

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

EVALUACIÓN CUALITATIVA DE LA CADENA DE VALOR DE CACAO EN GUATEMALA



Consultor: Ing. Agr. Tomás Orlando Godínez López

Guatemala, 2014

Índice de Contenido

Contenido	Página
I. Introducción	1
II. Objetivos.....	6
2.1 General	6
2.2 Específicos.....	6
III. Resumen de los resultados de la matriz de evaluación.....	7
3.1 Dinámica de la demanda y potencial competitivo.	9
3.2 Potencial de impacto/desarrollo inclusivo de la cadena.	10
3.3 Pre condiciones de éxito.	11
3.4 Determinación geográfica.	14
IV. Definición de la Cadena de Valor de del Cacao	15
4.1 Producto(s) evaluados.	15
4.2 Descripción de zona geográfica o de acción.....	17
V. Mapeo de la Cadena	19
5.1 Eslabones de la cadena.....	19
5.2 Identificación de los actores directos de la cadena.	20
5.3 Identificación de los actores indirectos de la cadena.	23
5.4 Mapa de actores de la cadena y sus relaciones.	24
5.5 Relaciones económicas de los eslabones de la cadena.	25
VI. Estimación de Empleo, MIPYMEs y Empresas Ancla	26
VII. Análisis Económico y de Mercado.....	27
7.1 El mercado y su alcance.	27
7.2 Tendencias del consumidor y de canales de distribución.	29

7.3	Rentabilidad, competencias de la cadena de valor y barreras de entrada al mercado.....	31
7.4	Comercialización y distribución.....	33
7.5	Generación de empleo.....	34
VIII.	Prospectiva de la Cadena	35
8.1	Dinámica de la demanda y potencial competitivo.....	35
8.2	Potencial de impacto y desarrollo inclusivo de la cadena.....	37
8.3	Precondiciones de éxito.....	38
IX.	Identificación de soluciones inmediatas	39
9.1	Manejo tecnificado de plantaciones cacaoteras.....	40
9.2	Manejo tecnificado en transformación primaria.....	41
9.3	Certificaciones para mercados externos.....	41
9.4	Fortalecimiento de capacidades empresariales.....	42
X.	Conclusiones	44
XI.	Anexos	47
XII.	Bibliografía.....	53
XIII.	Lista de Siglas y Acrónimos.....	54

Índice de Cuadros

Cuadro 1. Productos primarios, intermedios y finales evaluados.....	15
Cuadro 2. Actores Directos Identificados.....	20
Cuadro 3. Actores Indirectos Identificados.....	23
Cuadro 4. Número estimado de MIPYMES operando en la cadena en el área geográfica determinada.....	26

Índice de Figuras

Figura 1. Resultados de la Evaluación Cualificación de Criterios Cadena de Valor del Cacao. Agosto 2014.....	7
Figura 2. Producción y consumo mundial de cacao en grano.....	27
Figura 3. Consumo aparente de grano de cacao en la República de Guatemala .	28
Figura 4. Exportaciones e importaciones de cacao y sus preparaciones en la República de Guatemala.....	29

I. Introducción

El cacao es un producto de amplia demanda mundial dentro de una creciente industria alimenticia, farmacéutica y cosmética. Catalogado como un “soft commodity”, este extraordinario grano se constituye en la materia prima esencial para la fabricación de una diversidad de artículos de consumo masivo, tales como barras de chocolate, una extensa gama de confitería, coberturas, bebidas, pasteles, helados, jabones, humectantes y medicinas, entre otros.

En los años subsiguientes a la crisis de precios ocurrida a inicios de este siglo, el comercio internacional del cacao y sus derivados experimentó una expansión notable, derivada del incremento en la demanda de esta especie vegetal tanto en los tradicionales mercados consumidores de Europa y Norteamérica, como en otras economías emergentes asiáticas que han presentado un crecimiento vertiginoso. Como resultado, en el año 2013 se superó por primera vez el umbral de consumo de los 4.0 millones de TM.

La consecuente recuperación de precios en el mercado de este grano, también ha contribuido a la reactivación del cultivo en la mayor parte de países productores, cuyas cosechas globales estimadas en 3.37 millones de TM para el año 2000, se incrementaron hasta 4.34 millones de TM en el año 2010. Para la década 2011-20, se proyecta una tasa media de crecimiento anual del 1.7% (x).

A pesar de este incremento, según ICCO, la demanda anual ya superó a la oferta de grano de cacao, generando un déficit creciente de abastecimiento, estimado en 160,000 TM para la cosecha 2012/13 y en 115,000 TM para la cosecha 20113/14. Se especula que para el año 2020, este déficit podría alcanzar hasta 1.0 millón de TM, si no se desarrollan acciones tendientes a incrementar la producción y productividad (x).

El cultivo comercial de esta especie, solamente puede realizarse en regiones tropicales comprendidas en un rango de 20 grados de latitud norte y sur de la línea ecuatorial. Por esa razón, en la mayoría de países que ya son productores tradicionales o que cuentan con condiciones agroclimáticas potenciales, se están realizando esfuerzos agresivos de inversión pública y privada para expandir áreas de siembra, tecnificar plantaciones y fortalecer las cadenas de valor.

Guatemala es un país que posee regiones óptimas para la producción de cacao. No obstante, aunque se estima una superficie potencial de 169,000 Ha. para esta actividad agrícola, su cultivo no ha sido impulsado de manera consistente, por la carencia de una política nacional para el desarrollo de este sector.

La información oficial disponible y reportada por el INE en el IV Censo Agropecuario Nacional, indica que para el ciclo agrícola 2002-03, se registraron 9,172 fincas cacaoteras con una extensión de siembra de 3,853 manzanas, equivalente a 2,687 hectáreas. Adicionalmente se contabilizaron 83,398 plantas dispersas o de traspatio. Considerando el área dedicada a la producción de cultivos permanentes y semi permanentes, el cacao ocupó la posición 14, un claro parámetro de su irrelevancia en el contexto interno.

El tamaño de la extensión promedio de siembra, estimada en 0.29 Ha., indica que el cultivo ha sido desarrollado principalmente a nivel de pequeños y medianos productores en dos regiones del país: a) Región sur occidental, que comprende la boca costa de los departamentos de Suchitepéquez, Retalhuleu, Quetzaltenango y San Marcos. b) Región norte, que comprende las tierras bajas de los departamentos de Alta Verapaz, El Quiché, Izabal y la parte sur de Petén.

Para el año 2013, las proyecciones del BANGUAT estimaron una superficie de 6,200 manzanas de cacao (4,340 Ha.) y una producción de 289,400 quintales (13,154.5 TM). El destino comercial de estas cosechas, estuvo constituido por: a) El mercado nacional, donde el grano es utilizado por la industria artesanal e industria transformadora del chocolate. b) El mercado externo, especialmente el salvadoreño, amplio consumidor de grano y productos intermedios o elaborados, tales como cocoa con y sin adición de azúcar, torta desgrasada, manteca, grasa y aceite, así como una gama de chocolates y confitería.

Paradójicamente, siendo un país productor y con escasa exportación de cacao, la industria y comercio de Guatemala recurren a una importación creciente tanto de grano como de sus derivados, propiciando una balanza comercial cada vez más desfavorable. Este déficit representa una oportunidad potencial de mercado para un mayor volumen de oferta nacional.

En el ámbito bursátil mundial, el cacao guatemalteco no tiene incidencia por su bajo volumen de producción. Sin embargo, para mercados diferenciados que no se cotizan en la bolsa de valores, presenta un atributo que lo hace altamente atractivo: se trata de un producto fino que se distingue por su sabor y aroma, siendo ampliamente demandado por la industria chocolatera especializada.

Esta ventaja comparativa, conjugada con el déficit ascendente de cacao, la cercanía al mercado norteamericano, la existencia de áreas adecuadas para el cultivo, el impulso de sistemas agroforestales amigables con el ambiente, así como el contacto frecuente con chocolateros extranjeros, ha estimulado el interés de actores directos e indirectos, públicos y privados, para establecer alianzas que contribuyan a la reactivación y expansión del cultivo.

Durante entrevistas efectuadas con distintos actores relacionados al cacao, tanto en la región norte como en la región sur del país, se han identificado alianzas y encadenamientos promisorios tendientes a promover el rescate, rehabilitación, tecnificación y expansión de esta actividad productiva.

Tal es el caso de la empresa Agriselva, S. A., comercializadora privada que ha establecido una alianza con pequeños productores de cacao en la región costera del departamento de San Marcos, para la incorporación y desarrollo de 1,000 manzanas (700 Ha.) de cacao orgánico no certificado aún, para abastecer mercados Gourmet en Estados Unidos con proyección a Europa, Australia y Asia. Bajo un modelo innovador, definen un precio base de compra venta y la distribución posterior de utilidades, en base a volúmenes comercializados.

En la región norte también se ha identificado un esfuerzo de conformación de cadena de valor propiciado por actores directos e indirectos de diferentes eslabones, quienes desde hace dos años integraron “una mesa de trabajo”, con la finalidad de dar respuesta a necesidades concretas identificadas por los propios participantes.

Como resultado de sus gestiones, recientemente recibieron la aprobación de un financiamiento por parte del Fondo Nacional Para la Reactivación y Modernización de la Actividad Agropecuaria –FONAGRO- para la expansión de 530 Ha. de cacao, el desarrollo de dos encuentros regionales anuales para promover la producción y productividad del cultivo, así como el establecimiento de canales directos de comercialización entre las organizaciones productoras y chocolateros artesanales de Norteamérica.

Aunque el énfasis actual de ambos esfuerzos identificados consiste en incrementar la oferta de cacao en grano y de alta calidad, para abastecimiento a sus compradores ya identificados, visualizan a mediano plazo contar con las cantidades suficientes de materia prima para incursionar en una siguiente etapa de industrialización.

Bajo la perspectiva del presente estudio cualitativo, se evidencia la potencialidad de mercado interno y externo para el cacao guatemalteco, así como las ventajas comparativas y competitivas que presenta. Sin embargo, existe certeza de que se trata de una cadena con limitada posibilidad de generación de empleo por su enfoque casi orgánico, y con un potencial intermedio de impacto a nivel nacional, por tratarse de una actividad económica que no ha sido prioritaria en el país.

Los resultados obtenidos durante la etapa investigativa, se detallan en los siguientes capítulos.

II. **Objetivos**

2.1 General

Proporcionar información estratégica de la cadena de valor del cacao para toma de decisiones, mediante la evaluación cualitativa de la cadena y el análisis de la información complementaria recopilada, el mapeo de actores clave, así como la identificación de las limitantes y soluciones inmediatas.

2.2 Específicos

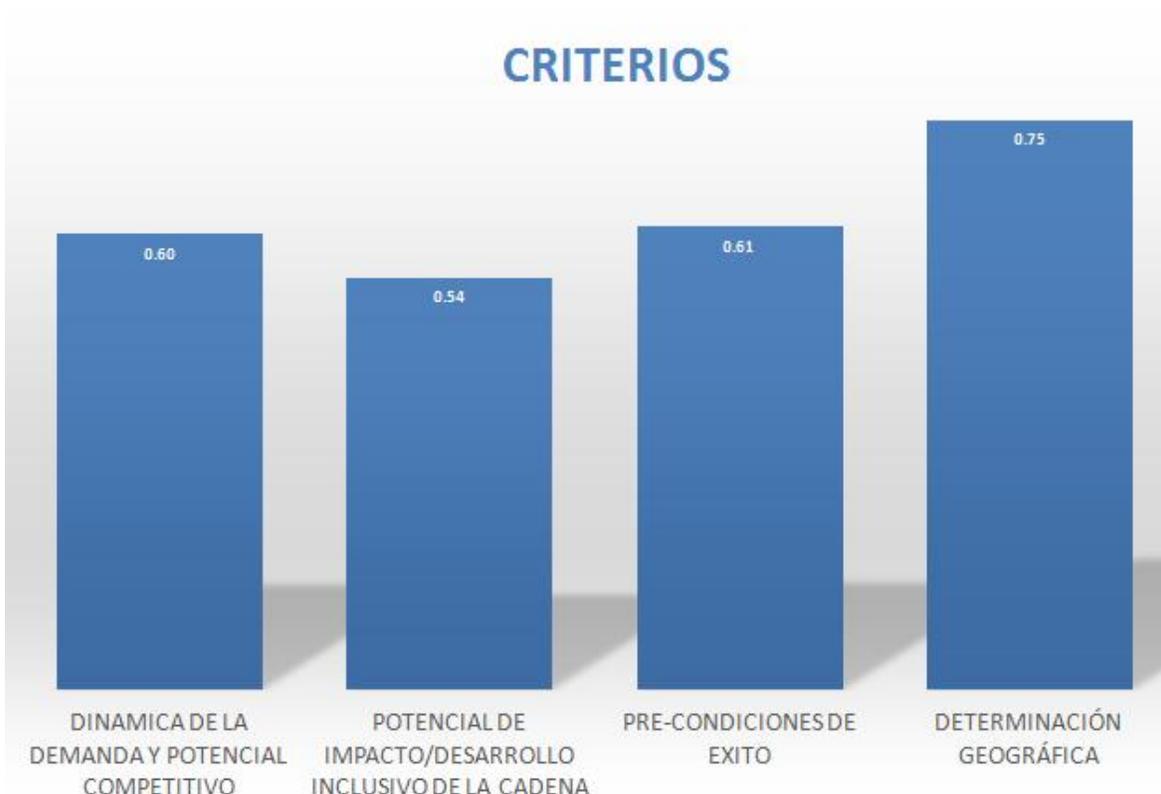
Evaluar cualitativamente la cadena de valor del cacao, mediante la utilización de la matriz proporcionada e información complementaria validada, así como del análisis de su entorno interno y externo.

