

MINISTERIO DE ECONOMÍA

PROYECTO DE FORTALECIMIENTO DE LA PRODUCTIVIDAD DE LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.

Plan Acción Cadena de Valor de Cacao

“Planeación Estratégica Cacao”

Guatemala octubre, 2015

TABLA DE CONTENIDO

1.	INTRODUCCION	1
2.	SITUACION ACTUAL DE LA CADENA DE CACAO	3
2.1	Entorno de la Cadena de Cacao	3
2.2	Ubicación, mapeo y caracterización de actores.....	6
2.2.1.	Área de estudio	6
2.2.2.	Mapeo y caracterización de actores.....	7
2.2.3.	Análisis FODA.....	12
3.	METODOLOGIA DE PLANIFICACIÓN	15
3.1	Captura, procesamiento y análisis de información.....	15
4	PLANEACIÓN ESTRATEGICA. De acá en adelante desarrollar.....	17
4.1	Proceso de Planificación.....	17
4.2	Visión estratégica de la cadena de cacao.....	19
4.3	Objetivos y metas operacionales	20
4.4	Estrategias de mejoramiento	21
4.4.1	Primera estrategia: Mejoramiento de la productividad del eslabón primario.	21
4.4.2	Segunda estrategia: Fortalecimiento a los procesos de transformación primaria y secundaria.	24
4.4.3	Tercera estrategia: Fortalecimiento empresarial para la competitividad.	27
4.5	Estrategia de Fomento de la Cadena de Cacao.....	29
4.5.1	Secuencia de actividades y sub-proyectos.	29
4.5.2	Estrategia de entrada y salida de apoyo catalítico de la sub- donación.	30
4.5.3	Estrategia de logro de sustentabilidad comercial, social y medioambiental de la sub-donación.....	31
4.6	Evaluación de priorización de los sub-proyectos.	32
4.6.1	Sub proyecto 1: Desarrollo e implementación de los instrumentos que permitan mejorar la trazabilidad, la calidad y productividad en las unidades de producción de las MIPYMES.	32
4.6.2	Sub proyecto 2: Mejoramiento del agro-proceso de transformación primaria del grano de cacao.	33

4.6.3 Sub proyecto 3: Mejoramiento del agro-proceso de transformación primaria del grano de cacao.	34
Anexo 1. Acta de Taller de Planificación Estratégica	36

1. INTRODUCCION

El presente informe del Plan de Acción de la cadena de cacao y acta del taller de planificación estratégica, forma parte de uno de los productos contemplados en los términos de referencia del contrato de asesoría No. 059-2015-BIRF 8000-GT, el cual se estableció con el Ministerio de Economía, en el marco de la ejecución del Proyecto de Fortalecimiento de la Productividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa.

El proyecto busca estimular el crecimiento de Micro, Pequeñas y Medianas empresas (MIPYMEs) para que formen parte de cadenas de valor claves, a través, de proveer asistencia técnica y apoyar inversiones para mejorar la productividad, la calidad de sus productos y procesos, así como para facilitar su integración en los mercados nacional e internacional. Para lo cual, se estableció el convenio de Préstamo BIRF 8000-GT, entre el Gobierno de República de Guatemala y el Banco Mundial.

El proyecto se ejecuta en la dinámica de tres componentes:

- **Componente 1:** Prestación de servicios empresariales eficaces a las MIPYMEs.
- **Componente 2:** Creación de cadenas de valor más productivas.
- **Componente 3:** Gestión de monitoreo del proyecto.

En relación al Componente 2: Creación de cadenas de valor más productivas, se tiene como objetivo 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 sub-proyectos y b) sub-donaciones a los beneficiarios que trabajen en las cadenas de valor seleccionadas para la realización de sub-proyectos.

Este componente permitirá mejorar la competitividad de las MIPYMEs, mediante la elaboración y el financiamiento parcial a título de donación de sub-proyectos enmarcados en planes de acción prioritarios para las cadenas de valor seleccionadas.

El proceso de formulación del plan de acción de la cadena de valor de cacao, se definió tras agotar las principales fases secuenciales siguientes:

- Recopilación y análisis de los antecedentes de la cadena de cacao en Guatemala.
- Definición del equipo de trabajo, definición de aspectos metodológicos del

estudio y definición del área objetivo.

- Elaboración de un análisis situacional de la cadena, a partir de la recopilación, interpretación y sistematización de la información obtenida en fuentes primarias y secundarias, así como mediante entrevistas con actores directos e indirectos de la cadena, para conocer principalmente la situación del comercio global y nacional, así como la dinámica entre actores y las perspectivas del mercado.
- Desarrollo de talleres dinámicos participativos de planificación estratégica, con actores representativos de los diferentes eslabones, facilitados por un moderador específico, permitieron la participación activa para la socialización, retroalimentación y validación de la información sistematizada en el diagnóstico respectivo.
- Construcción conjunta de una visión estratégica consensuada proyectada a mejorar el nivel competitivo de la cadena de valor, así como la definición de sus objetivos, la priorización de estrategias, líneas de acción, y sub proyectos priorizados.
- Conformación del comité de cadena de cacao, el cual representa los intereses de los distintos eslabones de la misma.

Esta secuencia de acciones participativas, dio como resultado una propuesta de plan de acción, el cual contempla, sub-proyectos identificados y priorizados los cuales se encuentran actualmente en su etapa de formulación.

2. SITUACION ACTUAL DE LA CADENA DE CACAO

2.1 Entorno de la Cadena de Cacao

El cacao (*Theobroma cacao* L.), es un cultivo que tiene su centro de origen en la región Mesoamérica y Amazónica, el cual representa para Guatemala un arraigo cultural desde la época pre hispánica en la cultura Maya, debido a que se utilizaba como bebida distintiva ceremonial y como medio de intercambio comercial. Al llegar los conquistadores a América, este cultivo trascendió las fronteras continentales llegando a Europa del cual se diseminó a otros continentes, marcando los inicios de un futuro de expansión del cultivo y comercialización del grano de cacao y de sus productos.

Por su origen, se distinguen principalmente tres tipos de cacaos:

- a) Criollos: Poseen escaso contenido en tanino y son reconocidos como de gran calidad, por lo que se caracterizan como cacaos finos y de aroma, los cuales son reservados para la fabricación de los chocolates más finos, representan menos del 10% de la producción mundial;
- b) Forasteros: Son cacaos ordinarios, con alto contenido de tanino, es el más cultivado, principalmente en África. Por lo regular el grano tiene una cáscara gruesa, poco aromática y de sabor amargo, y
- c) Trinitarios: resultan del cruzamiento de los tipos de cacao anteriores, heredando la robustez del cacao forastero y el delicado sabor del cacao criollo.

Actualmente el cacao, dentro del mercado global se comercializa en seis segmentos o grupo de productos de cacao. El flujo de estos productos, se registra y analiza en partidas arancelarias de:

- 1) Grano de cacao seco,
- 2) Cascara, cascarilla, película y otros residuos de cacao,
- 3) Pasta de cacao,
- 4) Manteca, grasa y aceite de cacao,
- 5) Cacao en polvo sin edulcorantes, y
- 6) Chocolate y demás preparaciones alimenticias que contengan cacao.

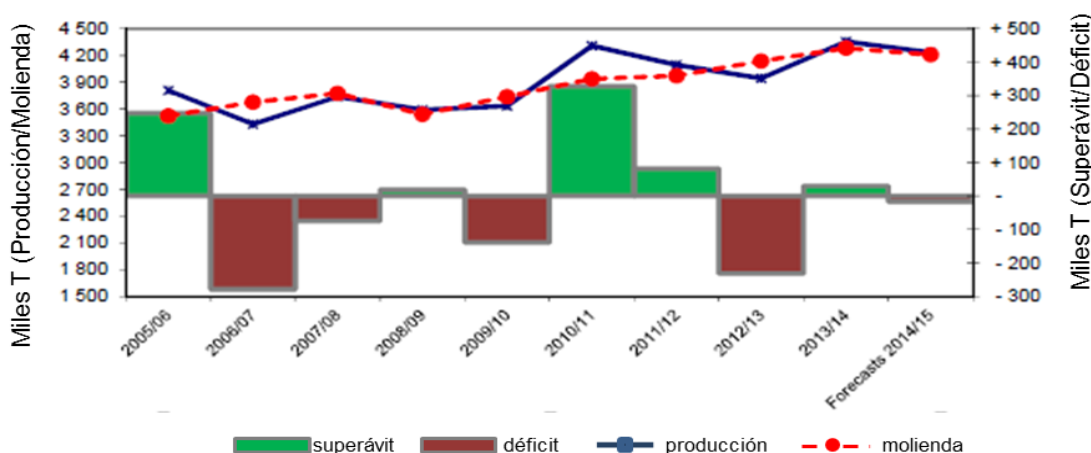
La Producción mundial de grano de cacao seco a nivel mundial, está concentrada principalmente en el continente africano con un 72% de la producción mundial, distribuido principalmente en cuatro países en su orden Costa de Marfil, Ghana, Nigeria y Camerún; por su parte el continente americano contribuye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

La tendencia para la producción de grano así como para la molienda son positivas, ya que, según último registro de la producción global para la temporada 2013-2014 fue de 4,343 mil toneladas métricas, representando un incremento del 10.22%

respecto a las 3,942 mil toneladas métricas registradas para la temporada 2012-2013. Por su parte el consumo o molienda de cacao también mantiene un ritmo creciente que supera el 3,5% anual en los 2 últimos años.

Respecto al consumo, en el año cacaotero 2013-2014 que va de octubre a septiembre, la industria y el mundo consumieron 4,262 mil toneladas métricas, a pesar que el balance muestra que se produjo más que el consumo, el déficit acumulado según Reporte Anual de la Organización Internacional del Cacao – ICCO- es de 160 mil toneladas métricas, casi 110 mil toneladas métricas más de déficit de 52 mil toneladas métricas, que se habían estimado al inicio de la temporada.

