TECNOLÓGICO PARA LA COMPETITIVIDAD. O.E.: <i>Identificar problemáticas y desarrollar propuestas que generen y transfieran conocimiento científico, pertinente e innovador para el desarrollo sostenible de la Agrocadena, en el marco de la institucionalidad, normativa e instrumental de políticas y estrategias orientadas a las Agrociudades. O.E.: Apoyar las estrategias nacionales para la adaptación y mitigación al cambio climático, a través de la implementación de ecosistemas productivos sostenibles de cacao, en zonas prioritarias por su vulnerabilidad social, su alta valor para la conservación de la biodiversidad y su prioridad en términos de restauración del paisaje.</i>	3.1 DESARROLLO DE CAPACIDADES ORGANIZATIVAS, EMPRESARIALES Y FINANCIERAS	Fortalecimiento interno de las organizaciones, considerando enfoque de género y juventud	X			R.3.1. Actores de la agrocadena fortalecidos en sus capacidades organizativas, empresariales y financieras	Listados de membresía de las organizaciones
			Desarrollo de capacidad de visión empresarial y capacidad de gestión	X	X			Actores capacitados en empresarialidad
			Fomento de asociatividad empresarial	X	X			Número de empresas asociadas
			Orientación en figura legal adecuada	X	X			Definición de figura legal
			Implementación de herramientas de gestión empresarial, como planes de negocios, planes de marketing y modelos administrativos financieros	X	X			Manuales, planes y modelos
			Equipamiento para la implementación empresarial		X			Obtención de equipamientos
			Mejora del desempeño organizativo y empresarial	X	X			Evaluación de desempeño
		3.2 DESARROLLO DE CAPACIDADES DE INICIENCIA PÚBLICO Y PRIVADA	Fortalecimiento de capacidad de gestión colectiva del Grupo de Trabajo de Agrocadena de Cacao	X	X		R.3.2. Mayor incidencia de la agrocadena del cacao en el ámbito público y privado	Gestiones realizadas por el GTA de la agrocadena (registro de actas y resoluciones)
			Autofinanciamiento, inversión y capital de trabajo	X	X	X		Mecanismos financieros
			Estructura de representación nacional de los productores de cacao	X	X			Propuesta de estructura
4. ACCESO A MERCADOS. O.E.: <i>Mejorar el clima de oportunidades para el desarrollo y fortalecimiento de nuevos Agronegocios y la sostenibilidad de los ya alcanzados, a través de desarrollo de capacidades e instrumentos que revelen una mejora en la calidad de vida de los actores con equidad social.</i>	5. EJE TRANSVERSAL 5. INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO TECNOLÓGICO PARA LA COMPETITIVIDAD. O.E.: <i>Identificar problemáticas y desarrollar propuestas que generen y transfieran conocimiento científico, pertinente e innovador para el desarrollo sostenible de la Agrocadena, en el marco de la institucionalidad, normativa e instrumental de políticas y estrategias orientadas a las Agrociudades. O.E.: Apoyar las estrategias nacionales para la adaptación y mitigación al cambio climático, a través de la implementación de ecosistemas productivos sostenibles de cacao, en zonas prioritarias por su vulnerabilidad social, su alta valor para la conservación de la biodiversidad y su prioridad en términos de restauración del paisaje.</i>	4.1 INVESTIGACIÓN PARA ACCEDER A MERCADOS	Alianzas estratégicas	X	X	X	R.3.3. Mayor incidencia de la agrocadena del cacao en el ámbito público y privado	Convenios de alianzas realizados
			Liderazgo y Capacidades de gestión		X			Capacitaciones realizadas
		4.2 INSTRUMENTOS PARA ACCESO A MERCADOS	Gestión financiera		X			Gestiones efectuadas
			Intercambio de experiencias exitosas (nacional e internacional) Ej. Con universidad o centros de investigación	X	X			Intercambios efectuados
			Estudios de mercados diferenciados (ej. mercados nostálgicos)	X			R.4.1. Identificación y acceso a mercados en base a características diferenciadas	Estudios realizados
			Estudio de atributos del cacao guatemalteco para posicionamiento en mercado: Formas de MARCA y denominación de origen, estudio de características organolépticas		X	X		Estudios realizados
			Plataforma por región de información de precios y dinámicas de mercados (implementación y acondicionamiento de centro de operaciones)		X		R.4.2. Disponibilidad de instrumentos funcionales para el acceso a mercados	Plataforma informativa instalada y en funcionamiento