Identificar y mapear actores clave de la cadena de valor del cacao.

Identificar las principales limitantes y soluciones inmediatas dentro de la cadena de valor del cacao.

III. Resumen de los resultados de la matriz de evaluación

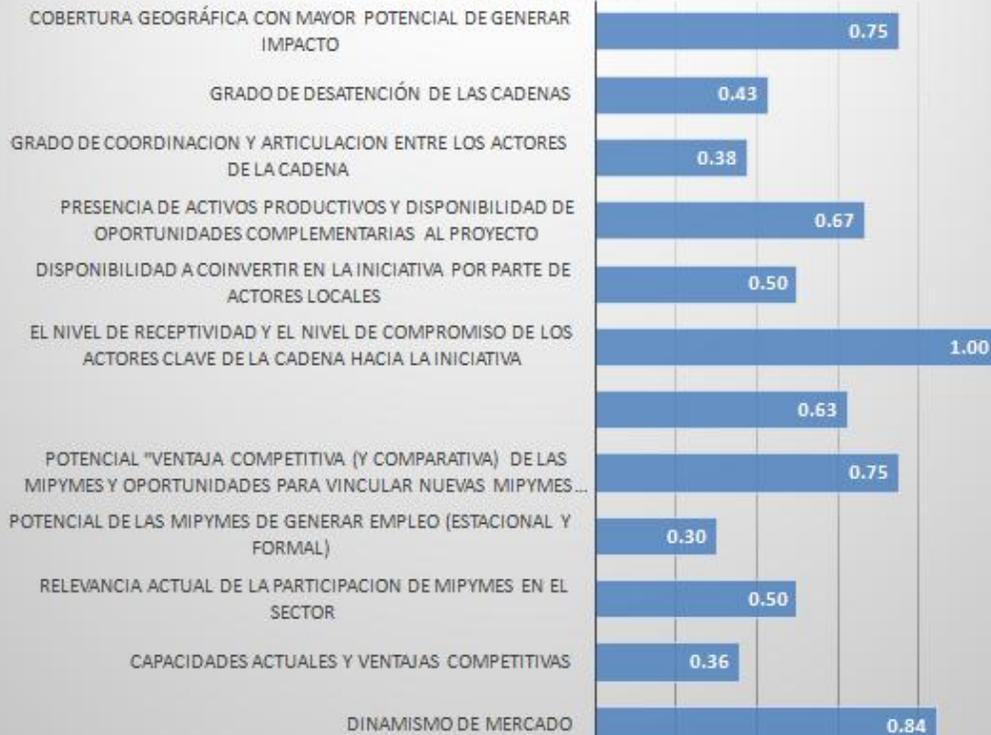
De acuerdo a la cualificación de los criterios establecidos en la matriz de evaluación, la cadena de valor del cacao presentó el siguiente comportamiento:



FUENTE: Matriz de Evaluación Cualitativa de la Cadena de Valor del Cacao.

Figura 1. Resultados de la Evaluación Cualificación de Criterios Cadena de Valor del Cacao. Agosto 2014.

SUBCRITERIOS



3.1 Dinámica de la demanda y potencial competitivo.

La evaluación de este criterio está basada principalmente en conocer el dinamismo del mercado, la capacidad actual de la cadena y su definición de ventajas competitivas y comparativas. Representan un 20% del peso total de todos los criterios.

En la evaluación efectuada a la cadena de valor del cacao, este criterio alcanzó un valor promedio de 0.60 equivalente a un 12% del peso total, donde cada uno de los dos sub criterios evaluados presentaron el siguiente desempeño:

3.1.1 Dinamismo del mercado.

Este sub criterio registra un valor de 0.84, debido a que tanto en el mercado interno como externo existe una demanda efectiva creciente del grano de cacao y sus derivados. La tendencia de un aumento sostenido en el consumo, se ha fortalecido por una mayor demanda en los mercados tradicionales de Europa y Norteamérica, así como en los mercados emergentes asiáticos. El déficit de abastecimiento anual de esta materia prima se continúa incrementando, considerándose que para el año 2020 podría alcanzar un nivel de 1.0 millón de TM., si no se impulsan acciones de incremento en la producción y productividad.

3.1.2 Capacidades actuales y ventajas competitivas.

Este sub criterio registra un valor de 0.36, debido a que las ventajas comparativas y competitivas del cacao diferenciado nacional aún son limitadas. De igual manera, el potencial competitivo de la cadena de valor presenta debilidades en la etapa productiva y de transformación primaria, con bajos márgenes de rentabilidad y certificaciones potenciales que no han sido utilizadas. Por lo tanto, existen oportunidades para su desarrollo.

3.2 Potencial de impacto/desarrollo inclusivo de la cadena.

La evaluación de este criterio se orienta a conocer cuál es la participación actual de las MIPYMES en el sector, sus potencialidades principalmente en generación de empleo, proyecta cuales podrían definirse en el tiempo como una ventaja competitiva de sus actores y la oportunidad de crecimiento de la misma. Representa un 30% del peso total de criterios.

En la evaluación efectuada a la cadena de valor del cacao, este criterio alcanzó un valor promedio de 0.54 equivalente a un 16% del peso total. Esto implica que en la escala respectiva se ubicó en el nivel medio.

En relación a cada uno de los cuatro sub criterios evaluados y que corresponden a este criterio, presentaron el siguiente desempeño:

3.2.1 Relevancia actual de la participación de MIPYMES en el sector.

Este sub criterio registra un valor de 0.50, debido al número actual de MIPYMES con actores directos que participan en los diferentes eslabones de la cadena de valor (viveristas, productores, transformadores primarios, comercializadores y transformadores secundarios artesanales), el cual asciende a 25. En el caso de 21 grupos no formales de productores y productores no organizados, son asistidos parcialmente por entidades que compran su cacao en baba y efectúan la transformación primaria.

3.2.2 Potencial de las MIPYMES de generar empleo (estacional y formal).

Este sub criterio registra un valor de 0.30, debido a que la mayor parte de MIPYMES que conforman la cadena de valor, corresponden al eslabón productor. El cultivo de cacao genera pocas oportunidades de empleo, por tratarse de plantaciones permanentes y que se producen bajo una línea casi orgánica. Por lo

tanto, aunque se fortalezca el manejo técnico y se expandan las áreas de siembra, la generación de empleo es limitada.

3.2.3 Potencial “Ventaja competitiva y comparativa” de las MIPYMES y oportunidades para vincular nuevas MIPYMES a la cadena.

Este sub criterio registra un valor de 0.75, debido a la enorme ventaja que supone para Guatemala la producción de cacao diferenciado por su sabor y aroma. Esta materia prima es altamente apreciada por la industria chocolatera especializada, existiendo relaciones comerciales directas con chocolateros norteamericanos. Por otro lado, por su carácter de iniciativa regional, existe la oportunidad de vincular nuevas MIPYMES a la cadena de valor.

3.2.4 Potencial de que un riesgo significativo se cristalice afectando de manera importante la posición competitiva de las MIPYMES.

Este sub criterio registra un valor de 0.63. Debido a que los cacaos diferenciados por su sabor y aroma, no se cotizan en la bolsa de valores sino en nichos especializados de mercado, los riesgos de una disminución drástica en precios y volúmenes de compra, es mínima.

Los mayores riesgos que se pueden visualizar son de naturaleza ambiental o de problemas derivados de una presencia agresiva de plagas y/o enfermedades, que puedan afectar los niveles productivos.

3.3 Pre condiciones de éxito.

La evaluación de este criterio considera aspectos relevantes tales como: el posible nivel de compromiso y receptividad del proyecto, la disponibilidad de coinvertir, evaluar si cuenta con activos que generen oportunidad de crecimiento

de la cadena, así como el grado de articulación y coordinación existente entre los actores. Representa un 40% del peso total de criterios.

En la evaluación efectuada a la cadena del cacao, este criterio alcanzó un valor promedio de 0.61 equivalente a un 24% del peso total, donde cada uno de los cinco sub criterios evaluados presentó el siguiente comportamiento:

3.3.1 El nivel de receptividad y el nivel de compromiso de los actores clave de la cadena hacia la iniciativa.

Este sub criterio registra un valor de 1.00, debido a que todos los actores entrevistados han manifestado un alto interés y disposición por participar en una iniciativa que contribuya a fortalecer la productividad y competitividad de la cadena del cacao.

Por otro lado, se trata de fortalecer una cadena de valor que viene trabajando desde hace dos años en esta temática, bajo un enfoque de desarrollo regional.

3.3.2 Disponibilidad a coinvertir en la iniciativa por parte de actores locales.

Este sub criterio registra un valor de 0.50, debido a que los actores entrevistados manifiestan su disposición a coinvertir en una iniciativa que redundará en su propio beneficio, pero en un porcentaje que sea acorde a su capacidad financiera.

Aunque los aportes locales son considerados justos por los actores, los montos de contraparte son temas sensibles en el eslabón productivo, dado que las MIPYMES están conformadas por pequeños productores que actualmente obtienen bajos rendimientos por unidad de área, debido al bajo nivel tecnológico en el manejo de sus cultivos.

3.3.3 Presencia de activos productivos y disponibilidad de oportunidades complementarias al proyecto.

Este sub criterio registra un valor de 0.67, debido a que ya se cuenta con alguna infraestructura básica para la transformación primaria del cacao (fermentación y secado). Solamente deberá completarse en aquellas áreas que se consideren estratégicas en base a volúmenes productivos.

Esta iniciativa no considera procesos de transformación secundaria, porque en las condiciones actuales no existe capacidad de abastecimiento para desarrollar procesos industriales de productos intermedios o finales de cacao. Por lo tanto, esta primera fase estará orientada al desarrollo competitivo de la producción de cacao seco de alta calidad.

Es importante destacar que la presente iniciativa encaja dentro del plan de desarrollo regional elaborado por SEGEPLAN para la Franja Transversal de Norte, área estratégica de biodiversidad y recursos hídricos de interés nacional. En esta región se está concluyendo la construcción de la carretera que enlaza las comunidades de parte alta de los departamentos de Izabal, Alta Verapaz, Quiché y Huehuetenango.

3.3.4 Grado de coordinación y articulación entre los actores de la cadena.

Este sub criterio registra un valor de 0.38, debido a que aún es necesario fortalecer la coordinación y articulación de actores que ya han sido identificados por la iniciativa de la cadena de valor.

En el caso de la región correspondiente a la Franja Transversal del Norte, ya existe un esfuerzo de coordinación iniciado hace dos años, que integra algunos actores de diversos eslabones (viveristas, productores, transformadores primarios y comercializadores), donde se manifiesta un buen grado de confianza y de

trabajo conjunto. Sin embargo, resulta imprescindible identificar e incorporar a otros actores independientes que existen dentro de esta región geográfica.

Eventualmente se establecerán nexos de coordinación con actores de la región sur occidental del país, con la finalidad de impulsar una política de desarrollo de la actividad del cacao a nivel nacional.

3.3.5 Grado de desatención de la cadena.

Este sub criterio registra un valor de 0.43, debido a que solamente una parte de las MIPYMES identificadas han recibido alguna asistencia temporal o esporádica en temas específicos de producción, post cosecha o empresarialidad.

De igual manera, algunos actores han sido favorecidos con la aprobación de proyectos específicos para la obtención de infraestructura básica de post cosecha, expansión de cultivos o la implementación de huertos clonales de cacao.

Sin embargo, la conformación gremial de una cadena de valor aún se encuentra en construcción y su capacidad de gestión es limitada.

3.4 Determinación geográfica.

La evaluación de este criterio está orientada a la determinación geográfica de la cadena de valor, elemento que influenciará en su evolución natural, determinando si el área geográfica cuenta con lo necesario para colaborar a generar impacto en el proyecto, condiciones naturales, condición vial e infraestructura u otros factores que aporten o limiten el crecimiento del negocio. Representan un 10% del peso total de criterios.