Grafica 1. Historial del déficit y superávit en relación de la producción global y la molienda.



Fuente: Boletín informativo ICCO 2014.

La oferta histórica de grano de cacao indica una tendencia negativa en los principales países productores con relación a los últimos 4 años, aunque una emergente o positiva variación en países principalmente americanos que han apostado a una mejora de la productividad. Sin embargo la variación total de la producción mundial de grano de cacao de los últimos cuatro años es negativa en un 3.8%.

Así mismo, la demanda, según la Fundación Mundial del Cacao (WCF) el cacao registra crecimiento acumulativo de un 3% promedio anual en los últimos 100 años, esta tendencia se manifiesta por el interés continuo de los países que tradicionalmente consumen cacao, así como por países emergentes que han mostrado interés en los últimos años, provocando el incremento de precios y dando lugar a operaciones especulativas. Entre los distintos mercados crecientes y emergentes que requieren de grano seco de cacao para satisfacer su consumo, se destaca el continente asiático, donde Indonesia tuvo un 41% de tasa de crecimiento anual en cantidad de consumo de grano de cacao entre 2010-2014 en relación a importaciones de este producto; así mismo, China que en 2010 consumía alrededor

de 40 mil toneladas métricas, ahora consume 70 mil casi el doble en 4 años y sigue en aumento; por su parte India, en el mismo período creció también de 25 mil a 40 mil toneladas métricas. En el caso de Europa el mercado de la Federación Rusa, quienes poco a poco adoptan el chocolate dentro de sus dietas, contribuyó para que el continente europeo continúe siendo el principal consumidor de chocolate, a pesar de las crisis del año 2008 y sus secuelas.

La producción a nivel global de grano de cacao está concentrada principalmente en el continente africano con un 72% de la producción mundial, distribuido principalmente en cuatro países en su orden Costa de Marfil, Ghana, Nigeria y Camerún; por su parte el continente Asiático junto con Oceanía aportan el 11%.

Respecto al continente Americano, aportan el 17% de la producción mundial de grano de cacao, estando distribuida esta producción en 27 países, destacando América del Sur quien produce el 74.7% (principalmente Ecuador, Brasil, Colombia, Perú y Venezuela), el caribe con un 11.5% (República Dominicana, Haití) un 11.3% de América del Norte (México) y un 2.5% lo produce América Central. (Guatemala, Nicaragua y Honduras principalmente). Guatemala representa un 1.82% de la producción total de América y en el contexto mundial, la producción de Guatemala representa el 0.11% del total. Los mayores productores de grano de cacao en la región americana son: Brasil, Ecuador, Perú, México y Colombia.

A nivel nacional, 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 4,406 hectáreas, 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 del 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/hectárea.

El destino de la producción de cacao de Guatemala, corresponde al 4% del grano de cacao como destino el mercado externo, por consiguiente 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 la cual ha ido en aumento. Por consiguiente, desde el año 2,009 se incrementaron las importaciones de grano de cacao para satisfacer la demanda.

Cuadro 1. Producción, consumo y comercio internacional de cacao de Guatemala.

Descrip./Año	2,007	2,008	2,009	2,010	2,011	2,012	2,013	2,014
Producción 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	903.0
Exportaciones TM	206.25	194.6	31.67	32.07	17	56.57	53.7	47.0
Saldo CE	198.17	194.6	-421.48	-603.3	-523.43	-588.53	-824.75	-856
Consumo	816.80	849.16	1,483.05	1,676.84	1,685.25	1,836.26	2,084.30	2,169.64

Fuente: Elaboración propia con datos TradeMap y Faostat.

En el mercado de exportación, el grano de cacao, representa una experiencia relativamente reciente, accediendo primero en el año 2002 a El Salvador y a partir 2008 (con dos años ausentes: 2009 y 2012) al mercado de Estados Unidos de América. Durante los años 2010 y 2011 se hicieron intentos a ingresar a los mercados de Austria, Francia e Israel. Actualmente se mantienen las importaciones con proyección creciente en mercados diferenciados a Estados Unidos de América.

A nivel de subproductos de cacao un mercado de exportación continuo es el del rubro de cacao en polvo, manteniendo un flujo de capital estable, exportando a El Salvador y recientemente a Costa Rica y Honduras. El líder de exportación es el de Chocolate y otros preparados de cacao a razón de un incremento promedio en flujo de capital del 6%, los principales mercados a los cuales se accede son El Salvador, Honduras, República Dominicana, Estados Unidos de América, Costa Rica, Nicaragua y Panamá.

2.2 Ubicación, mapeo y caracterización de actores

2.2.1. Área de estudio

Las áreas productivas de cacao en Guatemala, están distribuidas en un 31% en Alta Verapaz, 31% en Suchitepéquez, el 25% en San Marcos y un 13% que incluye los departamentos de: Izabal, Petén, Quiché.

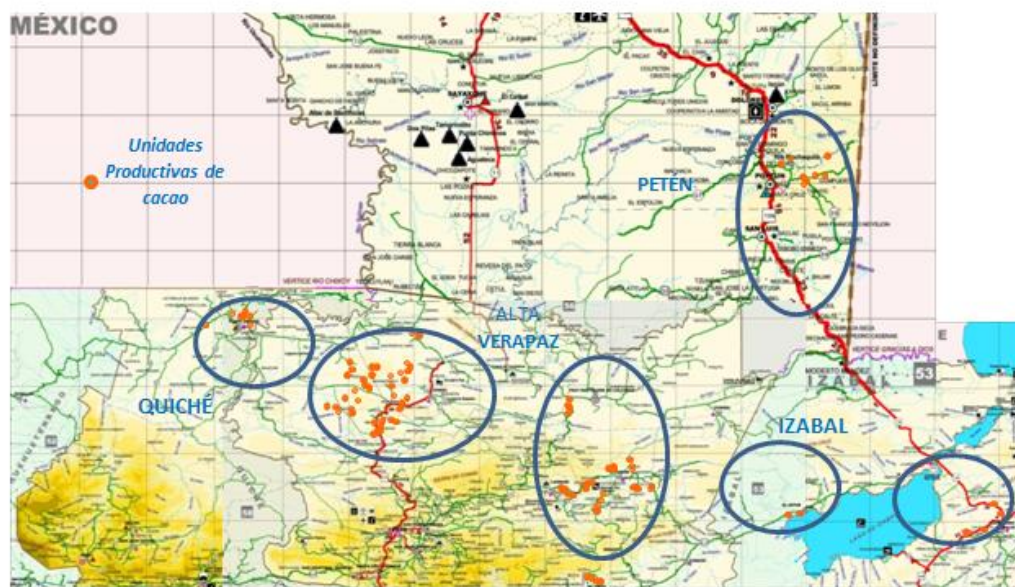
El área de estudio que es la región de la Franja Transversal del Norte –FTN- lo constituye el 31% de Alta Verapaz más un 13% de la producción que incluye los departamentos de: Izabal, Petén, Quiché. (ver figura 1).

La FTN se caracteriza por tener áreas con condiciones agroclimáticas adecuadas para lograr la expansión del cultivo de cacao. Esta región productiva está constituida principalmente por pequeños productores que poseen un área promedio productiva que oscila entre 0.25 a 0.74 Ha, y rendimientos promedio de 5.1 qq/Ha equivalentes a 0.23 toneladas métricas por hectárea, según informe de 2013, realizado por el Programa Agroalimentario Sostenible-RUTA, se estiman que existen alrededor de dos mil setecientas familias de la región norte, involucradas directamente en la producción de cacao.

La producción que genera esta región en su totalidad es un estimado de 578 toneladas métricas, equivalentes a unos 12 mil 700 quintales, dentro de un área productiva de 1900 hectáreas, aportando al sector económico con 272 mil 800 empleos directos en campo por año (jornales/año), de los cuales unos 120 mil empleos directos en campo y unos 430 empleos permanentes.

Dentro de los procesos de la cadena de cacao, se estima que hay una participación del 30% de mujeres, desempeñando especialmente labores en cosecha, quebrado de mazorca y transformación secundaria.

Figura 1. Área de intervención de la cadena de valor de cacao región norte.



2.2.2. Mapeo y caracterización de actores

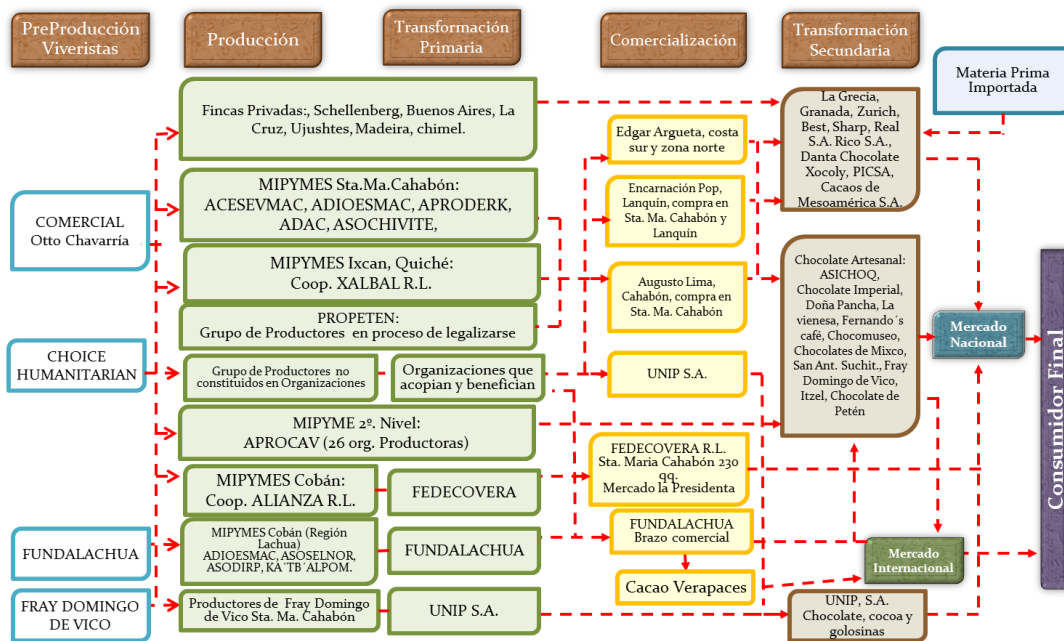
La caracterización de la cadena de valor permite identificar los distintos eslabones, y los actores directos e indirectos que los conforman, así como el circuito o interrelación entre ellos. La cadena de cacao se conceptualiza como el sistema donde se articula a los agentes económicos, sociales y técnicos que intervienen en los procesos productivos y de agregación de valor del cacao, desde el eslabón de producción hasta satisfacer las necesidades del consumidor en los mercados nacional e internacional, se distinguen dos tipos de actores:

Actores Directos: Son aquellos que forman parte activa en los procesos productivos, de manejo pos cosecha, procesamiento o transformación y comercialización. Por lo tanto son actores que toman propiedad directa del producto siendo dueños de éste en uno o más eslabones de la Agrocadena, y por lo tanto asumen un riesgo directo.