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.							
Línea de Acción	Resultado esperado	Acciones específicas	Indicador	Medio de verificación	Plazo de solución (años)		
					2	6	10
1.1 Viveros y Plantas registradas	Un protocolo de registro validado, aprobado e implementado que norma el registro de los viveros y de los materiales	Establecimiento de protocolo de registro de viveros.	Número de talleres de trabajo desarrollados	Protocolo establecido	X		
		Registro de viveros	Número de viveros registrados	Viveros de cacao registrados	X	X	X
		Registro de materiales seleccionados	Número de materiales Registrados	Materiales de cacao Registrados	X	X	X
1.2 Aseguramiento de Calidad y Productividad en Unidades Productivas	Plantaciones de cacao nuevas, renovadas o tecnificadas, con manejo bajo enfoque de BPA's.	Renovación y establecimiento de nuevas plantaciones con material registrado.	Número de Ha. con nuevos materiales registrados sembradas	Áreas de cultivo establecidas con materiales registrados.		X	X
		Desarrollo de manual de BPA's específico para el cultivo del Cacao	Número de talleres de trabajo desarrollados	Manual de BPA's desarrollado	X		
		Implementación de BPA's (infraestructura y cumplimiento de requisitos)	Número de productores que aplican los manuales	Planes de manejo formulados e implementados	X	X	

1.3 Trazabilidad en Unidades productivas	Implementación del sistema de trazabilidad en las plantaciones comerciales	Manejo de Registros de producción y costos	Número de fincas con registro	Sistema de bitácoras, controles de registros	X		
		Definición del sistema de trazabilidad	Talleres de trabajo impartidos	Sistema de trazabilidad aprobado por la cadena	X		
		Implementación del sistema de trazabilidad: marcación y registro	Número de productores con plantaciones de cacao trazadas	Sistema de trazabilidad operando	X	X	
1.4 Extensión Agrícola y Transferencia de Tecnología	Aprovisionamiento oportuno de asistencia técnica y transferencia tecnológica	Acompañamiento técnico a nivel de campo	Número de organizaciones con acompañamiento técnicos	informe de acompañamiento	X	X	X
		Identificación participativa de temas de capacitación productiva	Número de cursos impartidos	Desarrollo de pensum de mejora productiva de cacao		X	X
		Formación de recurso humano en cacao	Número de productores capacitados Número de materiales geo-referenciados y mapeados	Recurso humano formado		X	
1.5 Investigación y Desarrollo Tecnológico	La implementación de un esquema de investigación que responda a las necesidades del desarrollo tecnológico del cultivo	Identificación, selección y evaluación de nuevos materiales élite	Número de materiales geo-referenciados y mapeados	Registros de materiales elite identificados, seleccionados y evaluados		X	

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

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.

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

		Implementación de centros de acopio y beneficiado estratégicamente ubicados y con sus avales ambientales.	No. De Proyectos de factibilidad de Centros de Acopio y beneficiado formulado	1) Perfiles de proyectos, 2) Informes de ejecución, 3) Formulario simple ambiental. -AMI-		X	
		Inversión en Infraestructura y cumplimiento de requisitos para la implementación de BPM's	Proyecto de factibilidad de manufactura de cacao formulado	Reportes de inversión o infraestructura construida.		X	
		Manejo de residuos de cosecha (Cáscara de pocha, lixividados de fermentación)	Número de talleres de capacitación impartido	Protocolo de Procedimiento de manejo de residuos			
2.2 Fomento de los procesos de transformación secundaria diferenciado	Disponibilidad de opciones de adición de valor agregado para el grano de cacao con potencial de mercado	Inversión en Equipo e infraestructura agroindustrial acorde	Documento de especificaciones técnicas establecidas	Equipos e infraestructura establecida por acceso a fondo competitivo			X
		Establecimiento de protocolos de procesamiento y estándares de calidad	No. De organizaciones, empresas, implementando protocolos y procesos y estándares de calidad.	1) Protocolo elaborado, 2) Documentos de registros.			
		Elaboración de productos y sub productos identificada en el estudio de mercado.	No. De productos elaborados por organización o empresa.	1) Protocolos de elaboración de productos, 2) Registros sanitarios.			
		Fomento de prácticas de higiene en el proceso de secundario.	Número de talleres de capacitación impartidos	Listados de capacitados, 2) Registros de organizaciones y empresas que implementan BPM	X		