En la evaluación efectuada a la cadena del cacao, este criterio alcanzó un valor promedio de 0.75 equivalente a un 0.08% del peso total, cuyo sub criterio evaluado presentó el siguiente comportamiento:

3.4.1 Cobertura geográfica con mayor potencial de generar impacto.

Este sub criterio registra un valor de 0.75, debido a que se encuentra definido el territorio con una actividad económica definida y con condiciones naturales para el desarrollo de la cadena.

La región prioritaria de la presente iniciativa corresponde a la Franja Transversal del Norte, que comprende municipios con potencial de producir cacao de Huehuetenango, Quiché, Alta Verapaz e Izabal. Como se mencionó con anterioridad, la iniciativa de la cadena de valor desde hace dos años impulsa acciones de integración regional de actores de los diferentes eslabones, con la finalidad de promover el desarrollo competitivo del cacao en la región.

IV. Definición de la Cadena de Valor de del Cacao

4.1 Producto(s) evaluados.

En relación a los productos potenciales considerados para la cadena de valor del cacao, se han evaluado las siguientes posibilidades:

Cuadro 1. Productos primarios, intermedios y finales evaluados
Cadena de Valor del Cacao FTN.

Categoría de Productos	Tipo de Productos	Características
Primarios	Granos de cacao lavado seco	Al cosechar las mazorcas de cacao, se extraen las semillas y se lavan para retirar el mucílago. Seguidamente se secan para reducir la humedad.
	Granos de cacao fermentado seco	En este caso al extraer las semillas de cacao, se llevan por un proceso controlado para fermentar los azúcares de la pulpa y fijar características de sabor y aroma. Posteriormente se secan para reducir la humedad.
Intermedios	Pasta o licor de cacao	Es el resultado de la molienda de los granos de cacao limpios, descascarillados y tostados.
	Manteca de cacao	Es el producto graso obtenido del refinado y

		prensado en caliente, de la pasta o licor de cacao.
	Torta de cacao	Se refiere al remanente de pasta de cacao, cuando se le ha extraído la manteca.
	Cocoa	Es el cacao en polvo, resultante de pulverizar la torta de cacao.
	Nibs de cacao	Se trata de virutas obtenidas al machacar las cascarillas del cacao tostado.
Finales	Chocolate de cobertura	Es el chocolate que utiliza la industria chocolatera y pastelera. Por el contenido de manteca de cacao, puede moldearse y utilizarse para piezas de decoración.

El análisis y consenso de los actores de la cadena entrevistados indica que la prioridad actual de la cadena de valor, consiste en el desarrollo de una actividad primaria competitiva y de alta calidad en la producción y comercialización de grano de cacao fermentado seco. De esa manera, en el mediano plazo, se dispondrá de una mayor cantidad de producto primario, para incursionar en procesos industrializados, como el chocolate de cobertura.

Esta definición obedece a la necesidad de consolidar primeramente a las MIPYMES del eslabón productivo y a sus integrantes, en un manejo tecnificado de sus plantaciones y en un adecuado proceso de post cosecha. De esa manera estarán en capacidad de mejorar sus rendimientos por unidad de área y obtener mejores retornos económicos por sus cosechas de cacao.

Debido a que se trata de plantaciones de árboles, las mejoras que se implementen en el manejo técnico reflejarán sus beneficios en la siguiente cosecha, existiendo experiencias que han permitido cuadruplicar los rendimientos de cacao solamente con el manejo de sombra y podas.

Aunque existe un mercado potencial para el chocolate de cobertura, será un proyecto a más largo plazo, considerando la necesidad de contar con suficiente materia prima y de alta calidad para incursionar a este nivel.

4.2 Descripción de zona geográfica o de acción.

Como se indicó con anterioridad, las dos regiones con mayor potencial de producción de cacao se circunscriben a la región sur-occidental y a la región norte del país.

Para la implementación de la presente iniciativa, se ha establecido como la zona geográfica prioritaria de acción, la región conocida como la Franja Transversal del Norte, que cubre la parte norte de los departamentos de Huehuetenango, Quiché, Alta Verapaz e Izabal.

En relación a la caracterización de esta zona geográfica, resaltan los siguientes elementos:

- ✓ Existen municipios que poseen condiciones climáticas y edáficas para el desarrollo del cultivo del cacao.
- ✓ El cultivo ha sido conocido desde hace décadas en esta región, donde es cultivado principalmente por pequeños productores.
- ✓ En el municipio de Cahabón, Alta Verapaz, se cuenta con el “corredor ecológico”, donde la presencia del cacao es constante.
- ✓ Por tratarse de un sistema agroforestal, es una especie que genera ingresos económicos directos e indirectos a los productores, pero también se constituye en un protector de los recursos hídricos de la región.
- ✓ Dentro del plan de desarrollo de la FTN, elaborado por SEGEPLAN en el año 2011, se incluye el eje de desarrollo rural para la



dinamización de las economías campesinas, así como el de la preservación de los paisajes naturales y preservación de la biodiversidad. El cultivo del cacao cumple con esos criterios.

- ✓ Más del 75% de la población es indígena y el 77% es rural, con una densidad poblacional media baja de 54 habitantes/km².
- ✓ Más del 80% de los municipios de la FTN están en pobreza y pobreza extrema, con necesidad de alternativas que generen empleo rural.
- ✓ 17 de los 24 municipios que conforman la FTN presentan una muy alta y alta vulnerabilidad nutricional según prevalencia de desnutrición crónica.
- ✓ La FTN presenta una tasa de alfabetismo de 53%, siendo menor en mujeres (44.8%) y en la población indígena (45%).
- ✓ La región de la FTN y el sur de Petén, representan en su conjunto el 49.93% del área de siembra de cultivo de cacao a nivel nacional.
- ✓ Ya existen MIPYMES dentro de los eslabones de viveristas, productores, transformadores primarios, comercializadores y transformadores secundarios artesanales.
- ✓ Desde hace dos años se cuenta con una mesa técnica que coordina aspectos relacionados al desarrollo regional del cultivo de cacao.

V. Mapeo de la Cadena

5.1 Eslabones de la cadena.

En la cadena de valor del cacao, identificaron los siguientes eslabones:

- ✓ **Viveristas:** Se trata de viveristas individuales o MIPYMES que se han dedicado a la reproducción de plantas de cacao, para su venta a productores interesados.
- ✓ **Productores:** En este eslabón se identificaron productores individuales de cacao, grupos de productores no formales y MIPYMES productoras representadas por asociaciones y cooperativas.
- ✓ **Transformación primaria.** El proceso primario de transformación del 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.
- ✓ **Comercialización.** En el caso de la comercialización interna, los pequeños productores individuales de cacao negocian su excedente con compradores locales o intermediarios quienes lo venden a transformadores secundarios.

En el caso de las organizaciones productoras establecen sus contactos directos de comercialización con transformadoras secundarias nacionales o con empresas exportadoras.

Tanto en el área de influencia de Fundalachuá como en la región de Cahabón, las propias organizaciones productoras están en proceso de legalizar sus brazos comerciales, para realizar las acciones de comercialización de las cosechas de sus agremiados.

- ✓ **Transformación secundaria.** Una parte de la producción de cacao seco de la cadena de valor, se utiliza para la fabricación 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.

5.2 Identificación de los actores directos de la cadena.

Dentro de los actores directos de la cadena de valor del cacao, se identificaron los siguientes:

**Cuadro 2. Actores Directos Identificados
Cadena de Valor del Cacao. Agosto 2014.**

ESLABÓN	ACTOR	FUNCIÓN
Viverista	Fundalachuá	Reproducción de plantas de cacao para productores de sus organizaciones de base.
	Choice Humanitarian	Reproducción de plantas en vivero para sus beneficiarios.
	Fray Domingo de Vico	Vivero de cacao para sus beneficiarios.
	Comercial Otto Chavarría	Reproducción de plantas de cacao injertadas para venta pública.
	Cooperativa TUNECA, R. L.	Reproducción de plantas injertadas de cacao, para venta a sus socios y particulares.
	Centro Agrícola Tropical Bulbuxyá, FAUSAC	Preservación y reproducción de clones de cacao.
	Asociación de Productores de Cacao del Sur Occidente de Guatemala –APROCA-	Reproducción de plantas para sus asociados.
Producción	Asociación Comunitaria Educativa y de Servicios Varios Maya Q'eqchi -ACESEVMAC-	Aldea Pinares, Santa María Cahabón, Alta Verapaz. Cuenta con 31 asociados y 40 Ha. de cultivo. Producción: 500 quintales cacao seco, incluyendo no asociados.
	Asociación de Desarrollo Integral Ox Ek Santa María	Aldea Tzalamtum, Santa María Cahabón, Alta Verapaz. Cuenta con 36 asociados y

	Cahabón -ADIOESMAC-	70 Ha. de cultivo. Producción: 300 quintales cacao seco.
	Asociación de para Desarrollo de Kajb'om -APRODERK-	Aldea Chivité Santa Rosa, Santa María Cahabón, Alta Verapaz. Cuenta con 16 asociados y 10 Ha de cultivo. Producción: 40 quintales cacao seco.
	Asociación Para el Desarrollo Agrícola del Cacao -ADAC-	Aldea Saquija, Santa María Cahabón, Alta Verapaz. Cuentan con 32 asociados y 20 Ha. de cultivo. Producción: 100 quintales cacao seco.
	Asociación de Desarrollo Integral San Juan Chivité ASOCHIVITÉ	Aldea San Juan Chivité, Santa María Cahabón, Alta Verapaz. Cuenta con 64 asociados y 95 Ha. de cultivo. Producción: 700 quintales cacao seco.
	Asociación de Desarrollo Integral Rocja Pomtilá -ASODIRP-	Aldea Rocja Pomtilá, Cobán, Alta Verapaz. Cuenta con 73 asociados y 30 Ha. de cultivo. Producción: 66 quintales de cacao seco.
	Asociación Selva del Norte -ASOSELNOR-	Comunidad Patate Icbolay, Cobán, Alta Verapaz. Cuenta con 100 asociados y 26 Ha. de cultivo. Producción: 125 quintales cacao seco.
	Asociación KA'TB'ALPOM	Aldea Salacuín, Cobán, Alta Verapaz. Cuenta con 40 asociados y 35 Ha. de cultivo. Producción: 86 quintales cacao seco.
	Cooperativa ALIANZA, R. L.	Cobán, Alta Verapaz. Cuenta con 40 asociados y 20 Ha. de cultivo. Producción: 100 quintales cacao seco.
	Cooperativa Agrícola y de Servicios Varios XALBAL, R. L.	Aldea Xalbal, Playa Grande, Ixcán. Cuentan con 169 miembros y 169 Ha. disponibles para siembra de cultivo.
	Asociación de Productores de Cacao de la Verapaz -APROCAV-	Entidad de segundo nivel. Aglomera 26 organizaciones productoras, con 390 familias y 340 Ha. de cacao. Producción: 1,200 quintales cacao seco.
Producción	Cooperativa TUNECA, R. L.	San Antonio Suchitepéquez, Suchitepéquez. Son 23 asociados y 30 Ha. de cultivo. Producción: 150 quintales cacao seco.
	Asociación de Productores del Altiplano -ASOPROA-	San Rafael Pié de la Cuesta, San Marcos. Cuentan con 128 asociados y 64 Ha. de cultivo. Producción: 380 quintales de cacao seco.
	Asociación de Sembradores de Cacao de la Cuenca del Nahualate -ASECAN-	San Miguel Panán, Suchitepéquez. Cuentan con 154 asociados y 134 Ha. de cultivo. Producción: 962 quintales cacao seco.
	Asociación de Productores de Cacao del Suroccidente de Guatemala -APROCA-	El Asintal, Retalhuleu. Cuentan con 110 asociados y 51 Ha. de cultivo. Producción: 352 quintales cacao seco.
Transformación Primaria	Asociación de Desarrollo Integral Ox Ek Santa María	Cuentan con infraestructura básica para fermentación y secado del cacao de sus