Actores Indirectos: Son aquellos que prestan “servicios”: a) operativos, b) de apoyo y c) proveedores de insumos a los actores de la Agrocadena en distintos eslabones, pero no asumen un riesgo directo sobre el producto ya que no toman posesión de este.

Como producto de la identificación y análisis de actores, a través de exploración, consultas dirigidas y entrevistas clave se logró construir el mapa de circuito de la cadena de cacao.

Figura 2. Mapeo de actores y circuito de la cadena de valor de cacao región norte.



Actores Directos:

- **Eslabón viveristas o pre-producción:**

Principalmente son 3 organizaciones, quienes hacen la función de producir plantillas híbridas como injertos para abastecer a sus organizaciones de base según requerimiento, para nuevas plantaciones o resiembra, así como la producción de plantas por semilla. También se identificó un vivero privado quien está abasteciendo plántulas para un proyecto de fomento de 560 nuevas hectáreas de cacao en la región norte. La obtención de un buen grano en baba depende de un buen material genético, por esta condición es necesario conocer el origen y características del material genético a reproducir.

Cada organización tiene un promedio de 10 a 12 mil plantas disponibles, oscilando sus precios de venta entre Q10 a 12 planta por semilla y Q15 a Q20 planta injertada.

En el caso del vivero privado tiene proyectado producir 560 mil plantas como respuesta al proyecto de fomento de 560 Ha.

- **Eslabón producción:**

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. En la región de estudio se registró un universo de 38 organizaciones, de las cuales activamente en la producción de cacao se identificaron 19 organizaciones, de las cuales hay 16 Asociaciones, 2 cooperativas y una fundación, así como se identificaron 16 grupos precooperativo. Los actores de este eslabón se caracterizan principalmente por:

- 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.
- 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.

Cuadro 2. Resumen de catastro de MIPYMES.

Ubicación	Numero de MIPYMES	Número de Integrantes	Área de producción Ha	Producción promedio qq
Cobán, Alta Verapaz	4	156	111	377
Panzos, Alta Verapaz	3 precooperativas	90	n.d.	n.d.
Santa Catalina La Tinta, Alta Verapaz	2	1020	en implementación	en implementación
Santa María Cahabón 1	13 precooperativas	213	261	1031
Santa María Cahabón 2	7	1843	575	2840
Ixcán, Quiché	2	258	169	n.d.
Poptún, Petén	2	266	36	216
San Luís, Petén	2	66	66	396
Total	19 MIPYMES, 13 precooperativas	3912	1218	4860

- **Transformación primaria**

Por lo general en las organizaciones o MIPYMES, es parte del eslabón de producción, no así en los pequeños productores individuales y en los grupos incipientes de productores. 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 dentro de 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 3. Resumen de principales organizaciones de transformación primaria

ORGANIZACIÓN -MIPYME-	UBICACIÓN	CARACTERISTICA	PROMEDIO ACOPIADO EN BABA TM	MERCADO
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
Asociación de para Desarrollo de K'ajb'om -APRODERK-	Aldea Chivité Santa Rosa, Santa María Cahabón, Alta Verapaz.	Acopia grano en baba de sus asociados	5.45	Nacional
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)
Federación de Cooperativas de las Verapaces – FEDECOVERA-	Cobán, Alta Verapaz	Acopia grano en baba de las cooperativas vinculadas a la federación	360.00	Nacional
Fundación Laguna Lachuá – FUNDALACHUA-	Ecoregión LACHUA	Acopia grano en baba de sus organizaciones base: KATBALPOM, ASODIRP, ASOSELNOR	37.00	Internacional (exportación a EE.UU.)
Fundación Fray Domingo de Vico –FDV-	Santa María Cahabón, Alta Verapaz	Acopia grano en baba de los asociados de Fray Domingo de Vico	45.00	Nacional
Asociación Comunitaria Educativa y de Servicios Varios Maya Q'eqchi -ACESEVMAQ-	Aldea Pinares, Santa María Cahabón, Alta Verapaz.	Acopia grano en baba de sus asociado y de otros productores no organizados	60	Nacional

- **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.

- **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.

Actores Indirectos:

- Servicios operativos:

Respecto al servicio de transportes, en Guatemala, las MIPYMES (organizaciones de productores) son las que contratan el servicio de transporte o bien utilizan sus propios medios de transporte para el traslado del fruto del cacao desde la finca hacia el lugar definido para realizar el proceso de transformación primaria o beneficiado. En la comercialización final, son los propietarios de las empresas quienes disponen la contratación de los servicios de transporte y seguridad para el traslado del producto hasta la fábrica y/o área de embarque según corresponda.

En lo que se refiere a los servicios de certificación, la Fundación Laguna Lachuá, tiene certificadas 37.5 Ha con manejo orgánico, a través de la firma alemana BCS, donde están involucrados 35 productores.

- Servicios de apoyo:

En este se involucran servicios de apoyo del sector gubernamental, sector de cooperación internacional, a través de la implementación de programas y proyectos que apoyan desde acciones de mejora en la productividad hasta la mejora en las capacidades de los actores de la cadena, buscando mejorar la competitividad.

Cuadro 4. Resumen de actores de servicios de apoyo

Institución de respaldo	Nombre del programa, proyecto o iniciativa	Area de incidencia
MINECO	Programa de mejoramiento de la productividad de las MIPYMEs en Guatemala	Nivel Nacional
RUTA-CAC	Programa Agroalimentario Sostenible / USAID	Regional: El Salvador, Guatemala, Honduras y Nicaragua
	Componente 1. Efectividad de Políticas de Seguridad Alimentaria	Regional: El Salvador, Guatemala, Honduras y Nicaragua
	Componente 2. Promoción de Tecnologías de Agricultura Sostenible	Regional: El Salvador, Guatemala, Honduras y Nicaragua
UICN	Programa Regional de cambio climático Gestión de conocimiento para el fortalecimiento de la Agrocadena de cacao Medios de Vida Sostenibles	Guatemala: Peten y Franja transversal del Norte; Honduras, Nicaragua, Panamá, Costa Rica
PROPETEN	Producción y comercialización del Cacao en Comunidades Maya Q'eqchi' del Sur de Petén	Sur de Petén; Municipio de Poptún: Comunidad La Compuerta, San Luis: Poite Centro y San Lucas Aguacate
FUNDASISTEMAS	Desarrollo Empresarial de Organizaciones productoras y comercializadoras de cacao	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.
FUNDACION 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 de Guatemala (Verapaces, Nororiente, Sur de Peten, FTN. La zona suroccidental no estará excluida por Solidaridad. A mediano plazo tendrá su propio proyecto.
FAO	Resiliencia y reducción de riesgos por enfermedades agropecuarias Cultivos de papa y Cacao	Reducción de riesgos por enfermedades en Cacao
MAGA-FONAGRO	Fomento de la cadena de producción del cultivo de cacao en sistemas agroforestales en Alta Verapaz	Municipio de Cobán, Chisec, y Cahabón, Alta Verapaz
PRODENORTE/FIDA	Fomento a la cadena productiva de cacao.	Microempresarios de Alta Verapaz e Ixcán
IICA-ICTA	Convenio de cooperación técnica para investigación e innovación de tecnología en cacao. Cooperación técnica en gestión, planificación y proyectos.	A nivel de la agrocadena nacional

2.2.3. Análisis FODA

En base a la información participativa en talleres con los actores directos e indirectos se conceptualizó el siguiente análisis FODA:

Eslabón	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
Pre producción	1. Capacidad productiva instalada con disponibilidad de material genético local.	1. Acceder a material genético mejorado. 2. Mejorar las tecnologías de propagación.	1. Poca disponibilidad de material genético mejorado. 2. No hay unificación de calidades de material producido en vivero.	1. Introducción de enfermedades a través de material genético no certificado. 2. Introducción no regulada de materiales sin previa evaluación en campo.
Producción	2. Demanda existente del producto con valor ancestral. 3. Disponibilidad de área para incremento según se requiera. 4. 21 fincas privadas, 15 org de productores en región norte y 5 org. de productores en región sur. 5. Hay una organización de 2º. Nivel en la región norte.	3. Fortalecer el Grupo De Trabajo de la Agrocadena. 4. Desarrollar competencias empresariales asociativas en las organizaciones de base existentes. 5. Acceder a mejoras tecnológicas a través de programas de asistencia públicos y de la Cooperación. 6. Extenderse áreas de producción de forma controlada.	3. Poca integración del sector productivo, refleja bajo nivel de gestión. 4. No se realizan compras de insumos y servicios de forma asociativa. 5. Baja adopción de tecnologías. 6. Las organizaciones de productores no han desarrollado capacidades empresariales (limitantes en marco constitutivo).	3. Falta de coordinación horizontal entre las organizaciones de productores. 4. Falta de aplicación de políticas públicas para la sostenibilidad de la Agrocadena. 5. Expansión de frontera de otros cultivos. 6. Presencia de nuevas plagas y enfermedades.
Transformación Primaria	6. Infraestructura de acopio en campo accesible a la mayoría de organizaciones de productores. 7. RR HH capacitado para la transformación primaria.	7. Disponer al mercado producto de calidad uniforme. 8. Gestionar apoyo de sector público y de cooperación para la transformación.	7. No hay registro de trazabilidad. 8. Poca infraestructura de secado. 9. Falta de consistencia en volumen y estandarización de calidad.	7. Falta de uniformidad en el producto procesado 8. Los precios todavía no reconocen costos de procesamiento en comparación con precios locales
Transformación Secundaria	8. Industria regional en crecimiento con maquinaria disponible. 9. Alto consumo interno de los productos del cacao.	10. Acceso a mercados diferenciados Nacionales e Internacionales. 11. Profundización en nuevos alternativas de industrialización del cacao.	10. Pocas alternativas de transformación del producto 11. Falta de aplicación de BPM's 12. Falta de consistencia en calidad e inocuidad de M.P. 13. Falta de accesibilidad a créditos adecuados a la transformación de cacao.	9. Aumento de sustitutos de Chocolate 10. Insuficiente oferta para permanecer en algunos segmentos de mercado.
Comercialización	10. Movilización de la oferta disponible. 11. Hay infraestructura para la comercialización.	12. Promoción nacional del producto a partir de su importancia ancestral. 13. Agregación de valor al producto.	14. Falta de acuerdo en las organizaciones de vender de forma asociativa. 15. Falta de información oportuna de precios. 16. Poca oferta de producto de calidad (falta de uniformidad).	11. Larga cadena de intermediación. 12. Incremento de la materia prima importada.
Servicios	12. Hay Instituciones públicas y de cooperación con iniciativas de apoyo a la Agrocadena 13. Se han transferido capacidades técnicas en los territorios.	14. Varios cooperantes dispuestos a financiar proyectos, que muchos enfocan en asistencia técnica. 15. Acceso a servicios e insumos a menor costo a través de procesos asociativos.	17. Falta de coordinación Interinstitucional que responda a una Estrategia Nacional 18. Falta de una línea de crédito adecuada para pequeños agricultores	13. Falta de mecanismos financieros accesibles.

Cuadro 5. Resumen de las principales problemáticas identificadas producto del análisis FODA y consulta en reuniones, entrevistas, revisiones documentales, así como talleres participativos.

Eslabón afectado	Principales Problemáticas identificadas	Análisis
Producción	Escaso acceso a financiamiento productivo.	La baja capacidad de endeudamiento de grupos productores dificulta el acceso al crédito productivo de las MIPYMES.
	Material genético no caracterizado de baja calidad y baja productividad. Incompatibilidad de materiales en campo.	Existe degeneración genética y mezcla de materiales en plantaciones definitivas, lo que repercute en bajos rendimientos.
	Manejo técnico inadecuado de plantaciones.	La mayor parte de productores desconocen o no aplican un manejo técnico al cultivo, afectando el rendimiento final y la proliferación de plagas y enfermedades.
	La asistencia técnica y capacitación, es muy escasa.	La asistencia técnica y capacitación en producción y post-cosecha es muy limitada, los actores necesitan un acompañamiento técnico, hasta desarrollar capacidades necesarias.
Transformación primaria	Pérdida de calidad del grano en el proceso de beneficiado. Insuficiente infraestructura de beneficiado.	El fermentado no se aplica o es deficiente. El secamiento es deficiente. La infraestructura básica para el fermentado, secado y almacenamiento es limitada. Todo esto afecta la uniformidad y calidad del grano seco de cacao.
Transformación secundaria	Bajo implementación de agregación de valor.	La diversidad, calidad, cantidad y oferta del producto nacional es baja. Capacidad instalada ociosa. Alternativa por la concentración de las organizaciones en cada región, un Fomento de agregación de valor con enfoque Asociativo.
Comercialización	Poco acceso a mercados directos	No se logra consistencia en volúmenes y calidad.
	Mínima promoción de los productos de cacao	Desconocimiento de las bondades y diversificación de productos de cacao
Transversal	Escasa información de mercados y precios.	Actores interesados de la cadena no tienen acceso a información oportuna de precios y mercados.
	No se aplican estándares uniformes de calidad.	No se manejan estándares uniformes en el proceso de producción y poscosecha.
	Fragilidad social y empresarial de organizaciones de productores.	Las organizaciones productoras son débiles en su base y no se manejan con enfoque empresarial.
	Ausencia de convenios entre productores y compradores.	Se carecen de estrategias empresariales para el desarrollo de alianzas estratégicas para la gestión.
	Débil integración del sector cacaotero.	No existe una entidad que coordine el desarrollo del sector cacaotero.

3. METODOLOGIA DE PLANIFICACIÓN

3.1 Captura, procesamiento y análisis de información

El proceso de elaboración del plan de acción de la cadena de valor de papa, ha requerido de la implementación de cuatro fases descritas a continuación:

- **Fase 1. Captura de información.** Esta etapa ha consistido en recopilar información disponible sobre la cadena de valor y el cultivo de cacao, tanto en el entorno nacional como internacional. Para el efecto, se recurrieron a fuentes informativas primarias y secundarias, de cuatro tipos:
 - **Talleres.** Se participó activamente en talleres previos en coordinación con MAGA, donde se capturo información de preliminar de problemáticas, estructuración de representación de la cadena e identificación de actores.
 - **Reuniones.** Se desarrollaron distintas reuniones, como parte del proceso de planificación, para lo cual se consultaron a: a) personal técnico de la U.E.P., b) se coordinó con el moderador de los talleres de planificación, c) Con personal de CONADEA/MAGA, d) personal técnico de instituciones de apoyo UICN, RUTA, SOLIDARIDAD, PROPETEN, e) comité o grupo de trabajo de la cadena.
 - **Entrevistas.** Para la validación de información grupal, así como información a detalle y retroalimentación, se realizaron entrevistas con:
 - Actores directos de la cadena de valor:
 - Gerente FUNDALACHUA.
 - Representante deADIOESMAC
 - Representante de APRODERK
 - Representante de ASOCHIVITE
 - Gerente de Cacao Verapaz
 - Actores indirectos de la cadena de valor:
 - Gerente de proyectos de Solidaridad Network
 - Secretario Ejecutivo de CONADEA
 - Especialista de Agronegocios de UICN
 - Responsable de Fase 2 Programa Agroalimentario Sostenible RUTA
 - Encargado de proyectos de FONAGRO-MAGA
 - **Revisión de informes previos.** Se realizaron consultas de informes previos nacionales y regionales, para consultar antecedentes previo a la formulación del plan de acción:
 - Diagnóstico y Plan de Acción de la Agrocadena de Cacao, CONADEA/MAGA. Año 2007.
 - Uso actual y oferta de tecnologías sostenibles en las cadenas de

- valor del cacao en Guatemala para mejorar la seguridad alimentaria. Programa Agroalimentario Sostenible. RUTA. USAID.CAC. UNOPS. 2014.
- Desempeño Competitivo de Productos Agropecuarios de Guatemala, Evaluación con base en las ventajas comparativas reveladas por el Comercio Internacional, periodo 2000-2010. Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura –IICA-. Guatemala. 2014.
 - Evaluación Cualitativa de la Cadena de Valor de Cacao, 8000 GT-MINECO. Año 2014.
 - El subsector cacao en Guatemala Diagnóstico y estrategia futura, PRONACOM-MINECO. 2008.
 - Informe de caracterización de la cadena productiva de cacao y diagnóstico de la cooperación entre actores para Guatemala. CATIE. 2007
- **Fase 2. Procesamiento de la información.** La información colectada en la fase 1 por medio de talleres, reuniones, entrevistas y revisión bibliográfica, fue condensada, analizada y sistematizada, obteniendo dos instrumentos necesarios para la efectiva realización de los talleres de validación y de planificación estratégica:
 - **Situación actual de la cadena de cacao.** Para lo cual se realizó una presentación sobre la situación actual de la cadena de valor, para el taller de validación, conteniendo información orientadora del comercio actual en el entorno global y nacional; así como, la identificación, mapeo e interacción de actores.
 - **Estrategias preliminares y líneas de acción.** De la información sistematizada, se identificaron principales limitantes actuales por eslabón, identificando posibles brechas y soluciones, a partir de ahí se agruparon por afinidad proponiendo de manera preliminar las estrategias y sus líneas de acción para el fortalecimiento competitivo de la cadena, como una proyección a ser validada.
 - **Fase 3. Análisis de datos.** La información previamente elaborada fue presentada y puesta a disposición en el primer taller de planificación estratégica, como punto de partida para el análisis de la situación actual de la cadena y de la planificación, con el objetivo de obtener retroalimentación y validación de lo expuesto.
Dicha información fue ajustada y validada por los actores de la cadena presentes en el taller y se logro realizar una priorización de estrategias y líneas de acción como punto de partida para la elaboración del plan de acción de intervención con el proyecto 8000GT.
 - **Fase 4. Conformación de equipo de seguimiento.** Como parte del proceso de seguimiento en la elaboración del plan de acción y para

garantizar el genuino aporte participativo de los actores de la cadena. Se realizó la conformación de un comité de cadena el cual representa a la cadena de cacao y está conformado por representantes genuinos de los distintos eslabones de la cadena; este tiene el deber de legitimar la construcción del plan de acción y la planificación y ejecución de los subproyectos priorizados.

Cuadro 6. Comité conformado de la cadena de valor de cacao región norte.