2.3 Trazabilidad en Unidades de procesamiento primario y secundario.	Implementación del sistema de trazabilidad en las unidades de procesamiento primario y secundario.	Manejo de Registros de procesamiento primario y secundario y costos de procesamiento.	Número de empresas con registro.	Sistema de bitácoras, controles de registros	X		
		Definición del sistema de trazabilidad.	Talleres de trabajo impartidos	Sistema de trazabilidad aprobado por empresas certificadoras.	X		
		Implementación del sistema de trazabilidad.	Número de organizaciones y empresas con sistemas de trazabilidad implementado.	1) Sistema de trazabilidad operando	X	X	
		Elaboración de instrumentos de control interno para la trazabilidad.	Documento de registro	Formatos y manuales elaborados para control interno.		X	
2.4 Asistencia técnica, capacita y Transferencia de Tecnología en procesamiento primario y secundario.	Aprovisionamiento oportuno de asistencia técnica, capacitaciones y transferencia tecnológica en procesamiento primario y secundario.	Acompañamiento técnico a nivel de procesamiento primario y secundario.	Número de organizaciones con acompañamiento técnicos	informe de acompañamiento	X	X	X
		Identificación participativa de temas de capacitación en procesamiento primario y secundario.	Número de temas identificados.	Desarrollo de pensum de mejora de procesamiento primario y secundario de cacao		X	X
		Formación de recurso humano en procesamiento primario y secundario de cacao.	Número de personas capacitadas,	Recurso humano formado		X	

2.4 Asistencia técnica, capacita y Transferencia de Tecnología en procesamiento primario y secundario.	Aprovisionamiento oportuno de asistencia técnica, capacitaciones y transferencia tecnológica en procesamiento primario y secundario.	Acompañamiento técnico a nivel de procesamiento primario y secundario.	Número de organizaciones con acompañamiento técnicos	informe de acompañamiento	X	X	X
		Identificación participativa de temas de capacitación en procesamiento primario y secundario.	Número de temas identificados.	Desarrollo de pensum de mejora de procesamiento primario y secundario de cacao		X	X
		Formación de recurso humano en procesamiento primario y secundario de cacao.	Número de personas capacitadas,	Recurso humano formado		X	
2.5 Investigación, innovación y Desarrollo Tecnológico	Desarrollo de nuevas técnicas de procesamiento o mejoras de las existentes, para mejorar la calidad del producto final.	Investigación de Tendencias de procesamiento de cacao según mercado	No. De líneas de investigación identificadas de procesamiento de cacao según mercado.	1) Informe sobre investigación de mercados, 2) Documento de líneas de investigación definidas.		X	
		Investigación en tecnologías de agregación de valor en el procesamiento y transformación	No. De líneas de investigación de tecnología de agregación de valor en el procesamiento y transformación.	1) Investigación es realizadas, 2) Documento de líneas de investigación de tecnología de agregación de valor en el procesamiento y transformación.		X	

2.6 Inclusión Financiera	El eslabón de procesamiento primario y secundario tiene acceso a servicios financieros para la mejora de procesos y engrandecimiento de sus instalaciones y servicios.	Investigación de entes financieros diferenciados	Mapa de entes financieros elaborados	Entes financieros identificados			
		Fomento de líneas de crédito accesibles (sistema bancario, fideicomisos, bancos comunales, cooperativismo)	Número de talleres de divulgación impartidos	Documento de registro y análisis de líneas crediticias accesible al eslabón de procesamiento primario y secundario.		X	
		Fondo para el mejoramiento de procesos primarios y secundarios.	Taller de divulgación de acceso a los fondos financieros desarrollados	Establecimiento de fondo competitivo accesible		X	



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

Eje 3: Desarrollo organizativo/agro empresarial para la competitividad.							
Objetivo: Buscar la integración sostenible del subsector cacao desarrollando capacidades para la gestión 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 política.							
Línea de Acción	Resultado esperado	Acciones específicas	Indicador	Medio de verificación	Plazo de solución (años)		
					2	6	10
3.1 Desarrollo de capacidades organizativas, empresariales y financieras	Los actores del subsector cacao fortalecidos en sus capacidades organizativas, empresariales y financieras.	Fortalecimiento interno de las organizaciones con enfoque de género y juventud	<ul style="list-style-type: none">■ Número de talleres de trabajo desarrollados.■ Asesorías brindadas en la aplicación de las capacidades adquiridas.	<ul style="list-style-type: none">■ Listados de participantes en talleres.■ Plan de capacitación por taller y general.■ No. De boletas de asesorías brindadas. (Teléfono, Watsap, correos electrónicos, conferencias telefónicas y audiovisuales).■ Informe de proceso de talleres.	X	X	X
		Desarrollo de capacidad de gestión con visión empresarial	<ul style="list-style-type: none">■ Número de talleres de trabajo desarrollados.■ Asesorías brindadas en	<ul style="list-style-type: none">■ Listados de participantes en talleres.■ Plan de capacitación por taller y			

			la aplicación de las capacidades adquiridas.	<p>general.</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ No. De boletas de asesorías brindadas. (Teléfono, Watsap, correos electrónicos, conferencias telefónicas y audiovisuales). ■ Informe de proceso de talleres. 	X		
		Fomento de Asociatividad de productores en organizaciones comunitarias con sentido empresarial	<ul style="list-style-type: none"> ■ Número de talleres de trabajo desarrollados ■ Asesoría para la conformación de organizaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Listados de participantes en talleres. ■ Plan de capacitación por taller y general. ■ No. De boletas de asesorías brindadas. (Teléfono, correos electrónicos, conferencias telefónicas y audiovisual). ■ Informe de proceso de talleres. 	X		