	Cahabón -ADIOESMAC-	asociados.
	Asociación de para Desarrollo de Kajb'om -APRODERK-	Cuentan con infraestructura básica para fermentación y secado del cacao de sus asociados.
	Asociación Para el Desarrollo Agrícola del Cacao -ADAC-	Cuentan con infraestructura básica para fermentación y secado del cacao de sus asociados.
	Federación de Cooperativas de las Verapaces -FEDECOVERA-	Compra el cacao "en baba" de los productores que atiende, para efectuar un fermentado y secado uniforme.
	Fundalachuá	Compra el cacao "en baba" de los productores que atiende, para efectuar un fermentado y secado uniforme.
Transformación Primaria	INUP, S. A.	Compra el cacao "en baba" de los productores que atiende, para efectuar un fermentado y secado uniforme.
Comercialización	Brazo comercial Fundalachuá,	Comercializa el grano de cacao seco fermentado, de sus organizaciones de primer nivel.
	Federación de Cooperativas de las Verapaces -FEDECOVERA-	Comercializa el grano de cacao seco fermentado de los productores que son atendidos técnicamente por la federación.
	Cacao Verapaz	Comercializa el grano de cacao seco fermentado de asociaciones que establecen un contrato de compra venta de cosechas.
	INUP, S. A.	Comercializa productos derivados de la transformación secundaria del chocolate.
	Intermediarios particulares	Compran cacao seco lavado o fermentado, para su venta en mercados regionales, fronterizos mexicanos o en industrias chocolateras de la ciudad capital.
	Agriselva	Comercializa el cacao seco fermentado de la Asociación ASOPROA.
	Intermediarios particulares	Compran cacao seco lavado o fermentado, para su venta en mercados fronterizos mexicanos o en industrias chocolateras de la ciudad capital.
Transformación Secundaria	Asociación Integral de Productores de Chocolate de Quetzaltenango -ASICHOQ-	Localizada en la ciudad de Quetzaltenango. Conformada por 53 asociados que fabrican chocolate artesanal para bebida. Su demanda actual es de 40 TM anuales de cacao.
	INUP, S. A.	Localizada en Santa María Cahabón, produce chocolate para bebida, cocoa y golosinas de cacao. Utiliza la materia prima comprada de los productores locales que son asistidos por técnicos de Fray Domingo de Vico.
	Chocolate TUN-ECO	Localizada en San Antonio Suchitepéquez, esta empresa fabrica cocoa y chocolate soluble.
	Fernando's Kaffee	Localizada en Antigua Guatemala,

		Sacatepéquez. Esta empresa fabrica chocolate de cobertura, cocoa y derivados de la manteca de cacao. Su demanda actual es de 10 TM anuales de cacao.
--	--	--

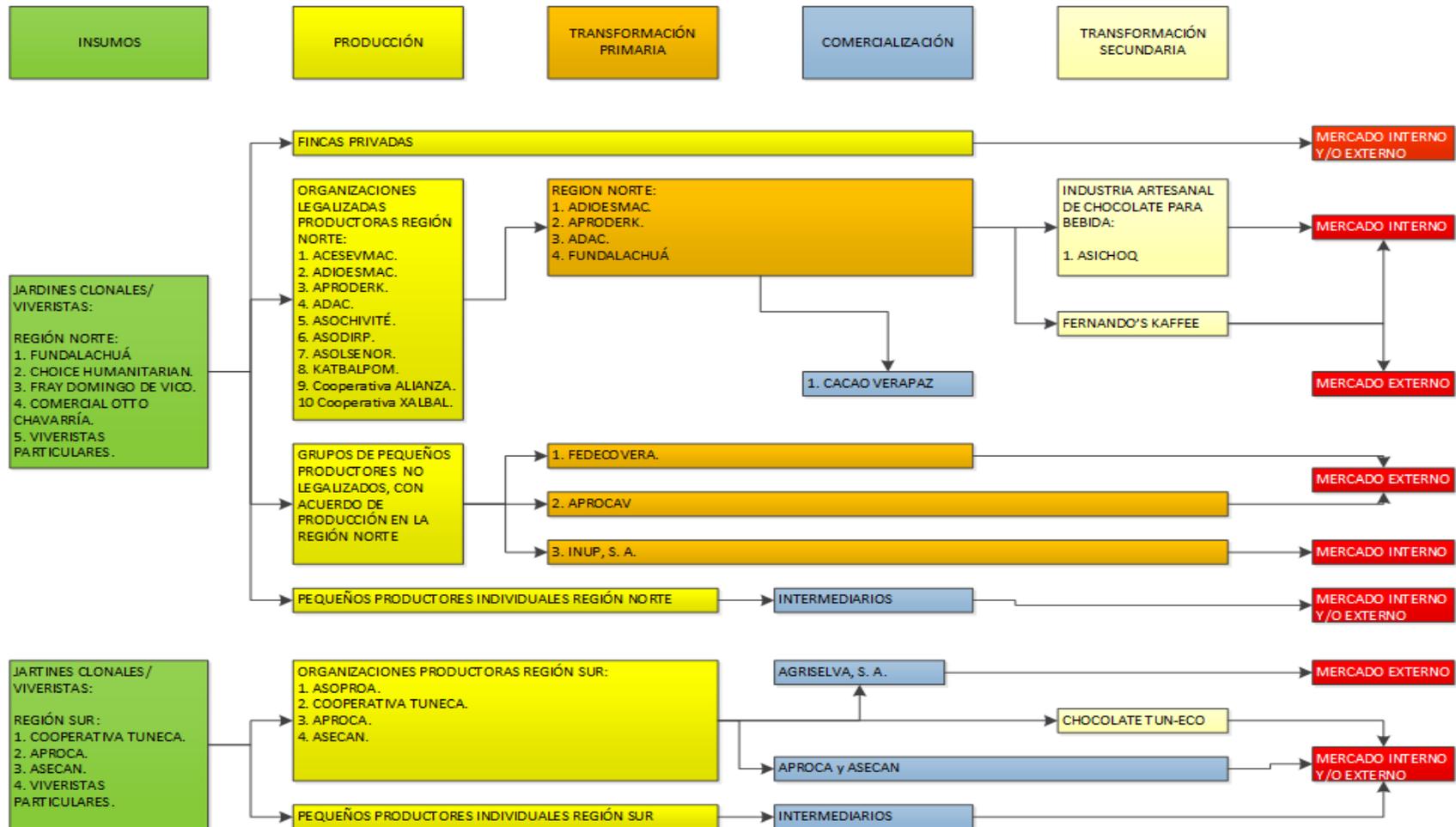
5.3 Identificación de los actores indirectos de la cadena.

Dentro de los actores directos de la cadena de valor del cacao, se identificaron los siguientes:

**Cuadro 3. Actores Indirectos Identificados
Cadena de Valor del Cacao. Agosto 2014.**

ESLABÓN	ACTOR	FUNCIÓN
Prestadores de Servicios Técnicos y capacitación	Fundalachuá	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 Fundalachuá en sistemas agroforestales
	FUNDASISTEMAS	Acompañamiento técnico en el fortalecimiento empresarial de las organizaciones atendidas.
	FEDECOVERA	Acompañamiento técnico agrícola a sus grupos beneficiarios.
	CATIE	Capacitación mediante escuelas de campo.
	SOLIDARIDAD	Organización internacional que fortalece las cadenas de abastecimiento, mejorando la producción por medio de soluciones innovadoras, asegurando la transición hacia una economía sostenible.
Servicios de Investigación	VIDER/MAGA	Módulos de capacitación en temas empresariales.
	Centro Agrícola Tropical Bulbuxyá	Evaluación de clones importados de cacao.
	CATIE	Evaluación de clones importados.
Servicios Financieros	UICN	Selección de materiales criollos o acriollados de alto rendimiento.
	FUNDEA	Considera una línea crediticia para producción de cacao
	Génesis	Considera una línea crediticia para producción de cacao
	PDER/MINECO	Proporcionó un capital semilla para las organizaciones que fueron beneficiarias.
	Fundalachuá	Cuenta con un capital limitado para financiar la siembra de nuevas áreas de cultivo de cacao

5.4 Mapa de actores de la cadena y sus relaciones.



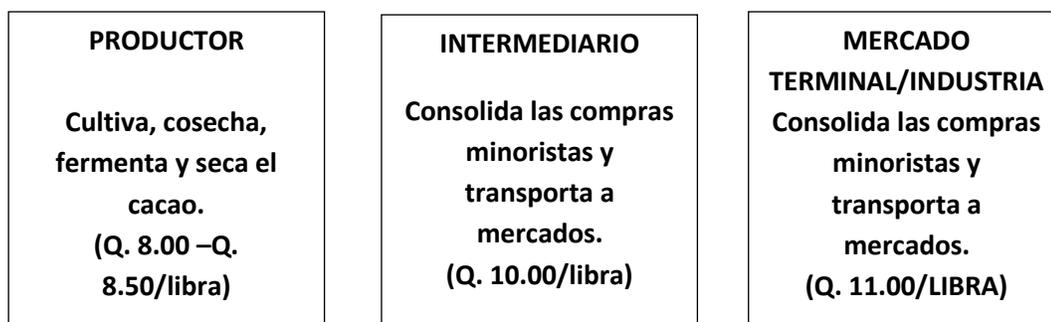
SERVICIOS DE ASISTENCIA TÉCNICA: FUNDASISTEMAS, UICN, CATIE, SOLIDARIDAD, FEDECOVERA, CHOICE HUMANITARIAN, FRAY DOMINGO DE VICO, VIDER/MAGA, FUNDALACHUÁ, .
 SERVICIOS FINANCIEROS: FUNDEA, GÉNESIS EMPRESARIAL, PDER/MINECO.
 SERVICIOS DE INVESTIGACIÓN: CATIE, CENTRO AGRÍCOLA TROPICAL BULBUXYÁ, UICN

5.5 Relaciones económicas de los eslabones de la cadena.

Para el análisis de las relaciones económicas de los eslabones de la cadena, se consideran dos escenarios:

5.5.1 El productor individual realiza una transformación primaria.

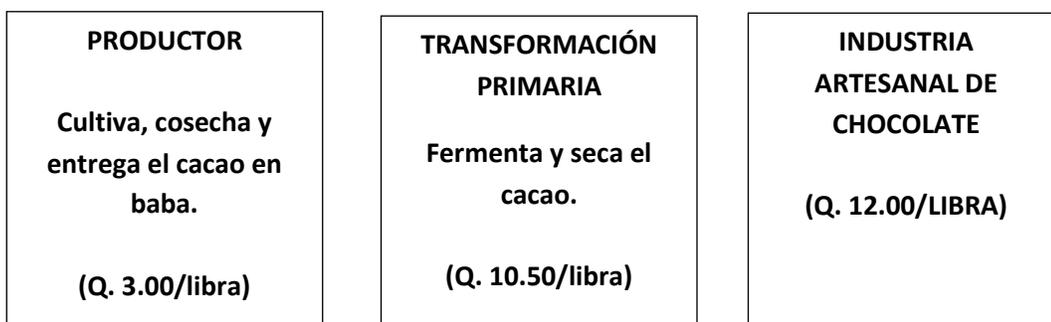
En este caso, el productor utiliza procedimientos empíricos para realizar su proceso de fermentación y secado, con la finalidad de obtener un mejor precio por la venta de cacao seco fermentado.



Nota: Los precios estimados corresponden a Julio-Agosto/2014

5.5.2 El productor vende cacao en baba.

En este caso, el productor entrega su cosecha de cacao “en baba” en un centro de acopio, donde es pesado. Este producto es trasladado al centro de transformación primaria, donde se realiza el proceso de fermentado y secado.



Nota: Los precios estimados corresponden a Julio-Agosto/2014

VI. Estimación de Empleo, MIPYMEs y Empresas Ancla

Cuadro 4. Número estimado de MIPYMEs operando en la cadena en el área geográfica determinada.

Concepto	Zona Productora 1 (Laguna Lachuá)	Zona Productora 2 (Área Cahabón)	TOTAL
Trabajadores			
Viveros	3	24	27
Fundalachuá	3		3
Choice humanitarian		2	2
Fray Domingo		2	2
Otto Chavarría		20	20
Productores			
ASECEVMAC		2,760 jornales	
ADIOESMAC		4,830 jornales	
APRODERK		690 jornales	
ADAC		1,380 jornales	
ASOCHIVITÉ		6,555 jornales	
ASODIRP	2,070 jornales		
ASOSELNOR	1,794 jornales		
KATBALPOM	2,415 jornales		
COOP. ALIANZA	1,300 jornales		
COOP. XALBAL	11,661 jornales		
FEDECOVERA		2,644 jornales	
INUP, S. A		139 jornales	
Transf. Primaria			
ADIOESMAC		210 jornales	
APRODERK		30 jornales	
ADAC		60 jornales	
Fundalachuá	270 jornales		
FEDECOVERA	50 jornales		
INUP, S. A.		10 jornales	
Comercialización			
Cacao Verapáz	1	1	2
FEDECOVERA	2	2	4
Brazo Comercial	2	2	4
MIPYMEs (grupos, juntas de productores, cooperativas)	10	10	20
Empresas Compradoras	2	2	4

Empresas ancla: El brazo comercial de Fundalachuá, negociará próximamente la comercialización de cacao de las organizaciones productoras de su región. De igual manera, el brazo comercial de las organizaciones de Cahabón hará lo mismo con la otra región. FEDECOVERA continuará con sus grupos asociados.