Titulares	Suplentes	Puesto	Representación
MARLON AC (CACAO VERAPAZ)	MARIO VELASQUEZ (FDV)	Presidente	Comercializadores
JIMY IVAN CHUB LEAL (FUNDALACHUA)	JUAN VILLATORO (COOPERATIVA CHAMPERICO)	Vicepresidente	Productores/Transformación Primaria
MARIO VALADARES (COMERCIAL OTTO CHAVARRIA)	MELINTON ISRAEL RUIZ (KATBALPUM)	Tesorera	Viveristas
ALBERTO TEC SOTZ (ADIOESMAC)	DOMINGO CAAL CAC (ACESEVMAQ)	Secretario	Productores/Transformación Primaria
JORGE SACUL (WAXAQIB QEJ')	JORGE CACEROS (COOPERATIVA ALIANZA R.L.)	Vocal	Productores/Transformación Primaria
SAMY LOPEZ (FEDECOVERA)		Vocal	Comercializadores
JUAN FRANCISCO MOLLINEDO (CACAOS DE MESOAMERICA S.A.)		Vocal	Transformación Secundaria

4 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA. De acá en adelante desarrollar.

4.1 Proceso de Planificación

Para la planificación estratégica de la cadena de valor de cacao, se estableció una metodología con un proceso dos vías. Por una parte la construcción desde las bases de forma ampliamente participativa con una interacción simultánea

entre actores directos y actores indirectos de los eslabones de la cadena, y por otra parte, desde las directrices de intervención del proyecto 8000GT. Este proceso fue facilitado por un moderador específico de la cadena de valor de cacao, quién promovió en todo momento la participación activa y reflexiva de los asistentes y se ejecutó en tres fases.

FASE 1. Herramientas.

Dentro del proceso metodológico utilizado, fue necesario elaborar de manera previa herramientas necesarias para la facilitación, preparación y desarrollo de tres eventos participativos.

- **Presentación sobre la situación actual de la cadena de valor.** Esta presentación de diapositivas fue elaborada por el asesor en análisis de la situación actual de la cadena y formulación del plan de acción y sub-proyectos, para ser socializada, ajustada y validada por los actores de la cadena. El propósito fue dar a conocer aspectos de la situación del comercio global y nacional del cacao, identificación e interacción de actores, análisis FODA e identificación de limitantes de competitividad.
- **Desarrollo de guía para manejo del taller.** Definición del protocolo de talleres con recursos, instrumentos, preguntas generadoras, tiempos estimados y responsables, diseñado por el moderador de talleres.
- **Mapa mental de las estrategias y líneas de acción.** Elaborado por el moderador de talleres en base a la identificación preliminar mencionada en el párrafo anterior.
- **Microfiltros.** Plantillas diseñadas para la facilitación del proceso de priorización por los actores de la cadena.

FASE 2. Planificación y desarrollo de talleres.

De forma coordinada con el moderador de talleres, se procedió al desarrollo de esta etapa, habiendo ejecutado las siguientes actividades:

- ✓
- ✓
- ✓
- ✓ **Planificación.** Dentro de la fase de planificación de talleres, se realizaron las siguientes actividades:
 - Se realizó la coordinación con el equipo técnico de UEP, se identificaron los actores representativos de los diferentes eslabones, en los departamentos de Alta Verapaz, Quiché y Petén, para su convocatoria.
 - Se definió de manera conjunta la agenda correspondiente de los tres talleres en coordinación con el moderador de talleres y personal de UEP,
 - Se realizó la convocatoria amplia a los actores identificados de la cadena, mediante invitaciones personales, para su participación inicial en el taller

de validación de la situación actual de la cadena y posterior representación a través del comité a elegir para los siguientes talleres de planificación.

- ✓ **Desarrollo de los talleres.** Para el proceso de planificación estratégica se definió la realización de tres talleres con enfoque participativo, realizados en la ciudad de Cobán, Alta Verapaz, por ser un lugar equidistante a todos los actores de la cadena de cacao de la región norte.
 - El primer taller desarrollado se enfocó al análisis, retroalimentación y validación de la situación actual de la cadena y sus principales limitantes de competitividad, como base para definición de estrategias, así como la definición participativa de la declaración de visión e indicadores, así como la conformación del Comité de Cadena quien figura como la representación de la cadena de cacao de la región norte.
 - El segundo taller inició con un resumen del primer taller, para mantener la temática principalmente enfoca en validar las limitantes de competitividad. Con ese punto de partida se definió de forma participativa la priorización de estrategias, líneas de acción e ideas de posibles sub-proyectos, promoviendo siempre un sentido de pertenencia del producto a obtener.
 - El tercer taller, permitió concluir con el proceso de priorización de estrategias, líneas de acción y la definición de sub-proyectos y sus posibles componentes, así como la priorización de los mismos y el peso presupuestario para su ejecución.

4.2 Visión estratégica de la cadena de cacao

Como producto del desarrollo de los talleres de planificación estratégica de forma altamente participativa los actores participantes de los distintos eslabones de la cadena de valor de cacao de la región norte definieron de forma consensuada la visión estratégica a los siguientes cinco años, siendo esta:

“Somos una cadena efectiva en producción, procesamiento y comercialización de cacao fino con altos estándares de calidad e inocuidad y responsabilidad ambiental, social y empresarial”

Así mismo los actores directos e indirectos de la cadena definieron los siguientes indicadores y unidades de medida, para el establecimiento de metas.

Cuadro 7. Indicadores y unidades de medida

<i>Indicador</i>	<i>Unidad de medida</i>
○ MIPYMES (organizaciones productivas) implementado buenas prácticas agrícolas (BPA's)	Cantidad de Grupos
○ Incremento en el rendimiento de la producción	Quintales cacao en baba/Hectárea/año productivo

○ MIPYMES u organizaciones productivas implementado buenas prácticas de procesamiento	Cantidad de Grupos
○ Aumento en rendimiento de grano seco	relación cantidad grano en baba/cantidad grano seco
○ Incremento en el margen de utilidad	Porcentaje de utilidad anual
○ Incremento en el volumen de producción de calidad	Quintales pagados con precios diferenciados
○ Incremento en el volumen de cacao ofertado al mercado internacional	Toneladas de cacao seco exportadas por año y valor en US\$
○ Incremento en la capacidad de comercialización (acceso a mercados)	Volúmenes en quintales por segmento de mercado aperturados o vigentes por año

4.3 Objetivos y metas operacionales

- Objetivo 1. Mejorar la productividad, trazabilidad y calidad de las cosechas de grano de cacao a través del desarrollo de capacidades e implementación de prácticas agrícolas adecuadas.
- Metas operacionales:
 - ✓ Elaborado un protocolo de identificación, registro y certificación de materiales genéticos y de viveros.
 - ✓ Desarrolladas las capacidades de los actores de 17 organizaciones formales y 17 organizaciones (no formales) en 7 módulos de BPA.
 - ✓ Elaborado un plan de equipamiento en BPA por eco región para cubrir 17 organizaciones
 - ✓ Elaborada una guía de buenas prácticas agrícolas para la cadena de cacao.
 - ✓ Implementadas BPA en 17 MIPYMES (organizaciones de productores)
 - ✓ Incrementada en 5% la productividad anual de las MIPYMES en relación al 2015.
- Objetivo 2. Implementar prácticas y procesos que aseguren la calidad e inocuidad del beneficiado del grano de cacao, para mejorar el posicionamiento en los mercados diferenciados.
- Metas operacionales:
 - ✓ Desarrolladas las capacidades de los actores de 17 organizaciones de productores en la implementación de buenas prácticas de procesamiento en la fase de beneficiado del grano de cacao.
 - ✓ Implementados al menos 4 equipos de fermentación y secado de grano de cacao estratégicamente ubicados para el acceso de los beneficiarios.
 - ✓ Elaboradas al menos 4 guías educativas para el manejo adecuado pos cosecha del cultivo de cacao, para su socialización entre los actores.

- ✓ Definidos e implementados los estándares de calidad mínimos para el grano seco de cacao.
- ✓ Implementado un sistema de referencia de control de estándares y análisis de calidad.
- Objetivo 3. Fortalecer el desarrollo organizacional y empresarial de las organizaciones de productores en la cadena de valor de cacao como un mecanismo de promover de acceso a nuevos mercados y de sostenibilidad.
- Metas operacionales:
 - ✓ Desarrolladas las capacidades e implementadas las buenas prácticas empresariales en 18 organizaciones de productores.
 - ✓ Elaborados al menos 6 manuales de fortalecimiento organizacional y empresarial
 - ✓ Elaborados 18 manuales de procedimientos administrativos y contables.
 - ✓ Dotación de mobiliario y de computo, software y accesorios periféricos para al menos 15 organizaciones,
 - ✓ Elaborado un estudio de acceso al mercado diferenciado.
 - ✓ Elaborados al menos 9 planes de negocios.
 - ✓ Definido un modelo de gestión de la cadena de valor de cacao

4.4 Estrategias de mejoramiento

A partir del análisis de la situación actual de la cadena, especialmente de las limitantes de competitividad y por consiguiente del FODA, surgen las orientaciones e ideas consolidadas en la visión estratégica, de la cual se deriva que el objetivo estratégico está orientado a fortalecer el posicionamiento y competitividad del cacao guatemalteco en los mercados diferenciados, a través de la mejora en la producción, procesamiento y transformación agregando valor con la implementación de estándares de calidad e inocuidad y con responsabilidad empresarial, social y ambiental.

4.4.1 Primera estrategia: Mejoramiento de la productividad del eslabón primario.

- ✓ Descripción de la estrategia: Esta está dirigida a fortalecer la capacidad competitiva del eslabón de producción (incluyendo la pre producción). Se orienta a fomentar la aplicación de prácticas agrícolas eficientes, que mejoren los procesos de producción, enfocándose en la aplicación de controles en sanidad, calidad e inocuidad, así como el registro de los procesos, lo cual puede ayudar en la reducción de costos, hacer eficiente el uso de los insumos y focalizar esfuerzos en debilidades identificadas para intervenciones inmediatas, buscando la obtención controlada de grano sano de calidad y más productivo.