		<p>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</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Estudio de opciones de figura legal adecuada. ■ Asesoría para la constitución de la figura legal seleccionada. ■ Asistencia técnica para la administración correcta de la nueva figura legal. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Informe del estudio de opciones de figura legal adecuada. ■ Informe de la constitución. ■ Logro de inversiones financieras. ■ Listados de participantes en talleres. ■ Plan de capacitación por taller y general. ■ No. De boletas de asesorías brindadas. (Teléfono, correos electrónicos, conferencias telefónicas y audiovisual). ■ Informe de proceso de talleres. 	X		
		<p>Evaluación del desempeño organizativo y empresarial de cada organización.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Desarrollo de indicadores de línea base organizativo-empresarial. ■ Evaluaciones de avances intermedios. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Documento de línea de base. ■ Informes de evaluaciones de avances. 	X		

		Equipamiento para la implementación empresarial	Equipo instalado	Registro de inventario de equipo	X	X	
		Autofinanciamiento, inversión y capital de trabajo	Mecanismos financieros establecidos	Comprobante de fondos asignados	X	X	
		<p>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</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Contratación de profesional en derecho mercantil. ■ Estudio de opciones de figura legal adecuada. ■ Asesoría para la constitución de la figura legal seleccionada. ■ Asistencia técnica para la administración correcta de la nueva figura legal. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Definición de figura legal ■ Informe del estudio de opciones de figura legal adecuada. ■ Informe de la constitución. ■ Logro de inversiones financieras. ■ Listados de participantes en talleres. ■ Plan de capacitación por taller y general. ■ No. De boletas de asesorías brindadas. (Teléfono, correos electrónicos, conferencias telefónicas y audiovisuales). ■ Informe de proceso de talleres. 	X		