VII. Análisis Económico y de Mercado

7.1 El mercado y su alcance.

En el mercado mundial, la demanda anual de cacao continúa presentando una tendencia creciente sostenida. Según estimaciones de ICCO, el consumo mundial de este grano superó los 4.0 millones de TM en el 2013, registrando una expansión del 32% en la última década.

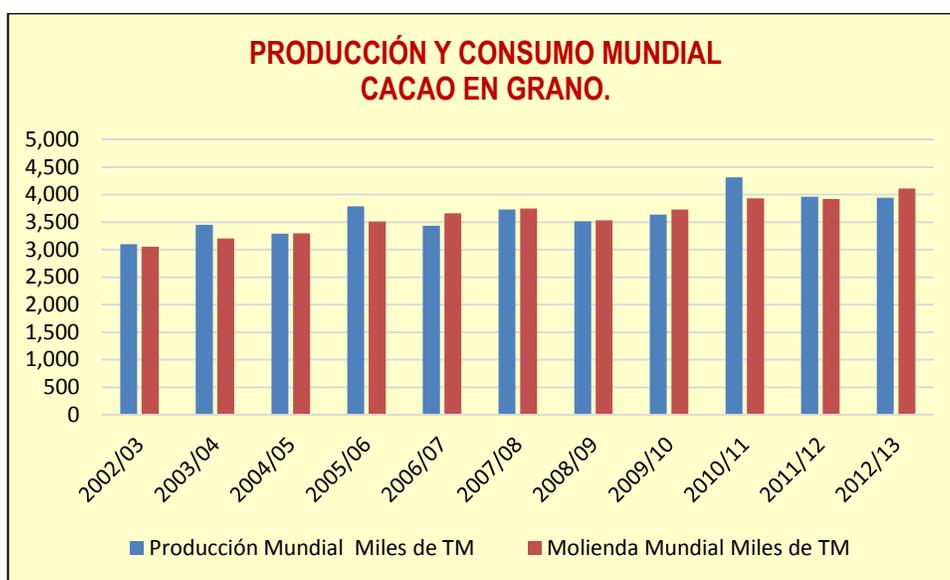


Figura 2. Producción y consumo mundial de cacao en grano.

Aunque la oferta de los países productores también ha experimentado un nivel de crecimiento, este no ha sido suficiente para suplir el déficit progresivo anual de esta materia prima. Sectores relacionados al cultivo, pronostican que para el año 2020 este déficit ascenderá hasta 1.0 millón de TM, fundamentados en las siguientes razones:

- ✓ Existe una mayor demanda en aquellos países que tradicionalmente han consumido este producto, para su industria alimenticia, farmacéutica y cosmética.

- ✓ Mercados de consumo emergente, como China e India y otros de la región Asia Pacífico donde se concentra la mitad de la población mundial, han incrementado su demanda de manera vigorosa.
- ✓ La reducción de rendimientos en los principales países productores asociados a factores climáticos y/o políticos, agotamiento de plantaciones viejas, migración de mano de obra, entre otros.

En el contexto nacional, información del BANGUAT proyecta una tendencia creciente en la producción y consumo aparente de cacao, tanto para el abastecimiento de la industria artesanal como de la industria transformadora.

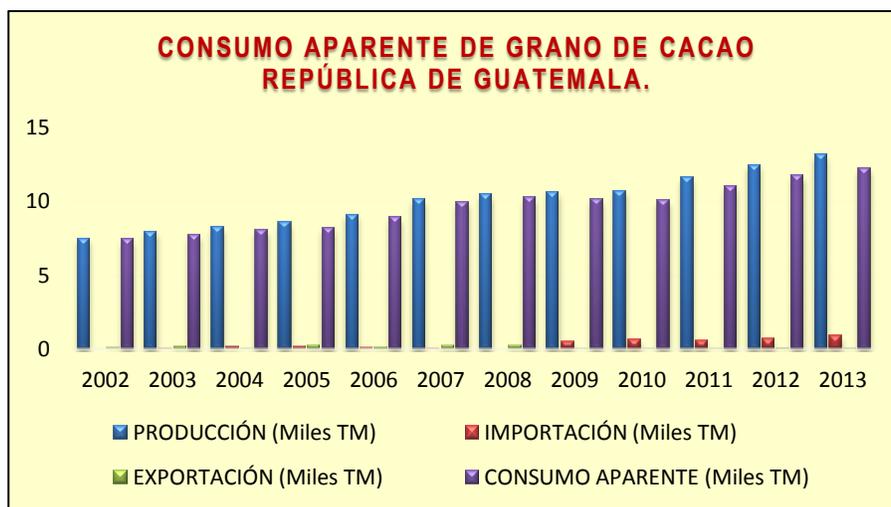


Figura 3. Consumo aparente de grano de cacao en la República de Guatemala

Basado en la misma fuente informativa, es factible observar el comportamiento progresivo de las importaciones y exportaciones nacionales, tanto de grano de cacao como de sus preparaciones. Sin embargo, como estas dos variables no presentan la misma velocidad de crecimiento, la brecha entre el producto importado y exportado es ascendente, manifestándose en una balanza comercial cada vez más desfavorable para nuestro país.



Figura 4. Exportaciones e importaciones de cacao y sus preparaciones en la República de Guatemala.

7.2 Tendencias del consumidor y de canales de distribución.

En relación a las tendencias actuales del mercado consumidor de cacao y sus derivados, se destacan las siguientes:

- ✓ **Enfoque de productos saludables.** Estos mercados están basados en el interés reciente de segmentos de consumidores por el cuidado de la salud, demandando mayoritariamente el “chocolate negro o dark” que requiere una mayor cantidad de cacao en su elaboración.

Dentro de los efectos benéficos atribuidos a este tipo de productos están: la reducción en los niveles de colesterol y presión arterial, así como el aporte de antioxidantes.

- ✓ **Enfoque de sustentabilidad ambiental o social.** Se refiere a aquellos mercados que demandan un cacao producido y comercializado bajo una cadena de valor con ciertas características sustentables ambientales o

sociales. Por lo tanto, requieren productos con certificaciones específicas, tales como: comercio justo, sello de alianza para bosques, orgánico, entre otros.

- ✓ **Enfoque del grano a la barra.** Es una tendencia que está cobrando popularidad entre el sector fabricante de chocolate artesanal en Norteamérica. Los chocolateros establecen negociaciones directas de abastecimiento con las propias organizaciones productoras, para definir relaciones comerciales de largo plazo. Por lo tanto, definen de común acuerdo aspectos esenciales de calidad, cantidad y precio.
- ✓ **Enfoque de alta calidad y diferenciación.** Existen mercados de chocolatería especializada que necesitan una materia prima de excelente calidad, con diferenciación en base a su sabor y aroma. Por lo tanto su interés se concentra en acceder al grano de países productores de cacaos finos, tal es el caso de Guatemala.
- ✓ **Enfoque económico.** Dentro del comercio también existen segmentos de mercado que utilizan cacao ordinario en sus procesos de transformación, debido a que sus productos los destinan a consumidores con una limitada capacidad de compra. Por lo tanto su mayor interés se centra en el precio y no en la calidad.

También, existen industrias fabricantes de tabletas de chocolate que han reducido la proporción de cacao, para mantener precios bajos.

En relación a los canales de distribución del cacao, debe considerarse que este grano es cultivado principalmente en países en vías de desarrollo y a nivel de pequeños o medianos productores, mientras que la gran industria transformadora mundial se localiza en mayor grado en Europa y Norteamérica.

Los dos mecanismos utilizados por los países productores de cacao para poner a disposición de los transformadores esta materia prima, son:

- ✓ Negociaciones por medio de la bolsa de valores. Tanto en Londres como en Nueva York existen mercados bursátiles que subastan este grano.
- ✓ Negociaciones directas entre exportadores y nichos especializados de mercado que demandan materias primas diferenciadas.

Actores entrevistados durante la presente investigación, coinciden en la conveniencia de negociar el cacao guatemalteco directamente en nichos de mercado especializados para productos gourmet, debido a las características organolépticas que diferencian esta materia prima nacional. Mediante la negociación directa, se reduce al mínimo la cadena de intermediación y las organizaciones productoras obtienen mejores precios por sus cosechas.

7.3 Rentabilidad, competencias de la cadena de valor y barreras de entrada al mercado.

Después de la crisis internacional de precios del cacao experimentada a inicios de siglo, estos han experimentado una recuperación, aspecto que ha estimulado una reactivación del cultivo en los países productores.

En el caso de Guatemala, el cultivo del cacao ha estado principalmente en manos de pequeños productores, cuyas plantaciones han experimentado un manejo técnico deficiente o casi inexistente, caracterizado por la presencia de árboles viejos y agotados, con densidades bajas de siembra, sin una adecuada regulación de sombra ni uso de podas. Como resultado, los rendimientos se reducen de manera substancial, situándose alrededor de los 276 kg/ha/año (x).

Bajo esta perspectiva, el cacao no resulta ser un cultivo rentable ni atractivo en términos económicos. Sin embargo, experiencias de campo han logrado cuadruplicar el nivel productivo en aquellas plantaciones que han sido sometidas a procesos de rehabilitación y a un esquema básico de manejo técnico que incluye la regulación de sombra y la utilización de podas.

Por otro lado, el manejo económico de un sistema agroforestal, que proporciona fuentes de ingresos adicionales a la venta del grano de cacao, se constituyen en un aliciente para los productores. La posibilidad de producir otros cultivos alimenticios y frutales en las parcelas de cacao, así como la obtención de leña generada durante las podas, y aún madera de los árboles que proporcionan sombra al cultivo, más el autoconsumo de cacao para el seno familiar, permiten considerar este cultivo como una alternativa para el pequeño productor.

En relación a las competencias de la cadena de valor del cacao, es importante mencionar que este esfuerzo fue iniciado hace dos años por algunos actores de los diversos eslabones que se han propuesto trabajar de manera organizada para reactivar este cultivo en la región de la Franja Transversal del Norte. Como resultado de sus acciones han conjuntado a grupos de organizaciones productoras, viveristas, oferentes de asistencia técnica y comercializadores, con la finalidad de hacer una cadena competitiva y con acceso directo a fabricantes de chocolate en el exterior.

Como parte de sus esfuerzos, han recibido la aprobación de un proyecto por parte de FONAGRO, para la expansión de 530 Ha. de cultivo en la FTN. De igual manera en coordinación con cooperantes han proporcionado algún tipo de asistencia técnica temporal para la rehabilitación de cultivos y su transformación primaria, así como en el mejoramiento de las capacidades empresariales de un número limitado de organizaciones productoras.

Uno de los mayores logros, ha consistido en la apertura de una relación directa de comercialización con fabricantes de chocolate artesanal de Estados Unidos, reduciendo las cadenas típicas de intermediación y ofreciendo un mejor retorno económico a los productores.

En el caso de barreras de entrada a los mercados, no se constituyen en un obstáculo para la cadena de valor, debido a que el cacao en grano es negociado con el empresa comercializadora a nivel de organizaciones productoras. La comercializadora exportadora que representa a los chocolateros artesanales se encarga del transporte desde la finca hasta las fábricas norteamericanas, incluyendo el cumplimiento de requisitos de ingreso al mercado norteamericano.

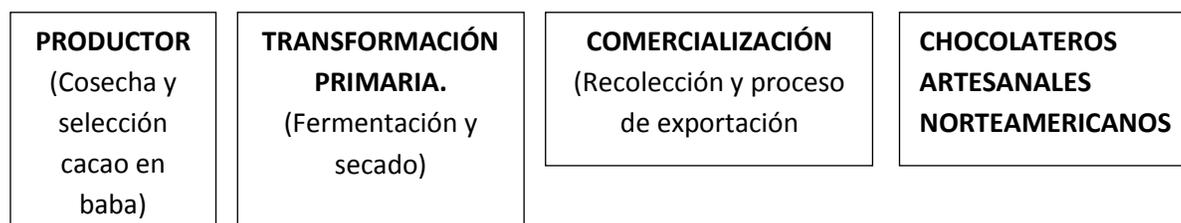
7.4 Comercialización y distribución.

Como se indicó previamente, la comercialización del grano de cacao seco fermentado, de las organizaciones productoras ya integradas a la cadena de valor, se efectuará a los siguientes mercados;

- ✓ **Mercado Externo.** Ya existen compromisos de compra venta para la cosecha 2015 con dos empresas chocolateras artesanales de Estados Unidos: Lake Champlain y Parliament. Bajo este acuerdo, la empresa Cacao Verapaz será la responsable de proporcionar la logística desde las áreas productoras y el cumplimiento de los requisitos de exportación, hasta su arribo a territorio norteamericano.
- ✓ **Mercado Interno.** Con anterioridad, organizaciones productoras integradas a la cadena de valor, han comercializado cacao con empresas locales como Fernando's Caffee y la Asociación Integral de Productores de Chocolate de Quetzaltenango -ASICHOQ-.