- ✓ Líneas de acción: En la serie de talleres participativos los actores definieron como líneas de acción a intervenir las siguientes:
- a. **Promover la identificación de material genético elite y procesos de certificación materiales y viveros.** Esta línea de acción está orientada a la identificación y propagación de materiales genéticos promisorios en vivero, como medida para la renovación de plantaciones. Así como las acciones necesarias para elaborar los protocolos de certificación de materiales y de viveros y el desarrollo de capacidades de los viveristas y productores en cuanto a la selección de materiales.
Con estas medidas se pretende garantizar que en futuro los productores en campo posean materiales genéticos de su conocimiento y con características deseadas por los mercados diferenciados, lo cual es la base del acceso a estos mercados.
 - b. **Fomentar nuevas plantaciones con materiales seleccionados.** Línea de acción que se orienta a las medidas de extender áreas de cultivo de forma ordenada y en función de materiales seleccionados previamente que demande el mercado. Incluye actividades de concientización y fomento de las cualidades de los materiales registrados y certificados que contribuyan al efecto cumplimiento de un plan de negocios.
Incluye acciones en parcelas de evaluación en campo para identificar características deseables de materiales en cuanto a sabor, aroma, productividad, resistencia a enfermedades y compatibilidad de polinización, entre otras.
 - c. **Implementar protocolos y actividades que mejoren la productividad del cultivo de cacao.** Esta línea de acción, se refieren a la implementación de todas aquellas actividades desarrolladas en la producción agrícola que coadyuven a evitar o reducir daños ambientales, a una adecuada productividad y a obtener productos inocuos para las personas que los consumen, libre de contaminantes biológicos y físicos, contribuyendo a la estandarización y mejora de los procesos y de la calidad. Así como desarrollar las capacidades de los actores de la cadena.
 - d. **Implementar un sistema de trazabilidad para la producción de cacao.** Pretende desarrollar todas las condiciones necesarias para que los productores de cacao lleven los controles y registros necesarios de su producción, procesamiento y su comercialización, desde su origen, lo cual mejorará los procesos y fortalecerá la comunicación entre los eslabones.

e. Construcción y readecuación de infraestructura y equipamiento para implementación de buenas prácticas. El desarrollo de acciones de mejora en los procesos productivos requiere de infraestructura y equipamiento que garantice un sistema controlado.

Algunas organizaciones de productores poseen infraestructura básica para el saneamiento del personal e inocuidad en la obtención del producto. Sin embargo, para su implementación aún presentan deficiencias o abandono, por lo que es necesario readecuar estas instalaciones.

- ✓ **Perfiles de sub-proyectos asociados.** En esta estrategia, debido al nivel de interrelación que guardan las líneas de acción “c, d y e” se priorizaron y se consideró abordarlas en un solo sub-proyecto: “Desarrollo e implementación de los instrumentos que permitan mejorar la trazabilidad, la calidad y productividad en las unidades de producción en las MIPYMES”.

Este sub-proyecto tendrá: a) Un componente de servicios de desarrollo empresarial, en el cual se contempla el desarrollo de capacidades de los actores en todos los procesos de aplicación de buenas prácticas agrícolas, capacitación por el acompañamiento técnico para la implementación de un sistema de trazabilidad y administrativo, elaboración de protocolo para certificación de materiales genéticos seleccionados y para viveros, manuales guía para las buenas prácticas agrícolas. Así mismo una sección de estudio de investigación en parcelas demostrativas y el fomento de su implementación, y b) Un componente de fondo de inversión, destinado a la construcción, y readecuación de infraestructura necesaria para las condiciones de implementación de buenas prácticas agrícolas y sistema de trazabilidad, para el registro de controles agrícolas y administrativos.

- ✓ **Roles y responsabilidades de entidades ejecutoras y líderes de las líneas de avance.** Para la ejecución del presente sub-proyecto, los roles y responsabilidades de las entidades ejecutoras y líderes de líneas de avance, se plantean de la siguiente manera:

- ✓ Organizaciones de productores (MIPYMES): son las responsables directas de realización del manejo agrícola y los procesos de producción de grano de cacao y del registro de la adquisición de todos los insumos necesarios y del proceso administrativo, así como implementar controles de

saneamiento.

- ✓ Socio de desarrollo empresarial: Responsable del acompañamiento técnico en procesos productivos y administrativos, elaboración del manual de procedimiento para la implementación de BPA's, realización de capacitaciones a los actores beneficiados y material divulgativo para la utilización de las prácticas a implementar.
 - ✓ Otros actores relevantes: AGREQUIMA como institución líder en el tema de Manejo Seguro de Plaguicidas y actualmente gozan de la representación para Guatemala ante el Food Plus de Global GAP. Poseen la cartera de capacitaciones en la buena aplicabilidad del manejo seguro de los plaguicidas, por lo tanto es importante que se establezcan alianzas estratégicas para incorporar a las organizaciones del proyecto con compromisos entre ambas partes para que las mismas reciban de manera permanente apoyo en el tema El VISAR/MAGA como un actor de consulta en la elaboración de protocolo para la certificación de material genético y de viveros de cacao.
- ✓ **Impacto esperado de las líneas prioritarias.** Dentro de los impactos esperados, están:
- ✓ Incremento del 5% anual en la productividad de las organizaciones que aplican BPA's.
 - ✓ Desarrollo de un sistema trazabilidad para el registro de controles de producción.
 - ✓ Manejo técnico adecuado de los procesos productivos.
 - ✓ Desarrollo de capacidades en trazabilidad y buenas prácticas agrícolas de los actores beneficiarios de la cadena de cacao.
 - ✓ Recuperación del nivel competitivo y rentable de la producción comercial de cacao, a través de producción inocua.
 - ✓ Reducción de costos de producción de cacao en las organizaciones de producción beneficiarias, tras hacer eficiente el gasto y minimizar riesgos.

4.4.2 Segunda estrategia: Fortalecimiento a los procesos de transformación primaria y secundaria.

- ✓ Descripción de la estrategia: Está dirigida a fortalecer los procesos de transformación primaria del grano de cacao, en estandarizarlos procesos y calidades, ya que la calidad del grano se mide en gran medida por un efectivo proceso de beneficiados del grano (fermentación y secado), repercutiendo en un mayor valor del grano. Por otro lado la estrategia, está dirigida a explorar alternativas de productos transformados de forma secundaria, que requieren los

segmentos de mercados en función de sus tendencias, con enfoque de agregación de valor que brinde una ventaja comparativa.

✓ **Líneas de acción:** En la serie de talleres participativos los actores definieron como líneas de acción a intervenir las siguientes:

a. **Establecer parámetros de calidad para el proceso de beneficiado de grano de cacao.** Esta línea de acción está orientada a establecer mediante la experimentación, registros y normativas existentes, cuáles deben ser los procesos adecuados y los parámetros en cuanto a tiempos, temperaturas y rotación del grano para obtener un grano seco con uniformidad y calidades deseadas en el mercado diferenciado. Refiere la elaboración de protocolos de calidad para el grano seco y manuales de buenas prácticas de manufactura enfocadas al proceso de beneficiado de cacao.

Con estas acciones se busca acceder y permanecer en los mercados diferenciados de cacao en base a calidades estandarizadas.

b. **Implementar protocolos de calidad y un sistema de referencia de control de estándares y análisis de inocuidad.** Busca la implementación de los protocolos o manuales de buenas prácticas de manufactura, enfocados en el procesamiento o beneficiado del grano de cacao, su adopción por parte de los actores, así como el establecimiento de un centro o laboratorio de referencia para la región norte que monitoree la adecuada aplicación de las normativas de calidad para obtener grano seco. Incluye actividades de capacitación a los actores de las organizaciones en este proceso, así como la especialización de los actores líderes que realizan el proceso de beneficiado en cada organización. También el monitoreo de la aplicación de las normativas de calidad, entre otras.

c. **Dotar y acondicionar infraestructura y equipo para la implementación de BPM's.** El desarrollo de acciones de mejora en los procesos de beneficiado del grano, requiere de infraestructura y equipamiento que garantice un sistema controlado que pueda estandarizar calidades.

Algunas organizaciones de productores poseen infraestructura básica para el beneficiado del grano. Sin embargo, algunas están deficientes y otras en desuso, por lo que es necesario readecuar estas instalaciones y crear nuevas con la fortalece del acompañamiento de manuales de buenas prácticas de manufactura.

- d. **Investigar alternativas de agregación de valor en la transformación secundaria del grano.** Esta línea de acción refiera la exploración de nuevas alternativas de transformación del grano seco para su comercialización como producto procesado, enfocándose a alternativas que muestren una ventaja comparativa en los mercados diferenciados tanto nacionales como internacionales. Para lo cual se visualiza un centro de experimentación o industrialización de productos derivados de grano seco de cacao, así como estudios de mercado necesarios.
- ✓ **Perfiles de sub-proyectos asociados.** Debido al nivel de interrelación que guardan las líneas de acción “a, b y c” las cuales refieren a la transformación primaria, estas se priorizaron y se consideró abordarlas en un solo sub-proyecto: “Mejoramiento del agroproceso de transformación primaria del grano de cacao”.

Este sub-proyecto tendrá: a) Un componente de servicios de desarrollo empresarial, en el cual se contempla el desarrollo de capacidades de los actores en todos los procesos de aplicación de buenas prácticas de manufactura, enfocados al proceso de beneficiado del grano, elaboración de protocolos de BPMs enfocados principalmente al procesamiento primario de cacao, Talleres demostrativos educativos a través de la metodología, aprender haciendo, también el desarrollo de capacidades de promotores de las organizaciones a nivel de diplomado, junto con giras de intercambio de experiencias, y b) Un componente de fondo de inversión, destinado a la construcción, y readecuación de infraestructura necesaria para el control efectivo en el secado y fermentado del grano de cacao, aplicando las normativas realizadas.