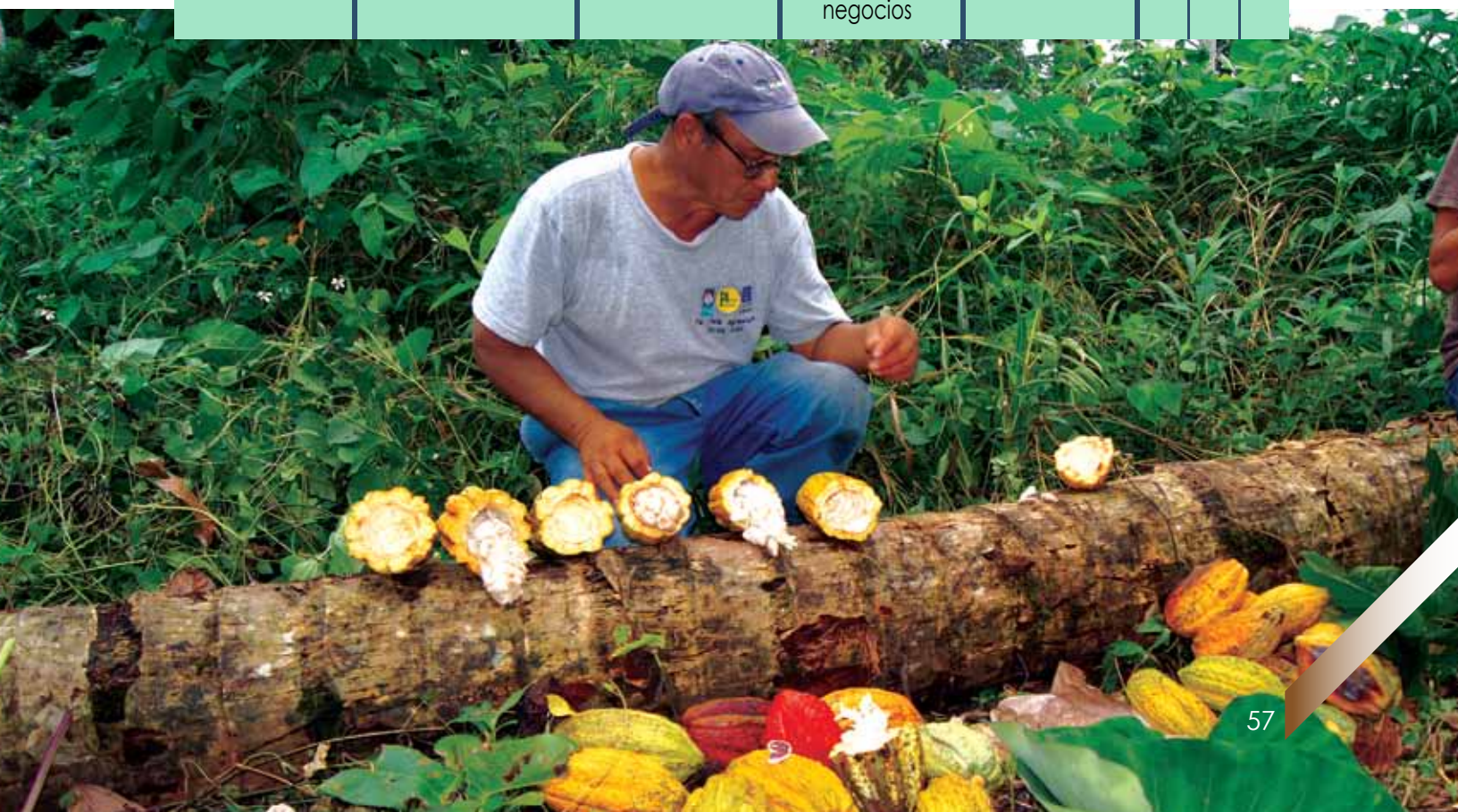
		Estructura de representación nacional de los productores de cacao	Presentación de la estructura organizacional	Memoria y/o acta de aprobación de la estructura	X		
3.2 Desarrollo de capacidades de incidencia público y privada	Mayor incidencia de la Agrocadena del cacao en el ámbito público y privado	Alianzas estratégicas	Número de convenios de alianzas realizados	Documentos firmados por las partes	X		
		Liderazgo y Capacidades de gestión	Número de talleres de capacitación impartidos	<ul style="list-style-type: none"> ■ Registro de participantes. ■ Listados de participantes en talleres. ■ Plan de capacitación por taller y general. ■ No. De boletas de asesorías brindadas. (Teléfono, correos electrónicos, conferencias telefónicas y audiovisuales). ■ Informe de proceso de talleres. 	X		
		Gestión financiera	Instrumentos de gestión elaborados	Fondos asignados	X		
		Liderazgo y Capacidades de gestión	Número de talleres de capacitación impartidos	<ul style="list-style-type: none"> ■ Registro de participantes. ■ Listados de participantes en talleres. ■ Plan de capacitación por taller y general. 	X		

				<ul style="list-style-type: none"> ■ No. De boletas de asesorías brindadas. (Teléfono, correos electrónicos, conferencias telefónicas y audiovisuales). ■ Informe de proceso de talleres. 			
		Gestión financiera	Instrumentos de gestión elaborados	Fondos asignados		X	
		Búsqueda de oportunidades de Intercambio de experiencias exitosas (nacional e internacional) Ej.: con universidad o centros de investigación	<ul style="list-style-type: none"> ■ Informe mensual de ■ oportunidades. Nombramiento de participantes idóneos. ■ Número de intercambio de experiencias realizadas. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Informe de oportunidades. ■ Documento de memoria de las experiencias. 		X	

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

Eje 4: Acceso a mercados							
Objetivo: Mejorar el clima de oportunidades para el desarrollo y fortalecimiento de nuevos Agronegocios 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 social.							
Línea de Acción	Resultado esperado	Acciones específicas	Indicador	Medio de verificación	Plazo de solución (años)		
					2	6	10
4.1 Investigación para acceso a mercados	Identificación y acceso a mercados en base a características diferenciadas	Estudios de mercados diferenciados	■ No. De mercados diferenciados identificados.	■ Informe del estudio realizado.	X		
		Estudio de atributos del cacao guatemalteco para posicionamiento en mercado: Formas de MARCA y denominación de origen, estudio de características organolépticas	1) Perfiles de sabor elaborados en cada región. 2) No. De marcas desarrolladas.	■ Informe del estudio realizado.		X	X
4.2 Instrumentos para acceso a mercados	Plataforma funcional para el acceso a mercados.	Diseño o selección de Plataforma electrónica de información de precios y dinámicas de mercados	Plataforma instalada y funcionando.	■ Lectura de registros por semana ■ Plataforma funcionando.		X	

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



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.

3. **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 (tCO₂) esta medición debe aplicarse a las nuevas plantaciones que se establezcan y debe iniciar en 1,500 (tCO₂) constantes durante los primeros cinco años y luego incrementa a 10,500 (tCO₂) 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.