Esta alternativa de comercialización local estará condicionada a la negociación de precios y a las calidades exigidas por los interesados. En el caso de ASICHOQ, el tamaño del grano no es tan determinante para la elaboración del chocolate artesanal.

Un esquema de la comercialización y distribución es el siguiente.



7.5 Generación de empleo.

Se estima que una plantación de cacao bajo el manejo técnico actual que proporcionan los productores, genera una cantidad de 23 jornales anuales/Ha. Mediante un manejo tecnificado la cantidad de jornales demandados se incrementará a 69 jornales/Ha.

Considerando el área que actualmente dedica cada organización productora involucrada en la cadena, así como el área de expansión que ha sido aprobada por el FONAGRO, se estima una generación de empleo de 75,438 jornales anuales, equivalentes a 328 empleos formales.

En el caso de las empresas viveristas, comercializadoras y transformadoras primarias de chocolate, se estima una cantidad de 40 empleos formales.

VIII. Prospectiva de la Cadena

8.1 Dinámica de la demanda y potencial competitivo.

La Organización Internacional del Cacao -ICCO-, es una entidad mundial establecida en 1973, que integra a representantes del 85% de países productores y más del 60% de los países consumidores, con la finalidad de trabajar hacia una economía sostenible del cacao.

En función de los registros y proyecciones de esta organización, para la cosecha 2011/12 se obtuvo un déficit de 19,000 TM de cacao. Para la cosecha 2012/13 el déficit se incrementó a 160,000 TM. Para la cosecha 2013/14 se ha estimado un déficit de 75,000 TM.

El crecimiento vertiginoso en la demanda de cacao por países consumidores emergentes, la reducción de la producción y productividad en países donde se cultiva esta especie, así como la sustitución de plantaciones por árboles de hule y palma, proyectan un déficit estimado de 1.0 millón de TM para el año 2020, si no se implementan acciones para aumentar la disponibilidad del grano.

En el contexto nacional, también existe un déficit creciente de aprovisionamiento de esta materia prima tanto para la industria transformadora del cacao, como en la industria artesanal de chocolate para bebida y negocios que se han especializado en algunos derivados del cacao. Tampoco puede obviarse el autoconsumo que realizan las familias productoras, debido a la cultura ancestral de consumir bebidas a base de cacao.

En el caso de la cadena de valor del cacao en la Franja Transversal del Norte, se presenta una tendencia creciente en la demanda, debido al incremento de empresas nacionales y extranjeras interesadas en adquirir esta materia prima.

Durante la cosecha del presente año, la producción obtenida por organizaciones y grupos productores de esta región, solamente ha cubierto de manera parcial la demanda de una fábrica chocolatera artesanal norteamericana de 60 posibles, el requerimiento de la Asociación Integral de Productores de Chocolate -ASICHOQ-, así como la demanda de otras organizaciones que exportan cacao en grano o lo procesan de manera artesanal. La totalidad de la cosecha proyectada por estas organizaciones productoras para el año 2015, ya fue negociada mediante contrato con dos fábricas artesanales de chocolate, cuyo volumen cubrirá apenas una décima parte de los requerimientos anuales de estas dos empresas.

En relación al potencial competitivo de la cadena, es un aspecto que aún se considera débil en varios eslabones, pero que puede optimizarse mediante la adopción o mejora de prácticas estratégicas.

- ✓ En el eslabón productivo, no todos los agremiados de las organizaciones y grupos productores aplican las buenas prácticas agrícolas y técnicas recomendadas para incrementar la producción y productividad de las plantaciones.
- ✓ En el eslabón de transformación primaria, aún persisten deficiencias en la aplicación de las buenas prácticas de manufactura y técnicas recomendadas para realizar un buen proceso de fermentación y secado del grano. Por lo tanto, se demerita la calidad del cacao, con la pérdida de características de sabor y aroma.
- ✓ Las capacidades empresariales de las organizaciones productoras y de sus asociados aún son débiles.
- ✓ La carencia de algunas certificaciones les impide acceder a otros mercados externos especializados.

8.2 Potencial de impacto y desarrollo inclusivo de la cadena.

El potencial de impacto de la cadena de valor del cacao en la FTN, es alto, por las siguientes razones:

- ✓ El cacao está identificado como uno de los cultivos más amigables con el medio ambiente, porque se desarrolla bajo un sistema agroforestal.
- ✓ La población en la región es altamente rural (77%) e indígena (75%), donde más del 80% de sus municipios se clasifican en pobreza y pobreza extrema. Por lo tanto, requieren de oportunidades productivas y de generación de empleo, para mejorar sus ingresos económicos y proteger el medio ambiente.
- ✓ En la FTN existen recursos hídricos estratégicos del país, tales como: el río Chixoy o negro, laguna de Lachuá, río Cahabón, río Polochic y lago de Izabal, cuyas áreas de recarga pueden ser protegidas por cultivos agroforestales y no por cultivos limpios.
- ✓ En relación a las MIPYMES, aunque su número es limitado en cada eslabón de la cadena (viveristas, productores, transformadores, comercializadores y oferentes de servicios), estos ya se encuentran integrados desde hace dos años, con la finalidad de promover el desarrollo competitivo del cultivo en la región mencionada.
- ✓ La iniciativa encaja con el eje de desarrollo agrícola y rural de la biodiversidad de la FTN, de acuerdo al Plan de Desarrollo Territorial elaborado por SEGEPLAN en el año 2011.
- ✓ La cadena puede consolidar las relaciones comerciales directas a largo plazo entre organizaciones productoras y fabricantes artesanales de chocolate, acortando la cadena de intermediación. Por lo tanto, los retornos económicos son más atractivos para las familias productoras.
- ✓ Existen grupos de productores no legalizados y otras organizaciones que están expandiendo áreas de cultivo de cacao y que tienen la disposición de incorporarse a la cadena.

- ✓ En el caso del cacao producido en la región, por tratarse de un producto de calidad diferenciada en base a su sabor y aroma, posee mercados estables y con una aceptación creciente. Por lo tanto, las mayores amenazas provendrían de una crisis internacional de precios o de la presencia de enfermedades que puedan reducir drásticamente las producciones, tales como la escoba de bruja (*crinipellis perniciososa*).

8.3 Precondiciones de éxito.

- ✓ Durante todas las entrevistas realizadas con los distintos actores de la cadena de valor, ya sea de manera individual o grupal, han manifestado su interés y complacencia por la presente iniciativa, la cual encaja con el trabajo que ha venido realizando durante dos años una mesa técnica que integra representantes de los diferentes eslabones.
- ✓ Aunque el acceso a financiamiento bancario es muy limitado, especialmente dentro del eslabón productor, por tratarse de pequeños productores, existe una disposición generalizada de los actores por coinvertir en esta iniciativa, tanto en un porcentaje de recursos económicos como con mano de obra.
- ✓ La infraestructura productiva disponible es básica para labores de transformación primaria (fermentación y secado). Las organizaciones propietarias están anuentes a utilizarla para el procesamiento inicial de las cosechas de cacao que comercialice la cadena.
Sin embargo, será necesario efectuar estudios técnicos para determinar si existe necesidad de reforzar esta infraestructura disponible o construir infraestructura adicional.
- ✓ En relación a la articulación de actores es un proceso iniciado hace dos años por distintos actores locales relacionados al cultivo, que se integraron con la finalidad de promover el desarrollo competitivo del cultivo del cacao en la región. Como resultado de sus actividades, han desarrollado dos encuentros anuales regionales para el fomento del cacao, así como el acercamiento directo entre productores y fabricantes de chocolate.

- ✓ En relación al grado de desatención de la cadena de valor del cacao, este aspecto se encuentra en un término medio, debido a que han existido esfuerzos temporales de apoyo por parte de algunas entidades no gubernamentales hacia algunas organizaciones productoras, especialmente en aspectos de tecnificación agrícola y manejo post-cosecha.
- ✓ En relación a la cobertura geográfica, esta iniciativa considera como área de implementación a la FTN, debido a que reúne características edáficas, climáticas y de organización social que permitirán consolidar un esfuerzo regional que fue iniciado hace dos años.

Dentro de la región geográfica definida, existen áreas potenciales de expansión del cultivo. Recientemente, el FONAGRO aprobó un proyecto destinado a la expansión de 530 Ha de cacao.

En base a la consolidación de la cadena, también piensa extenderse hacia la costa sur guatemalteca, para conformar eventualmente una cadena nacional de valor, así como pensar en proyectos mayores de transformación del cacao a otras formas intermedias, con la finalidad de generar valor agregado.

IX. Identificación de soluciones inmediatas

En base a las entrevistas realizadas con diferentes actores clave de la cadena de valor, a las visitas de reconocimiento efectuadas a las organizaciones productoras de cacao dentro de la región de la FTN, a los talleres de diálogo y validación, así como al análisis de información secundaria referente al entorno nacional e internacional de este cultivo, se han identificado cuatro limitantes clave que afectan la competitividad de la cadena, así como una propuesta consensuada de soluciones inmediatas.

9.1 Manejo tecnificado de plantaciones cacaoteras.

Una de las limitantes básicas del eslabón productivo consiste en los bajos rendimientos por unidad de área que actualmente obtienen los pequeños productores, estimados en valores promedio de 276 kg/Ha/año.

Plantaciones con distanciamientos inadecuados de siembra, deficiente manejo de sombra, poca utilización de podas, así como dificultades en el manejo de plagas y enfermedades, son algunas de las debilidades que inciden en los rendimientos y en los bajos retornos económicos generados por la venta directa de grano de cacao.

La solución inmediata consensuada para superar esta limitante, consiste en el aprovisionamiento de asistencia técnica y capacitación al eslabón productor organizado. De esa manera se facilitará la implementación de las buenas prácticas agrícolas y técnicas recomendadas de manejo en sus plantaciones, con la consecuente mejora en rendimientos y en calidad.

Experiencias piloto efectuadas en la FTN reportan un incremento hasta del 400% en rendimientos de cultivos establecidos, mediante el debido acompañamiento técnico e implementación de prácticas básicas de manejo.

Un resultado adicional estratégico para toda la cadena de valor, consistirá en la implementación de un sistema de trazabilidad de cosechas, requisito necesario verificar la procedencia de cada lote de producto que se comercialice en mercados internos y externos.

9.2 Manejo tecnificado en transformación primaria.

Otra limitante que demerita la calidad del grano nacional de cacao, es el inadecuado procesamiento primario de las cosechas durante la fermentación y secado.

Se trata de una etapa crítica para fijar las características esenciales de sabor y aroma en un cacao diferenciado, afectando también la apariencia física y coloración final de los granos.

Organizaciones productoras que también realizan esta transformación primaria en la FTN, aún manifiestan deficiencias técnicas que no les permiten realizar un buen procesamiento, con la consecuente pérdida de calidad y castigo en el precio. También existen organizaciones que no disponen de la infraestructura básica para la fermentación y secado, por lo cual realizan esta actividad de manera empírica.

La solución inmediata consensuada para superar esta limitante, consiste en el aprovisionamiento de asistencia técnica y capacitación al eslabón de transformación primaria, para la tecnificación de este proceso bajo el enfoque de las buenas prácticas de manufactura. Adicionalmente se considera la evaluación de la infraestructura básica disponible en estas organizaciones, para verificar su funcionalidad y alguna necesidad de complementación, así como la determinación de la conveniencia de la cadena para equipar de estas instalaciones básicas a otras organizaciones productoras.

9.3 Certificaciones para mercados externos.

A nivel de la cadena de valor, existe la determinación de producir cacao de alta calidad, que pueda comercializarse como un grano diferenciado por su sabor y aroma, tanto en mercados externos o internos.

Durante el presente año, la oferta exportable consolidada que presentaron las organizaciones productoras fue reducida y solamente se comercializó con un fabricante artesanal de chocolate.

Para la cosecha 2015, un mayor volumen será comercializado con dos compradores artesanales norteamericanos.

Como resultado de una mejora técnica en el manejo de las plantaciones, de la incorporación de nuevas organizaciones productoras a la cadena y de la expansión de 530 Ha. nuevas de este cultivo, se incrementará la cosecha y será necesario negociar con un número mayor de compradores.

Aunque cada vez son más frecuentes las exigencias de certificaciones específicas por compradores, casi todas las organizaciones productoras carecen de este tipo de documentos que respalden el fiel cumplimiento de las características certificadas.

La solución inmediata consensuada para superar esta limitante, consiste en el aprovisionamiento del acompañamiento técnico e inversión inicial para la obtención de las certificaciones que sean necesarias para acceder a estos mercados específicos.