- ✓ **Roles y responsabilidades de entidades ejecutoras y líderes de las líneas de avance.** Para la ejecución del presente sub-proyecto, los roles y responsabilidades de las entidades ejecutoras y líderes de líneas de avance, se planean de la siguiente manera:
- ✓ Organizaciones de productores (MIPYMES): son las responsables directas de adoptar las mejoras a realizar para la implementación de buenas prácticas de manufactura, así como serán los receptores de las capacitaciones y conocimiento de giras de intercambio de experiencias y de talleres educativos, así como de poner en uso los protocolos realizados para el control de la calidad.
 - ✓ Socio de desarrollo empresarial: Responsable del acompañamiento técnico en procesos de beneficiado del grano,

así como de sus calidades, elaboración del protocolo para la implementación de BPM's, realización de capacitaciones de campo a los actores beneficiados y material divulgativo para la utilización de las prácticas a implementar, coordinar las giras de intercambio de experiencias para enriquecer las capacidades de los promotores de las organizaciones de productores.

- ✓ Otros actores relevantes: Instituciones de apoyo monitorearán el buen uso del laboratorio o centro de referencia de calidad que se podría instalar en alguna organización de segundo nivel, que pueda favorecer a la mayoría de actores de la cadena. El Centro Universitario o una Institución de cooperación técnica, dará el aval capacitar a nivel de diplomado a los promotores de las organizaciones de productores.

- ✓ **Impacto esperado de las líneas prioritarias.** Dentro de los impactos esperados, están:

- ✓ Mejorar la calidad del grano seco que obtengan las organizaciones debido a la aplicación buenas prácticas de manufactura en el proceso de beneficiado, adoptando un sistema de producción con calidad.
- ✓ Adoptar el manejo técnico adecuado de los procesos de transformación primaria.
- ✓ Desarrollar capacidades a nivel de diplomado de los promotores de las organizaciones de productores en buen uso y aplicación de buenas técnicas de manufactura en el beneficiado de grano.
- ✓ Mejorar el nivel competitivo y rentable de la producción de cacao, dando oportunidad al acceso a mercados diferenciados.

4.4.3 Tercera estrategia: Fortalecimiento empresarial para la competitividad.

- ✓ **Descripción de la estrategia.** Se definió por parte de los actores de la cadena de cacao, la necesidad e importancia de desarrollar capacidades especializadas en líderes de sus propias organizaciones en la temática del desarrollo organizacional y empresarial rural. Esto debido a que se ha vivido experiencias que proyectos implementados con las agencias de cooperación, después de trasladar la ejecución a las organizaciones está resulta no sostenible, por la carencia de una formación empresarial y por la falta de personal propio ya formado, que pueda dar seguimiento a los proyectos implementados, tanto en lo organizacional y empresarial. Se pretende contar con recurso humano local debidamente formado en la temática empresarial, para dar seguimiento a los distintos proyectos que desarrollan sus organizaciones, bajo un enfoque empresarial y sostenible, así como desarrollar capacidades de gestión

en los actores de las organizaciones para acceder a otras iniciativas.

- ✓ **Líneas de acción.** En el respectivo taller de socialización de la situación actual de la cadena de papa, los actores participantes validaron dos líneas de acción interrelacionadas:
 - a. **Desarrollar herramientas de gestión empresarial.** Esta línea de acción se orienta al desarrollo de manuales operacionales de procedimientos administrativos y contables, de recursos humanos y materiales, de comunicación externa e interna, de sostenibilidad empresarial y financiera, y de liderazgo organizacional; orientadas a la adopción de las técnicas descritas en busca de mejorar las capacidades de gestión de las organizaciones. Así como el desarrollo la imagen institucional y comercial.
 - b. **Desarrollar capacidades de organización y empresarialidad rural de las organizaciones productoras de cacao.** Esta línea de acción va orientada a mejorar las capacidades de los actores en fortalecer a las MIPYME's en su sistema interno de control en actividades empresariales y organizacionales en lo relacionado a lo contable y fiscal, como elementos de transparencia y cumplimiento de las leyes que la vinculan; así mismo, fortalecerlos en planificación y alianzas estratégicas para la gestión empresarial de las 18 MIPYME's de cacao de la región Norte del país,
- ✓ **Perfiles de sub-proyectos asociados.** En el caso de la presente estrategia, ambas líneas de acción propuestas están consideradas dentro de un solo sub-proyecto: **“Fortalecimiento organizativo y empresarial con enfoque de mercado de cacaocultores de la región norte”**.

Este sub-proyecto tendrá: a) Un componente de servicios de desarrollo empresarial, representado el desarrollo de herramientas de gestión empresarial como manuales, guías y protocolos, por la capacitación en la temática de organización y desarrollo empresarial rural, así como su implementación, y b) Un componente de fondo de inversión, el cual contempla la equipamiento necesario para la efectiva puesta en marcha de un sistema de gestión empresarial en las organizaciones, desde equipamiento en cómputo, redes y software, hasta mobiliario y equipo.

- ✓ **Roles y responsabilidades de entidades ejecutoras y líderes de las líneas de avance.** Para la ejecución del presente sub-proyecto, los roles y responsabilidades de las entidades ejecutoras y líderes de líneas de avance, se plantean de la siguiente manera:
 - ✓ MIPYMES (Organizaciones de productores): deberán poner a

disposición personal para desarrollar sus capacidades en gestión empresarial y organizacional. Así como comprometer su accionar en la implementación del sistema de gestión y la adopción de herramientas como manuales, guías y protocolos.

- ✓ Servicios de Desarrollo: Un socio de desarrollo empresarial contratado será la responsable de proporcionar la capacitación sistemática en organización y desarrollo empresarial, el desarrollo de materiales y del sistema de gestión, así como de verificar su implementación.
 - ✓ Otros actores de apoyo de la cadena: Estos podrán coordinar acciones de fortalecimiento complementario a la gestión empresarial a implementar en las organizaciones.
- ✓ **Impacto esperado de las líneas prioritarias.** Dentro de los impactos esperados, están:
- ✓ Aplicar el total de MIPYMES de cacao Buenas Prácticas Empresariales "BPM" (Manuales, controles y prácticas administrativo - financieras)
 - ✓ Implementar plan de inversiones anual
 - ✓ Implementar sistema de monitoreo y evaluación de proyectos.
 - ✓ Implementar registros de control en sistemas administrativo, productivo, de transformación y comercio.
 - ✓ Tener un plan de negocios para la gestión de recursos.
 - ✓ Desarrollar capacidades del recurso humano local en organización y empresarialidad rural (dos integrantes por organización participante).
 - ✓ Desarrollar imagen institucional y comercial.
 - ✓ Contar con documentos de módulos de gestión y BPE's

4.5 Estrategia de Fomento de la Cadena de Cacao

4.5.1 Secuencia de actividades y sub-proyectos.

La estrategia de fomento, se refiere al involucramiento y ocupación que desempeñan los actores de apoyo de la cadena, durante la ejecución del proyecto, para lograr el alcance de los objetivos. Estos actores nos e consideran como directos dentro de la cadena, ya que realizan acciones de asistencia, gestión, acompañamiento y facilitación, los cuales son necesarios para el buen funcionamiento de la misma.

Para implementar la estrategia de fomento de la cadena de valor de cacao, se sugiere la siguiente secuencia de actividades y sub- proyectos:

- **Sensibilización de actores.** Un proceso totalmente necesario, el cual busca obtener el involucramiento activo y el apropiamiento de los

actores en la implementación del plan de acción. Destaca que la formulación del plan surge desde las necesidades de los actores y converge con los objetivos del proyecto 8000GT.

- **Revisión del plan de acción.** Es necesaria la revisión y ajuste regular del plan de acción, esto enfocado principalmente en los aspectos de programación, de Indicadores establecidos, de cumplimiento y pertinencia de las líneas de acción y en ajuste de estrategias de mejoramiento.
- **Definición del mecanismo de coordinación y seguimiento a la implementación del plan.** El órgano gestor de coordinación y seguimiento es el comité de cadena, el cual busca mantener las sinergias entre los actores. El necesario el establecimiento de agendas programáticas para el comité y el modelo de gestión y flujo de información a los actores beneficiados, a efecto de dar un seguimiento conjunto a la implementación del plan.
- **Definición de roles y responsabilidades.** Debido a que en el proceso de ejecución del plan de acción intervienen diferentes actores directos e indirectos, es vital darle relevancia a un reglamento de funcionamiento del comité, designando funciones a desempeñar cada uno de los actores representados y las responsabilidades que les competen, tomando en cuenta la sinergia con las normativas de cada organización.
- **Definición del mecanismo de resolución de conflictos.** Es indudable que en el proceso de la implementación de las estrategias de mejoramiento, surjan desavenencias, diferencias de opiniones o conflictos entre actores. La definición de un mecanismo de resolución permitirá tratar adecuadamente cualquier inconveniente, tomando como espacio de resolución de conflictos el comité de cadena.

4.5.2 Estrategia de entrada y salida de apoyo catalítico de la sub-donación.

La implementación del plan de acción de la cadena de valor de cacao, requiere de inversiones justificadas y aprobadas en las formulaciones de los sub proyectos. Para la implementación de la estrategia de entrada y salida de apoyo catalítico de la sub-donación, se consideran las siguientes actividades:

- **Establecimiento de los contratos de sub-donación.** Es el vínculo legal que norma las sub-donaciones del programa a favor de las organizaciones beneficiarias de la cadena.

- **Revisión conjunta del reglamento de manejo de sub- donaciones.** Necesario conocer el reglamento que norma la asignación y utilización de sub-donaciones. Este marco definirá los procedimientos para acceder a los fondos, los requisitos que deben cumplirse, la utilización de los recursos y el mecanismo de liquidación.
- **Revisión de presupuestos aprobados para sub-proyectos.** Estos describen los compromisos de sub-donación adquiridos por el programa y los montos de contraparte local que deben ser aportados por los beneficiarios.
- **Ejecución de los fondos de sub-donación.** La utilización de los fondos sub-donados debe supervisarse para verificar su ejecución.
- **Informe de liquidación.** Se requiere de la presentación de informes de liquidación de los fondos sub-donados, habiendo efectuado una supervisión física de las compras realizadas con los recursos otorgados.
- **Acta compromiso para reinversión de los fondos sub- donados.** Levantamiento de un acta de compromiso formal de parte de las organizaciones beneficiarias indicando el compromiso de reinvertir los recursos recuperados en las actividades productivas aprobadas.

4.5.3 Estrategia de logro de sustentabilidad comercial, social y medioambiental de la sub-donación.

Es necesario el considerar que la estrategia de sustentabilidad comercial, social y medioambiental de la sub-donación, está directamente vinculada al nivel de pertenencia que hayan desarrollado los actores de la cadena con el plan de acción.

- **Compromisos y beneficios de la sustentabilidad.** Se definirán en la medida que los actores participantes se apropien del proceso, convenciéndose de la continuidad de los procesos, logrando comprender los beneficios de la sustentabilidad. Para lo cual se visualiza un esta gestión entre los compromisos del comité de cadena.
- **Sustentabilidad comercial.** Resulta del nivel de implementación de la tecnología generada y del buen desarrollo de capacidades, y a que la sustentabilidad comercial, será lograda mediante el cumplimiento de las exigencias establecidas por el mercado. Por ello, resalta el interés de los diferentes eslabones por impulsar las estrategias que aseguren la calidad e inocuidad, como un mecanismo de promover relaciones comerciales a largo plazo.
- **Sustentabilidad social.** Esta se dará en medida del nivel de dinamismo de la cadena de cacao, ya que involucra la participación

activa de hombres y mujeres dentro de los procesos. Así mismo, esta interacción desarrollará necesidades de realizar actividades sociales que fomenten la participación de los dos géneros. Puede visualizarse como un componente necesario a implementar y fomentar dentro de las revisiones del plan de acción.

- **Sustentabilidad ambiental.** Es importante verificar el cumplimiento de los compromisos que se adquieran como parte de los respectivos instrumentos ambientales. El cultivo es tiene la ventaja de ser muy amigable con el medio ambiente, sin embargo es necesario realizar continuas reflexiones sobre las acciones de mitigación, a efecto de proteger el ambiente.

4.6 Evaluación de priorización de los sub-proyectos.

La planificación estratégica participativa, definió la priorización de tres estrategias y sus líneas de acción; así como, la definición consensuada de tres sub-proyectos, los cuales se describen.

4.6.1 Sub proyecto 1: Desarrollo e implementación de los instrumentos que permitan mejorar la trazabilidad, la calidad y productividad en las unidades de producción de las MIPYMES.

- **Problema que mitiga:** Los bajos rendimientos competitivos en las unidades de producción y la carencia de calidad del producto en función de los requerimientos del mercado tanto nacional como internacional, elementos que afectan directamente perdida de la rentabilidad del cultivo del cacao.
- **Monto estimado de la Inversión:** Q. 3 millones 330 mil.
- **Tiempo de maduración de resultados:** Al año de implementación del proyecto se mostraran resultados medibles.
- **Contribución directa del sub-proyecto a los objetivos del proyecto de apoyo y fortaleciendo de la MIPYME (GT 8000):** El sub-proyecto se alinea con los objetivos del componente 2 de apoyo a las cadenas de valor productivas.
- **La medida que el sub-proyecto se adhiere a las líneas estratégicas de avance dentro del plan de acción:** El sub-proyecto se alinea a la estrategia 1 del plan de acción: Mejoramiento de la productividad del eslabón primario.

- **La capacidad de los ejecutores de los sub-proyectos:** Los ejecutores serán las MIPYMES definidas que cumplan los requisitos de ser beneficiadas, que activamente son productoras de cacao.
- **Estimación preliminar de los costos de gestión social y ambiental del sub-proyecto:** Para los tres sub-proyectos priorizados se estima Q120,000.00 de costo de gestión ambiental¹, y en Q105,000.00 el costo de gestión social².

Cuadro resumen del subproyecto 1

Estrategia	Nombre del sub-Proyecto	Tiempo de ejecución	Línea de acción del proyecto o componentes	Resultado esperado por línea o componente	Presupuesto ³	Beneficiarios
MEJORAMIENTO DE LA PRODUCTIVIDAD DEL ESLABÓN PRIMARIO	DESARROLLO E IMPLEMENTACION DE LOS INSTRUMENTOS QUE PERMITAN MEJORAR LA TRAZABILIDAD, LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD EN LAS UNIDADES DE PRODUCCIÓN DE LAS MIPYMES DE LA CADENA DE CACAO	1.5 años	Desarrollo de capacidades BPA	18 MIPYMES de la cadena de cacao capacitadas. (3421 personas)	Q 340,000.00	3421 personas en total (Mujeres 1983 hombres y 1429 mujeres)
			Implementación BPA (esto incluye módulos higiénicos y de mejoramiento de producción)	341 Parcelas modelo, implementadas y grupos de productores equipados.	Q 2,993,210.50	

4.6.2 Sub proyecto 2: Mejoramiento del agro-proceso de transformación primaria del grano de cacao.

- **Problema que mitiga:** La falta de inocuidad y la pérdida de calidad del grano de cacao debido a la realización de procesos deficientes en el manejo poscosecha que afectan drásticamente sus características esenciales de sabor y aroma, así como la apariencia física y coloración de los mismos, atributos fundamentales para la participación en mercados diferenciados.
- **Monto estimado de la Inversión:** Q. 1 millón 963 mil.
- **Tiempo de maduración de resultados:** Al año de implementación del proyecto se mostraran resultados medibles.

¹ Se proyectan principalmente 2 talleres comunitarios de capacitación y su logística por año, por 2 años en 3 subregiones en educación ambiental, uso eficiente de residuos y manejo del paisaje (talleres semestrales).

² Al menos un Intercambio anual de experiencias por subregiones, que promueven la inclusión social y la vinculación social efectiva de los actores en el proyecto. Un taller anual de rendición de cuentas y motivacional para desarrollar un sentido de pertenencia, de participación ciudadana y de control social para el mejoramiento continuo, por subregión.

³ El monto de presupuesto para cada sub proyecto fue propuesto y consensuado por el comité de cadena.

- **Contribución directa del sub-proyecto a los objetivos del proyecto de apoyo y fortaleciendo de la MIPYME (GT 8000):** El sub-proyecto se alinea con los objetivos del componente 2 de apoyo a las cadenas de valor productivas.
- **La medida que el sub-proyecto se adhiere a las líneas estratégicas de avance dentro del plan de acción:** El sub-proyecto se alinea a la estrategia 2 del plan de acción: Fortalecimiento a los procesos de transformación primaria y secundaria.
- **La capacidad de los ejecutores de los sub-proyectos:** Los ejecutores serán las MIPYMES definidas que realizan el proceso de transformación primaria del grano, que previamente cumplan los requisitos de ser beneficiadas.
- **Estimación preliminar de los costos de gestión social y ambiental del sub-proyecto:** Para los tres sub-proyectos priorizados se estima Q120,000.00 de costo de gestión ambiental, y en Q105,000.00 el costo de gestión social.

Cuadro resumen del sub-proyecto 2

Estrategia	Nombre del sub-Proyecto	Tiempo de ejecución	Línea de acción del proyecto o componentes	Resultado esperado por línea o componente	Presupuesto	Beneficiarios
FORTALECIMIENTO A LOS PROCESOS DE TRANSFORMACIÓN PRIMARIA Y SECUNDARIA	Mejoramiento del agro-proceso de transformación primaria del grano de cacao	2 años	Desarrollo de Instrumentos y capacidades BPM	12 MIPYME implementan BPMs,	Q 340,000.00	913 beneficiarios directos, 1826 beneficiarios indirectos. En 12 MIPYMES.
			Módulos de Implementación de BPM	12 MIPYME son implementan Secadora, Fermentadores y patio de secado.	Q 1,543,100.00	

4.6.3 Sub proyecto 3: Mejoramiento del agro-proceso de transformación primaria del grano de cacao.

- **Problema que mitiga:** La falta de integración desde el eslabón de producción, la escasa capacidad de gestión organizacional y empresarial.

- **Monto estimado de la Inversión:** Q. 707 mil.
- **Tiempo de maduración de resultados:** 1.5 años de implementación del proyecto se mostraran resultados medibles, ya que es un proceso continuo.
- **Contribución directa del sub-proyecto a los objetivos del proyecto de apoyo y fortaleciendo de la MIPYME (GT 8000):** El sub-proyecto se alinea con los objetivos del componente 2 de apoyo a las cadenas de valor productivas.
- **La medida que el sub-proyecto se adhiere a las líneas estratégicas de avance dentro del plan de acción:** El sub-proyecto se alinea a la estrategia 3 del plan de acción: Fortalecimiento empresarial para la competitividad.
- **La capacidad de los ejecutores de los sub-proyectos:** Los ejecutores serán las MIPYMES definidas que son productoras de cacao, que previamente cumplan los requisitos de ser beneficiadas.
- **Estimación preliminar de los costos de gestión social y ambiental del sub-proyecto:** Para los tres sub-proyectos priorizados se estima Q120,000.00 de costo de gestión ambiental, y en Q105,000.00 el costo de gestión social.

Cuadro resumen del sub-proyecto 3

Estrategia	Nombre del sub-Proyecto	Tiempo de ejecución	Línea de acción del proyecto o componentes	Resultado esperado por línea o componente	Presupuesto	Beneficiarios
FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL PARA LA COMPETITIVIDAD	FORTALECIMIENTO ORGANIZATIVO Y EMPRESARIAL DE CACAOCULTORES DE LA REGION NORTE	2 años	Desarrollo de capacidades e instrumentos de apoyo organizativo y empresarial	19 MIPYME implementan BPEs, y fortalecen sus procesos de gestión organizativa	Q 450,000.00	3341 beneficiarios directos de las 19 MIPYMES seleccionadas.
			Módulos de Implementación de BPE y gestión organizacional	19 MIPYME son equipadas con mobiliarios, software y equipo de cómputo.	Q 206,168.00	

Anexo 1. Acta de Taller de Planificación Estratégica