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-.

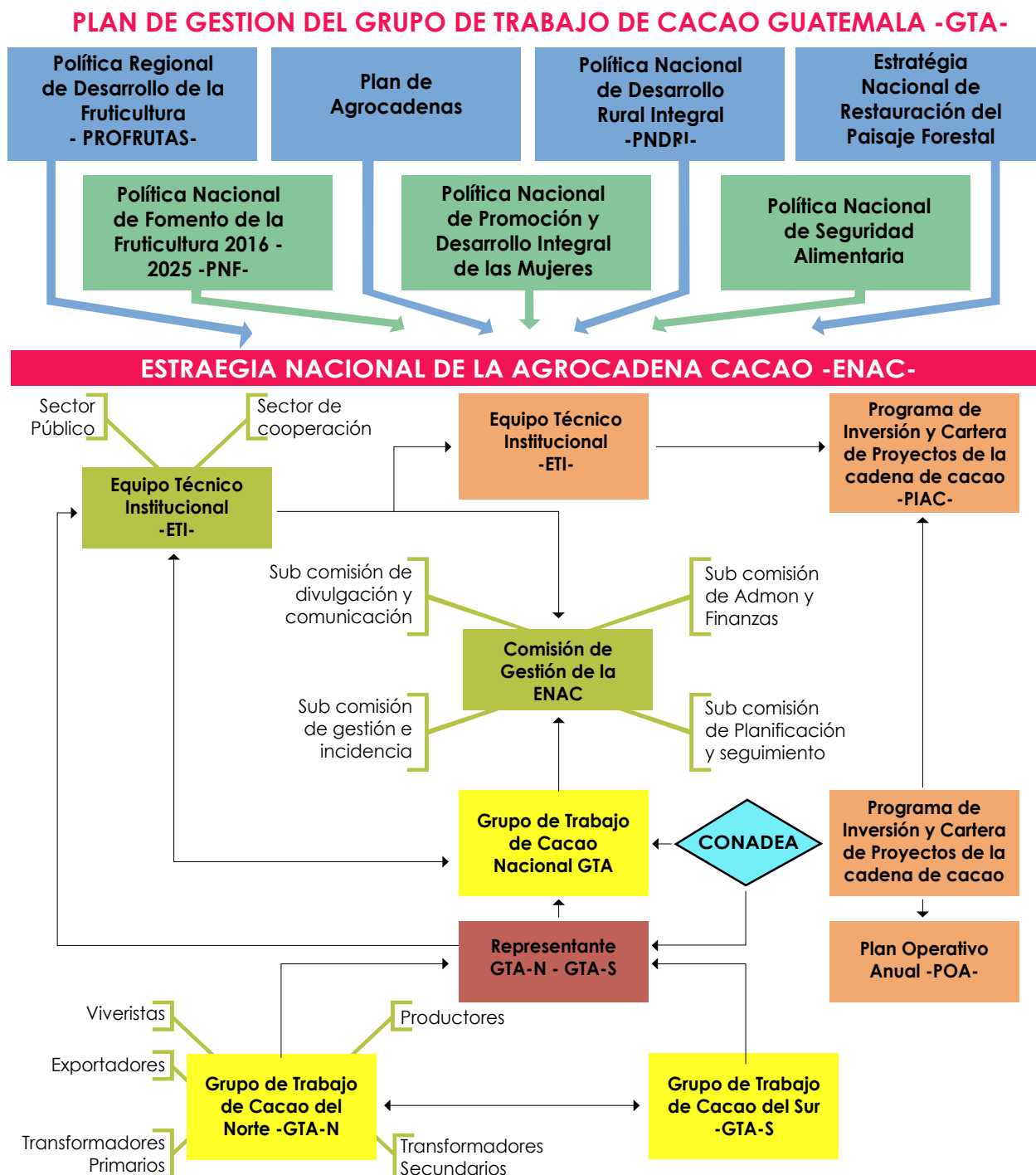


La formulación del Plan Estratégico de la Agrocadena de Cacao en Guatemala requirió de un proceso de planificación estratégica participativa a nivel de dos regiones del país que contó con la participación ordenada de diversos actores directos e indirectos relacionados con los siguientes eslabones o componentes 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.



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:

- Planificación Estratégica y Operacional Nacional de la Agrocadena de Cacao,
- a. Desarrollo de capacidades para fortalecer la gestión de la ENAC.
- b. Programa de inversiones y Cartera de proyectos de la cadena de cacao
- c. Promoción de la plataforma de Investigación e innovación tecnológica en la
- d. 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	Jimmy 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.³

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 híbridas 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.

No.	ORGANIZACIÓN -MIPYME-	UBICACIÓN	CARACTERÍSTICAS	NUMERO DE PLANTAS PROMEDIO EN VIVERO	PRECIOS PROMEDIO
1	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
2	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
3	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.

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



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

ORGANIZACIÓN -MIPYME-	UBICACIÓN	NUMERO DE ASOCIADOS	AREA DE CULTIVO EN HA.	PRODUCCIÓN PROMEDIO ANUAL CACAO SECO EN qq.	RENDIM. CALCULADO qq/Ha	RENDIM. CALCULADO TM/Ha
Asociación Comunitaria Educativa y de Servicios Varios Maya Q'eqchi -ACESEVMAQ-	Aldea Pinares, Santa María Cahabón, Alta Verapaz.	31	40	500 (incluyendo cacao de no asociados.)	12.50	0.57
Asociación de Desarrollo Integral Ox Ek Santa María Cahabón -ADIOESMAC-	Aldea Tzalamtum, Santa María Cahabón, Alta Verapaz.	36	70	300	4.29	0.19
Asociación de para Desarrollo de Kajib'om -APRODERK-	Aldea Chivité Santa Rosa, Santa María Cahabón, Alta Verapaz.	16	10	40	4.00	0.18
Asociación Para el Desarrollo Agrícola del Cacao -ADAC-	Aldea Saquija, Santa María Cahabón, Alta Verapaz.	32	20	100	5.00	0.23
Asociación de Desarrollo Integral San Juan Chivité ASOCHIVITÉ	Aldea San Juan Chivité, Santa María Cahabón, Alta Verapaz.	64	95	700	7.37	0.33
Asociación de Desarrollo Integral Rocja Pomtilá -ASODIRP-	Aldea Rocja Pomtilá, Cobán, Alta Verapaz.	73	30	66	2.20	0.10
Asociación Selva del Norte -ASOSELNOR-	Comunidad Patate Icbolay, Cobán, Alta Verapaz.	100	26	125	4.81	0.22
Asociación KA'TB'ALPOM	Aldea Salacuim, Cobán, Alta Verapaz.	40	35	86	2.46	0.11
Cooperativa ALIANZA, R. L.	Cobán, Alta Verapaz.	40	20	100	5.00	0.23

ORGANIZACIÓN -MIPYME-	UBICACIÓN	NUMERO DE ASOCIADOS	AREA DE CULTIVO EN HA.	PRODUCCIÓN PROMEDIO ANUAL CACAO SECO EN qq.	RENDIM. CALCULADO qq/Ha	RENDIM. CALCULADO TM/Ha
Cooperativa Agrícola y de Servicios Varios XALBAL, R. L.	Aldea Xalbal, Playa Grande, Ixcán.	169	169	Disponibles para siembra de cultivo.	n.a.	n.a.
Asociación de Productores de Cacao de la Verapaz -APROCAV- (organización de segundo nivel, actualmente inactiva)	Cahabón, Lanquín, La Tinta, Fray Bartolomé de las Casas y Chahal, del departamento de Alta Verapaz.	Entidad de segundo nivel con 26 organizaciones productoras representados en 390 familias	340	1,200	3.53	0.16
Asociación de Desarrollo Integral de Lanquín –ADIXKAKAW	Lanquín, del departamento de Alta Verapaz.	297	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Asociación ASOPROCA	Santa María Cahabón	30	Proceso de legalización	n.d.	n.d.	n.d.
WAXAQIB QEJ	La Compuerta	36	36	216	6	0.27
Waxaqib Tziquin	Poite Centro	40	40	240	6	0.27
Uxlajuj Noo'j	San Lucas Aguacate	26	26	156	6	0.27
Cooperativa Champerico R.L.	Cobán, Alta Verapaz.	30	105	710	6.76	0.31
Grupo Pre Cooperativo Balamte	Cahabón Alta Verapaz	19	52.5	150	2.86	0.13
Grupo pre cooperativo La Ceiba el Mirador	Cahabón Alta Verapaz	9	13	112	8.62	0.39
Grupo Pre Cooperativo Chivite Santa Rosa	Cahabón Alta Verapaz	21	33	132	4.00	0.18
Grupo Pre Cooperativo Chajlocom	Cahabón Alta Verapaz	7	10	40	4.00	0.18
Grupo Pre Cooperativo Tzalamtum	Cahabón, Alta Verapaz	10	19	95	5.00	0.23

Grupo Pre Cooperativo Santa Cruz Mira Flores	Cahabón Alta Verapaz	10	12	66	5.50	0.25
Grupo Pre Cooperativo Chioyal	Cahabón Alta Verapaz	7	10.5	42	4.00	0.18
Grupo Pre Cooperativo Chaslau	Cahabón Alta Verapaz	16	25.6	79	3.09	0.14
Grupo Pre Cooperativo Pinares	Cahabón Alta Verapaz	16	22	94	4.27	0.19
Grupo Pre Cooperativo La Nueva Esperanza	Cahabón Alta Verapaz UBICACIÓN	10	15	63	4.20	0.19

ORGANIZACIÓN -MIPYME-	UBICACIÓN	NUMERO DE ASOCIADOS	AREA DE CULTIVO EN HA.	PRODUCCIÓN PROMEDIO ANUAL CACAO SECO EN qq.	RENDIM. CALCULADO qq/Ha	RENDIM. 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	6	21	3.5	0.16
Grupo Pre Cooperativo San Martin Chichaj	Cahabón Alta Verapaz	13	18	63	3.5	0.16
Asociación de Desarrollo Integral Regional ADIRE	Santa María Tzeja, Ixcan, Quiché.	40	n.d.	n.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 entrevistas, Análisis cualitativo 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 TRANSFORMACIÓN PRIMARIA					
No.	ORGANIZACIÓN -MIPYME-	UBICACIÓN	CARACTERÍSTICAS	VOLUMEN PROMEDIO ACOPIADO EN BABA (t)	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.)
6	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
7	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 indican que si compran en baba pagan Q3/lb, si compran seco y fermentado van de Q1,100 a Q1,500/Qm, según calidad	Mercado mayorista nacional y 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 que van de Q1,100 a 1,500/Qm en finca según calidad.	Exportación
ORGANIZACIÓN -MIPYME-	UBICACIÓN	A QUIÉN COMPRA LA PRODUCCIÓN	CÓMO COMPRA EL GRANO	PRECIO PROMEDIO PAGADO AL PRODUCTOR	DESTINO DE LA COMERCIALIZACIÓN
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 †
Cacaos de Mesoamérica	Ciudad de Guatemala	Fabrica chocolate de cobertura con alto porcentaje de cacao	Productores región norte y costa sur	No disponible
Chocolate Imperial	Ciudad de Quetzaltenango	Fabricación de chocolate artesanal para bebida	Organizaciones de productores de región norte y costa sur	27 - 108 TM
Chocolate TUN-ECO	San Antonio, Suchitepéquez	Fábrica cocoa y chocolate soluble	Productores costa sur	No disponible

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
RUTA-CAC	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)
	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)
UICN	Programa Regional de Cambio Climático	Desarrollo de modelos de negocios	Guatemala: Petén y franja transversal del norte; Honduras, Nicaragua, Panamá, Costa Rica	4 años
	Gestión de conocimiento para el fortalecimiento de la agrocadena de cacao	Mejorar el desempeño de la Agrocadena para la creación de empleo, ingresos y beneficios ecosistémicos en el paisaje rural.		
	Medios de Cida Sostenibles	Desarrollo de medios e instrumentos para la restauración del paisaje rural.		
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
FUNDASISTEMAS	Desarrollo Empresarial de Organizaciones Productoras y Comercializadoras 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.	a) La gobernanza de las organizaciones. b) Gestión Administrativa de la Empresa. c) Comercialización Efectiva. d) Consolidación del Negocio. Expansión de la Empresa y proyección comunitaria.	Un año prorrogable a requerimiento de las PYMES participantes en la cadena y acuerdos previos
FUNDACIÓN SOLIDARIDAD LATINOAMERICANA	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 style="list-style-type: none"> 1. Capacitar pequeños productores en las buenas prácticas de cacaocultura y diversidad agrícola climáticamente inteligente para aumentar los rendimientos, ingresos y seguridad alimentaria. 2. Capacitar a pequeños productores en control de calidad, inocuidad y trazabilidad para agregar valor al producto y comercializar lotes de origen. 3. Establecer planes de negocios y relaciones formales con empresas que practican altos valores de Responsabilidad social-ambiental. 4. Capacitar a las familias de pequeños productores en prácticas de seguridad alimentaria y nutricional. 5. Fortalecer capacidad organizativa, administrativa, y financiera de empresas asociativas de productores de cacao de la región norte y nororiente. 6. Facilitar el acceso de las empresas Asociativas de productores de cacao a los servicios financieros. 	Región Norte de Guatemala (Verapaces, Nororiente, Sur de Petén, ITN. La zona suroccidental no estará excluida por Solidaridad. A mediano plazo tendrá su propio proyecto.	6 años
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
MAGA-FONAGRO	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).
PRODENORTE/FIDA	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**



www.maga.gob.gt