9.4 Fortalecimiento de capacidades empresariales.

Otra limitante básica de las organizaciones productoras rurales, lo constituye su reducida capacidad empresarial y la escasa disponibilidad de recurso humano local formado en esta temática.

Esta carencia dificulta el desarrollo de una estructura organizacional empresarial consistente, el propio proceso de empoderamiento empresarial y la sostenibilidad

de los proyectos de desarrollo económico, especialmente cuando ya no existe intervención de técnicos o programas externos de apoyo.

La solución inmediata consensuada para superar esta limitante, consiste en desarrollar un programa transversal de asistencia técnica y capacitación para formación de recurso humano local en temas que fortalezcan su capacidad empresarial y su interrelación con los eslabones de la cadena de valor del cacao.

X. Conclusiones

1. La Franja Transversal del Norte, corresponde a una región que integra municipios de la parte norte de los departamentos de Huehuetenango, Quiché, Alta Verapaz e Izabal. Dentro de esta zona existen localidades con las condiciones ecológicas y edáficas adecuadas para el desarrollo comercial del cultivo del cacao.
2. El sistema agroforestal que requiere esta especie, es coherente con el eje de desarrollo rural del plan de desarrollo integral de la FTN, propuesto por SEGEPLAN. Este cultivo amigable con el ambiente fortalece la economía campesina y genera empleo rural, mientras contribuye a la preservación de los recursos hídricos de la región.
3. El cultivo del cacao fue impulsado en la región norte del país desde la década de los 80, principalmente como una alternativa de diversificación a nivel de pequeños productores. Por lo tanto, se trata de una especie conocida. Desafortunadamente el inadecuado manejo técnico de las plantaciones ha incidido en los bajos rendimientos obtenidos por unidad de área, estimados en un promedio de 276 kg/Ha/año, y en la obtención de bajos retornos económicos.
4. La reactivación del cultivo a nivel mundial, después de la crisis internacional de precios ocurrida en el año 2000, también ha incentivado la recuperación de plantaciones abandonadas dentro de la región de la FTN, captando la atención de organizaciones de apoyo que actualmente propugnan por su tecnificación y comercialización diferenciada.

5. En el año 2012, actores de los distintos eslabones de la cadena de valor en la FTN, empezaron a conjuntar esfuerzos para promover el fomento y tecnificación del cultivo de cacao a nivel regional. Como resultado, han desarrollado dos encuentros regionales con participación de actores estratégicos de todos los eslabones. De igual manera se han concretado negociaciones de cacao en grano entre organizaciones productoras y fabricantes artesanales de chocolate de Norteamérica.

6. La prioridad a mediano plazo de la cadena de valor, consiste en incrementar la oferta exportable de grano de cacao diferenciado, mediante la tecnificación de cultivos, la adición de un mayor número de organizaciones productoras a la cadena y la expansión de áreas de cultivo dentro de la FTN. Aunque existe mercado identificado para la comercialización de chocolate de cobertura, la transformación secundaria es un proceso que se considera a largo plazo, cuando ya se cuente con mayores volúmenes de cosecha.

7. Mediante identificación de limitantes de la cadena y propuestas consensuadas de soluciones inmediatas, se propone cuatro acciones concretas:
 - ✓ El acompañamiento técnico y capacitación al eslabón productivo para la mejora de manejo técnico y rendimientos.
 - ✓ El acompañamiento técnico y capacitación al eslabón de transformación primaria para la mejora del proceso de fermentación y secado del grano, así como la funcionalidad de la infraestructura básica para el procesamiento.
 - ✓ La asistencia e inversión para la obtención de certificaciones que demanden mercados específicos identificados.

- ✓ El fortalecimiento de la capacidad empresarial y formación de recurso humano local de las organizaciones productoras en empresarialidad, para garantizar la sostenibilidad y empoderamiento de esta iniciativa.

- 8. La cadena de valor del cacao en la FTN, está conformada por: 4 MIPYMES del eslabón viverista, 10 del eslabón productor, 6 del eslabón de transformación primaria, 3 del eslabón comercializador, 2 del eslabón de transformación secundaria. Adicionalmente se cubren 21 grupos productores no formales. Existe apertura para incluir a nuevas MIPYMES de cualquiera de los eslabones.

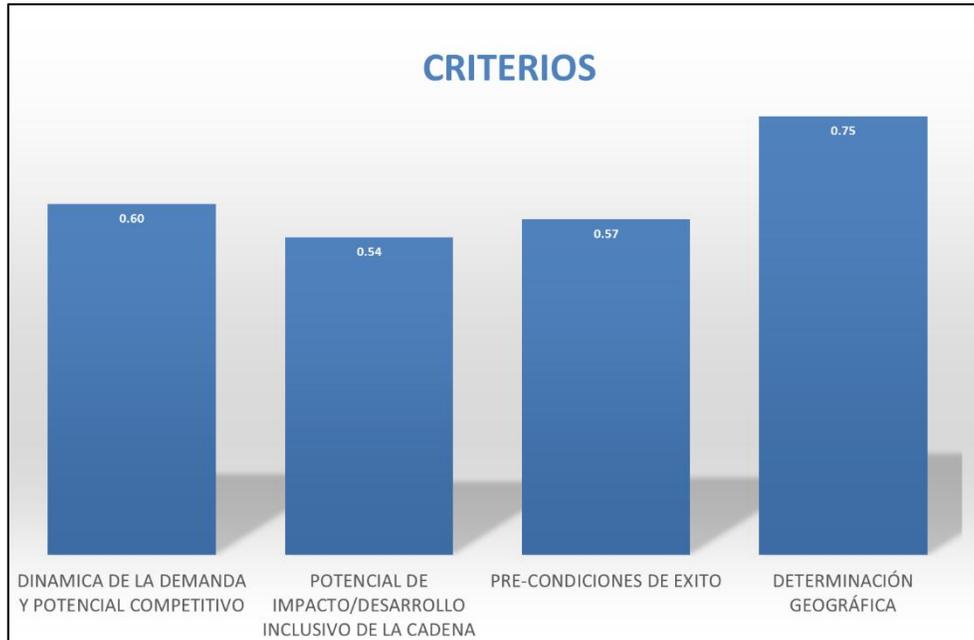
- 9. Durante la última década, la demanda de cacao en grano, tanto en el mercado externo como interno presenta una tendencia creciente, derivado de un mayor consumo de esta materia prima en los mercados de consumo tradicional y el incremento vertiginoso en la demanda por países emergentes en el consumo.

- 10. Guatemala tiene la capacidad potencial de producir cacao fino diferenciado por su sabor y aroma, características que son altamente deseables por la industria chocolatera especializada.

XI. Anexos

ANEXO 11.1: RESULTADOS MATRIZ EVALUACIÓN (Detalle)

COMPORTAMIENTO DE CRITERIOS DE EVALUACIÓN



COMPORTAMIENTO DE SUBCRITERIOS DE EVALUACIÓN



Cuadro de Evaluación de la Cualificación de Criterios para la Cadena de Valor

Criterios	No.	Sub-criterios	A	M	B	Ponderado	Total
DINAMICA DE LA DEMANDA Y POTENCIAL COMPETITIVO	1.1	Dinamismo de mercado	11	5	0	0.84	0.12
	1.2	Capacidades actuales y ventajas competitivas	1	3	3	0.36	
POTENCIAL DE IMPACTO/DESARROLLO INCLUSIVO DE LA CADENA	2.1	Relevancia actual de la participacion de MIPYMES en el sector	0	4	0	0.50	0.16
	2.2	Potencial de las MIPYMES de generar empleo (estacional y formal)	0	3	2	0.30	
	2.3	Potencial "Ventaja competitiva (y comparativa) de las MIPYMES y oportunidades para vincular nuevas MIPYMES a la cadena	2	2	0	0.75	
	2.4	Potencial de que un riesgo significativo se cristalice afectando de manera importante la posición competitiva de las MIPYMES	1	3	0	0.63	
PRE-CONDICIONES DE EXITO	3.1	El nivel de receptividad y el nivel de compromiso de los actores clave de la cadena hacia la iniciativa	3	0	0	1.00	0.24
	3.2	Disponibilidad a coinvertir en la iniciativa por parte de actores locales	1	2	2	0.50	
	3.3	Presencia de activos productivos y disponibilidad de oportunidades complementarias al proyecto	1	2	0	0.67	
	3.4	Grado de coordinacion y articulacion entre los actores de la cadena	0	3	1	0.38	
	3.5	Grado de desatención de las cadenas	0	6	1	0.43	
DETERMINACIÓN GEOGRÁFICA	4.1	Cobertura geográfica con mayor potencial de generar impacto	3	3	0	0.75	0.08

0.59

No.	CRITERIOS	No.	SUBCRITERIOS	TEMA	No.	PREGUNTA	Evaluación			Observaciones
							A	M	B	
1	Dinámica de la demanda y potencial competitivo	1.1	Dinamismo del Mercado	Comercio	1	Cual ha sido la tendencia de crecimiento de las exportaciones en los últimos 5 años?	1			Las exportaciones de cacao han crecido, debido a una mayor demanda e incremento en el déficit mundial de esta materia prima.
				Productos	2	Que oportunidades tiene el producto en el mercado nacional e internacional?	1			El cacao guatemalteco es altamente apreciado en ambos mercados por tratarse de un producto fino, de buen sabor y aroma.
				Comercio	3	Como ha evolucionado la producción/comercio/consumo final ?	1			En las dos regiones productoras del país, se han encontrado alianzas entre productores y comercializadores internos y externos.
				Producción	4	Hacia donde se mueve la tendencia de producción?	1			En las dos regiones productoras del país tiene una tendencia de crecimiento, por siembra de nuevas áreas y rehabilitación del cultivo.
				Tendencia	5	Cuanto tiempo considera se mantendrá en el negocio?	1			Por tratarse de un cacao fino de sabor y aroma, tendrá un mercado permanente en la industria chocolatera especializada.
				Productos	6	Hay nuevas tendencias de productos?		1		Actualmente la demanda no es exclusiva de granos de cacao. En la industria de alimentos y farmacéutica existe demanda de pasta, cocoa y nibs de cacao.
				Productos	7	Cuales son los principales productos de la cadena de valor (Presentaciones, Variedades etc.)?		1		Actualmente es el cacao en grano seco fermentado. Variedades criollas, injertadas o de clones importados.
				Productos	8	Se añade valor agregado a los productos?		1		El valor agregado más común, es el fermentado. Existe una industria artesanal local que produce: chocolate para bebida, cocoa y pasta.
				Producción	9	Ha crecido o decrecido su producción en los últimos 5 años?	1			La producción se ha incrementado, como producto de la rehabilitación de cultivos y siembra de nuevas áreas.
				Producción	10	Cuales son los factores que afectan la dinámica del mercado (tecnicos, ambientales o de mercado).?		1		Se trata de aspectos técnicos productivos y de fermentación.
				Producción	11	Ha habido cambios en la producción (en los últimos 5 años)?	1			La producción se ha incrementado, como producto de la rehabilitación de cultivos y siembra de nuevas áreas.
				Comercio	12	Quiénes son sus principales clientes?		1		En el mercado nacional: la industria artesanal de chocolate para bebida (ASICHOQ, INUP, DANTA). Para exportación: Cacao Verapaz y Agriselva. Los mercados destino son Estados Unidos y Europa.
				Comercio	13	Cual es el mercado principal?	1			Existen dos: El interno es la industria artesanal de chocolate para bebida. El externo, representado por lo menos por 6 empresas compradoras.
				Comercio	14	Hay acceso a nuevos mercados?	1			Si. Los mercados identificados por Agriselva y Cacao Verapaz son nuevos.
				Comercio	15	Que sector conforma sus principales clientes?	1			Localmente es la industria artesanal de chocolate. Para exportación: empresas que comercian cacao en grano seco fermentado.
				Tendencia	16	Valoración del mercado análisis Actual /análisis Futuro?	1			Es alta, debido al déficit mundial creciente de cacao. Para la cosecha 2013/14 se situó en 75,000 TM
		1.2	Capacidades Actuales y Ventajas Competitivas	Mejores Practicas	17	Conoce las mejores practicas de productivas de la cadena?		1		No todos los integrantes de la cadena conocen y aplican las mejores prácticas productivas.
				Mejores Practicas	18	En que nivel productivo y tecnologico considera q se encuentra?			1	Es un nivel medio, que puede mejorarse mediante acompañamiento técnico y capacitación.
				Acciones Inmediatas	19	Considera que debe hacer cambios en su sistema productivo, para competir globalmente?		1		Los cambios son parciales, básicamente con la aplicación de prácticas de manejo.
				Capacitacion	20	Como considera que ha sido el desarrollo tecnico de la cadena?			1	Ya existe un esfuerzo avanzado de integración de actores de los diferentes eslabones.
				Diferenciación	21	Existe o considera que hay un factor que hace especial su producto?	1			Se trata de cacaos finos diferenciados de sabor y aroma. También pueden promoverse en base a origen.
				Incentivos	22	Existen incentivos para la producción por parte del estado?			1	No se cuenta con incentivos.
				Actores	23	Cual es la capacidad de gestion existente en el medio por eslabon de la cadena de valor?		1		Desde la articulación de actores de la cadena en una mesa de trabajo, se ha mejorado la capacidad de gestión.

POTENCIAL DE IMPACTO/DESARROLLO INCLUSIVO DE LA CADENA	2.1	Relevancia actual de la participación de las Mipymes en el sector	Actores	24	Cuántas empresas MIPYMES se envuelven en el área geográfica y que se dedican al mismo negocio?	1	Viveristas (4), Productores (10), Comercializadores (3), transformadores (6), oferentes de servicios técnicos (8)
			Coordinación	25	Considera que sus territorios y las MIPYMES son una unidad de producción y cooperante?	1	Medio. Mediante el esfuerzo de integración que ha desarrollado la mesa de trabajo del cacao, se ha mejorado.
			Incentivos	26	Que incentivos podrían existir para la incursión de nuevas MIPYMES a la cadena?	1	Certeza de mercados.
			Producción	27	Como se comportan en cada eslabón la relación de costos e Ingresos?	1	Esta relación se ha hecho menos dispar en la medida que se han acercado los eslabones productores y comercializadores.
	2.2	Potencial de las Mipymes de generar empleo (estacional y formal)	Empleo	28	Cual es la temporalidad de producción y de mano de obra de la cadena de valor?	1	La cosecha se realiza en un lapso de hasta 5 meses. Por tratarse de cultivos perennes se requiere de mano de obra para dar mantenimiento a los árboles durante todo el año.
			Empleo	29	Cuanto empleo se genera por eslabón, que tendencia presenta a futuro y que podría mejorarlo?	1	Por tratarse de un cultivo casi orgánico, la demanda de jornales por hectárea, es baja. Sin embargo, habrá una mayor demanda por el incremento de áreas de siembra.
			Empleo	30	Como han evolucionado los salarios dentro del sector o eslabón de la cadena?	1	Su mejora ha sido lenta.
			Capacitación	31	Que tipo de mano de obra es la más requerida dentro del proceso productivo?	1	Mano de obra masculina y femenina para el manejo de las plantaciones y cosecha.
			Actores	32	Que eslabón podría ser apoyado y generar mejoras sustanciales en el tema de empleo?	1	El eslabón productivo es el que requiere mayor apoyo, para mejorar las técnicas de manejo.
			Acciones Inmediatas	33	Que ventajas competitivas deben de potencializarse para la mejora de la cadena?	1	Certificaciones de origen, de productos orgánicos, de mercado justo y solidario.
	2.3	Potencial "Ventaja competitiva (y comparativa) de las MIPYMES y oportunidades para vincular nuevas MIPYMES a la cadena	Acciones Inmediatas	34	Que actividades podrían generar una mejora en el corto plazo?	1	Acompañamiento y capacitación en aspectos productivos, manejo post cosecha y en mejora de prácticas empresariales.
			Actores	35	Existen empresas con potencialidades de diferente sector productivo que de articularse con la cadena daría beneficios importantes?	1	El eslabón de la industria nacional del chocolate no está integrado a la cadena.
			Producción	36	Desde la perspectiva de estas ventajas se tienen establecidos los estándares de calidad y que empresas lo aplican?	1	En el caso del mercado artesanal de chocolate y empresas de exportación, existen estándares de calidad bien definidos para los productos.
			Ambiental/Climático	37	Ha habido riesgos que afecten la producción y con que frecuencia?	1	Hace una década una crisis internacional de precios estimuló el abandono de áreas productivas y reemplazo de cultivos.
	2.4	Potencial de que un riesgo significativo se cristalice afectando de manera importante la posición competitiva de las MIPYMES	No arancelaria	38	Cual es su nivel de aplicación y operatividad con respecto al seguimiento de normas y regulaciones de la cadena?	1	A la fecha, no existen problemas de contaminación química, porque se trata de un producto casi orgánico.
			Certeza Jurídica	39	Existe certeza jurídica sobre los medios de producción (propiedades) y desde cuando aplica?	1	Cada productor es propietario del terreno donde cultiva su cacao.
Acciones Inmediatas			40	Riesgos que considera que hay en cada eslabón y que no permiten el crecimiento paralelo de las MIPYMES?	1	La competencia desleal de los intermediarios locales y el individualismo.	

PRE-CONDICIONES DE ÉXITO	3.1	El nivel de receptividad y el nivel de compromiso de los actores clave de la cadena hacia la iniciativa	Receptividad y Compromiso	41	Cual sería el principal problema ha enfrentar para participar en el Proyecto?	1		La falta de una visión integradora y empresarial de dirigentes de grupos de productores.
			Receptividad y Compromiso	42	Estaría dispuesto a colaborar y asistir a reuniones propuestas para el apoyo de la cadena de valor? A quien Recomendaría para representarlo?	1		Existe disposición de los actores, pero debe definirse oportunamente el tipo de colaboración
			Receptividad y Compromiso	43	Cual es el nivel de confianza entre y a lo largo de los eslabones y actores de la cadena?	1		Los actores que ya están integrados en la mesa de trabajo, demuestran un buen nivel de confianza, de coordinación y de gestión.
	3.2	Disponibilidad a coinvertir en la iniciativa por parte de actores locales	Económico	44	Existen empresas excedentarias y cual sería el eslabon que posee el mayor excedenturismo?		1	No existe excedenturismo en el cacao.
			Económico	45	Las empresas tienen acceso a crédito ?		1	Existen MIPYMEs que tienen acceso a crédito proporcionado por fundaciones, cooperativas o agencias internacionales.
			Económico	46	Si hay crédito, en que condiciones favorables o desfavorables se accede?		1	Generalmente son créditos otorgados a la cosecha.
			Económico	47	Existe disponibilidad de acceder a la banca formal para acceso al crédito?		1	El mayor obstáculo lo constituyen las garantías, dado que los terrenos carecen de matrícula fiscal.
			Económico	48	Estaría dispuesto a coinvertir con el proyecto, dentro de algun plan de inversion?	1		Existe disponibilidad, pero debe definirse la cantidad para un proyecto específico.
	3.3	Presencia de activos productivos y disponibilidad de oportunidades complementarias al proyecto	Receptividad y Compromiso	49	Considerando los activos disponibles de la cadena y la existencia de las mejoras practicas productivas, en que grado se encuentra dentro de la cadena.?		1	Medio. Ya se cuenta con infraestructura básica de fermento y secado.
			Producción	50	Que tipo de infraestructura posee cada eslabon de la cadena , y que tipo de tecnologia utiliza?		1	Producción: infraestructura básica de fermento y secado.
			Receptividad y Compromiso	51	Existe culturalmente el acceso a implementar tecnologia productiva?	1		No se requieren de grandes cambios tecnológicos.
	3.4	Grado de coordinacion y articulacion entre los actores de la cadena	Actores	52	Que tipo de MIPYME es mas frecuente en los eslabones y cual es su relacion?		1	Son asociaciones de productores. Se encuentran relacionados por el acompañamiento técnico que han recibido previamente y la oportunidad de abastecer un mercado de exportación.
			Actores	53	Cuales son las principales organizaciones publico o privadas que apoyan al Sector o cadena productiva.?		1	Fundasisemas y UICN.
			Actores	54	Se desarrollan actividades de investigacion dentro de la cadena o Sector?		1	Es una función muy débil. CATIE inestigó sobre adaptabilidad de materiales de cacao.
			Actores	55	Cuales son las practicas comunes de comunicacion entre los actores?		1	Existe una mesa de trabajo que congrega a diversos actores. También se desarrolla un encuentro anual de actores.
	3.5	Grado de Desatencion de las cadenas	Actores	56	Han sido apoyados por algun otro proyecto publico o privado?		1	Inversión: PDER/MINECO. Capacitación: Fundasisemas y UICN.
			Actores	57	Que tipo de organizaciones tienen presencia dentro del aspecto productivo?		1	Asociaciones de productores.
			Actores	58	Que instituciones hay presentes en el marco financiero que permitan el acceso a credito y que características poseen?		1	FEDECOVERA, FUNDEA, GÉNESIS. Se trata de créditos sobre producción.
			Actores	59	Existen apoyo o incentivo por parte de autoridades oficiales para el desarrollo de la cadena.?		1	En este momento: el MINECO y MAGA.
			Subsidios	60	Existen alguna politica gubernamental de apoyo, economico o social de parte de autoridades locales o nacionales para el desarrollo de la cadena.?		1	Solamente existe una propuesta en el Conadea/MAGA.
			Actores	61	Existen limitantes de tipo logistico, que impidan el desarrollo de la cadena?		1	Las distancias entre actores son manejables.
Actores			62	Cual es el nivel de atencion por eslabon, que grado tecnologico poseen, y cual es la brecha existente.?		1	Productivo y comercial: han recibido algún acompañamiento técnico productivo de UICN, y formación empresarial/organizativa de Fundasisemas. Su nivel tecnológico es intermedio.	

DETERMINACION GEOGRAFICA	4.1	Cobertura geográfica con mayor potencial de generar impacto	Actores	63	Cual es la distribución geográfica de la cadena y sus actores principales?	1	Las zonas productoras de ubicar en regiones definidas, aunque algunos transformadores pueden estar fuera de esas zonas.
			Actores	64	Existe la infraestructura del territorio para el mejor desarrollo de las actividades de la cadena?	1	Se considera como zona prioritaria la franja transversal del norte.
			Actores	65	Existen territorios y/o actores que podrían incorporarse al desarrollo de la cadena?	1	Existen otros actores de la cadena que podrían incorporarse.
			Actores	66	Defina las cualidades por las que el territorio posee un mayor potencial del país, respecto a otras áreas del país?	1	Por aspectos agroclimáticos se trata de los territorios con mayor potencial. Adicionalmente el sistema agroforestal del cacao juega un papel fundamental en la protección de recursos hídricos, en zonas de amortiguamiento.
			Actores	67	Cual es el dinamismo de producción en el país, en el tema de cobertura geográfica para el producto?	1	Existen zonas productoras bien definidas, por sus condiciones naturales. Su producción actual no abastece la demanda interna.
			Actores	68	Podría describir o realizarse una división geográfica, a partir de las potencialidades existentes del territorio?	1	Es factible.

XII. Bibliografía

- Banco de Guatemala –BANGUAT-. 2014. Estadísticas de importaciones y exportaciones mensuales de cacao. Guatemala.
- <http://www.fao.org/>
- <http://www.icco.org/>
- Instituto Nacional de Estadística –INE-. 2003. IV Censo Nacional Agropecuario. Tomo III. Número de fincas censales, superficie cultivada y producción obtenida de cultivos permanentes y semipermanentes. Guatemala. 197 pp.
- Secretaría de Integración Económica Centroamericana –SIECA-. 1992. Informe sobre el cultivo e industrialización del cacao en Centroamérica. p.4. Guatemala.

XIII. Lista de Siglas y Acrónimos

ACESEVMAQ	Asociación Comunitaria Educativa y de Servicios Varios Maya Q'eqchi
ADAC	Asociación para el Desarrollo Agrícola del Cacao
ADIOESMAC	Asociación de Desarrollo Integral Ox Ek Santa María Cahabón
AGEXPORT	Asociación Guatemalteca de Exportadores
APROCA	Asociación de Productores de Cacao del Sur Occidente de Guatemala
APROCAV	Asociación de Productores de Cacao de Alta Verapaz
APRODERK	Asociación de Productores para Desarrollo de Kajib'om
ASECAN	Asociación de Sembradores de Cacao de la Cuenca del Nahualate
ASICHOQ	Asociación Integral de Productores de Chocolate de Quetzaltenango
BANGUAT	Banco de Guatemala
CATBUL	Centro de Agricultura Tropical Bulbuxyá
CATIE	Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza
CONADEA	Consejo Nacional de Desarrollo Agropecuario
FEDECOVERA	Federación de Cooperativas de las Verapaces R. L.
FFDV	Fundación Fray Domingo de Vico
FTN	Franja Transversal del Norte
FUNDALACHUA	Fundación Laguna Lachúa
Ha	Hectárea (10,000 metros cuadrados)
INE	Instituto Nacional de Estadística
MAGA	Ministerio de Agricultura Ganadería y Alimentación
MINECO	Ministerio de Economía
PDER	Programa de Desarrollo Económico desde lo Rural
PROPETEN	Fundación Pro Petén
SEGEPLAN	Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia
TM	Tonelada métrica (equivalente a 1,000 kilogramos)
UICN	Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza