
Propuesta Fase Inicial
Desarrollo del Componente de Cacao en el nuevo programa de
Agricultura y Ambiente para América Central del CATIE

Informe
Proyecto Cacao Centroamérica – Línea base: caracterización de
las cadenas productivas de cacao y diagnóstico de cooperación
entre actores

por

Eliécer Vargas

CATIE-CeCoEco

Bajo el acuerdo de colaboración entre el Proyecto Cacao Centroamérica (PCC)
y el Centro para la Competitividad de Ecoempresas (CeCoEco)

Agosto del 2007
Turrialba, Costa Rica

Tabla de Contenido

Prefacio	1
1. Antecedentes	1
2. Caracterización de las cadenas productivas de cacao en Centroamérica.....	2
2.1. Panamá: Caracterización de la cadena de cacao	2
2.2. Costa Rica: Caracterización de la cadena de cacao	4
2.3. Nicaragua: Caracterización de la cadena de cacao	6
2.4. Honduras: Caracterización de la cadena de cacao	7
2.5. Guatemala: Caracterización de la cadena de cacao	9
2.6. Belice: Caracterización de la cadena de cacao	12
3. Diagnóstico de la cooperación entre actores de la cadena productiva de cacao en Centroamérica	13
3.1. Panamá: Cooperación entre actores	13
3.2. Costa Rica: Cooperación entre actores	14
3.3. Nicaragua: Cooperación entre actores	17
3.4. Honduras: Cooperación entre actores	19
3.5. Guatemala: Cooperación entre actores	21
3.6. Belice: Cooperación entre actores	23
4. Recomendaciones para el PCC	24
5. Anexos	29
ANEXO 1.....	30
Vargas, Eliécer. Lineamientos Básicos para el Estudio “Caracterización de la cadena productiva de cacao y diagnóstico de la cooperación entre actores”	30

Prefacio

El presente documento es parte de la línea base del Proyecto Cacao Centroamérica (PCC) el cual incluye el diagnóstico de hogares y cacaotales, el diagnóstico empresarial de las cooperativas y organizaciones asociativas (COA) de pequeños productores, la caracterización de cadenas y diagnóstico de cooperación entre actores, y, el diagnóstico del accionar de los gobiernos. Estos estudios fueron realizados durante el primer semestre del 2007 y, en su conjunto, ofrecen la información más detallada que existe de la actividad cacaotera en Centroamérica. A continuación se presenta el estudio de línea base sobre la caracterización de las cadenas productivas de cacao y el diagnóstico de cooperación entre actores de la cadena.

1. Antecedentes

En la fase de preparación del Proyecto Cacao Centroamérica (PCC) se elaboró su línea base. Para ello, en cada país se contrato la elaboración del estudio "*caracterización de las cadenas productivas de cacao y el diagnóstico de la cooperación entre actores*". Dicho estudio tuvo como objetivos:

- o describir la situación competitiva de la cadena productiva de cacao por país;
- o conformar la línea base de cada país, útil para el análisis y seguimiento del proyecto;
- o y, sugerir líneas de acción en la reformulación del marco lógico del PCC.

Para realizar el estudio se contrató un equipo de consultores profesional de las ciencias agrícolas y económicas, con al menos un bachillerato o estudios superiores en alguno de los siguientes campos: desarrollo empresarial, economía agrícola, administración de negocios agropecuarios, desarrollo y evaluación de proyectos, agronomía, otros campos afines; con más de 2 años de experiencia en el sector productivo - agrícola del país; con conocimientos en cadenas y agro-negocios; y con conocimiento del sector privado y la cadena del cacao. El equipo técnico ensamblado consistió de:

- Sra. Mitsila del C. Pineda Navarro, Técnica en Desarrollo Comunitarios, Panamá.
- Sra. Yorleny León M., Técnica Agropecuaria, Costa Rica.
- Sr. Guillermo Toruno, Ing. Agrónomo, Nicaragua.
- Sr. Enrique Alvarado, M.Sc. Socioeconomía Ambiental, Honduras.
- Sr. Juan Francisco Mollinedo V, Licenciado en Ciencias Agrarias, Guatemala.
- Sr. Ansel Dubon, Green Grove Consulting, Belice.

El equipo de consultores tuvo un asesor técnico (el autor de este documento) durante su trabajo, esto con el objetivo de que los alcances de los estudios se ajusten al propósito del PCC. Así fue como se ofreció a cada consultor nacional un documento guía con lineamientos generales para la planificación, ejecución y reporte del estudio (ver anexo 1). Dicho documento de apoyo fue discutido y mejorado por las partes en un taller metodológico que se realizó en La Lima, San Pedro Sula, Honduras, los días 21, 22 y 23 de febrero.

El PCC contempla el trabajo en estrecha colaboración con las organizaciones de productores co-ejecutoras del proyecto; por ello, los estudios fueron administrados por las organizaciones quienes fueron las que finalmente aprobaron los documentos sometidos. El presente informe, por su parte rescata la línea base para Centroamérica y ha tomado solo secciones de los estudios sometidos. Por ello, los posibles errores de interpretación y uso de la información facilitada en los estudios de los consultores es total responsabilidad del autor de este informe.

El documento presenta primero la caracterización de cada cadena productiva por país, continúa con la identificación de la cooperación entre los actores de la cadena y termina con las recomendaciones básicas realizadas al PCC y, que han sido tomadas en la propuesta final del proyecto.

2. Caracterización de las cadenas productivas de cacao en Centroamérica

A continuación se ofrece la línea base para la caracterización de la cadena productiva de cacao por país. Se identifica, entonces, los flujos, actores y tipología en la comercialización así como la formación del valor dentro de la cadena.

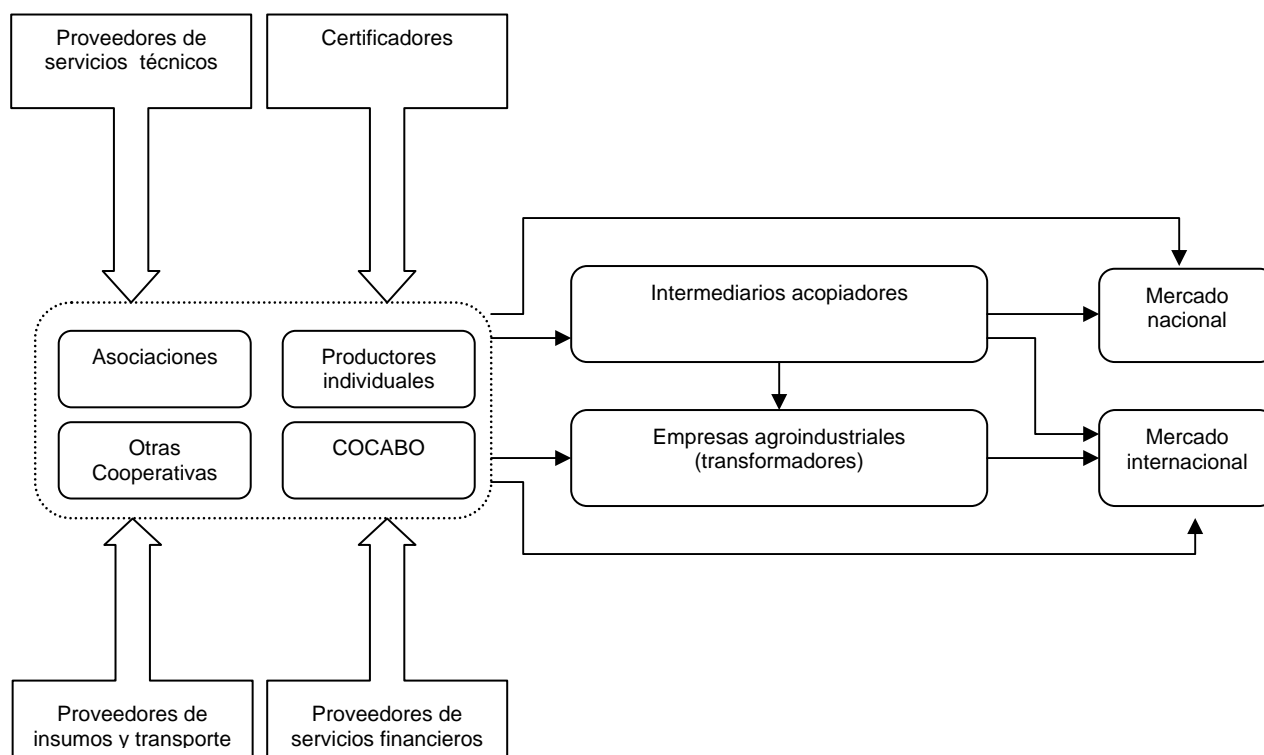
2.1. Panamá: Caracterización de la cadena de cacao

Al igual que otras cadenas productivas de cacao de Centroamérica esta cadena es muy corta, y básicamente se centra en la Cooperativa de Servicios Múltiples de Cacao Bocatoreña, R.L., (COCABO), la cual fue fundada en 1952 y en la actualidad cuenta con mil quinientos asociados, la mayoría de los cuales se dedica al cultivo de cacao orgánico de primera calidad.

En el eslabón productivo, aproximadamente tres mil familias de pequeños agricultores se dedican a esta actividad, de los cuales la mayoría son indígenas de las zonas de ngobe-bugle y naso-teribes, pero además participan campesinos, con unidades de subsistencia, y medianos productores de la región. Cabe destacar que la mayoría de las zonas cultivadas con cacao se encuentran bajo esquemas de sistemas agroforestales, y toda la producción se vende en grano seco, ya sea para COCABO o para otros mercados. COCABO aglomera a la mayoría de los productores, los cuales en conjunto operan con aproximadamente cuatro mil quinientas hectáreas aptas para el cultivo de cacao a nivel de la provincia de Bocas del Toro.

La caracterización de la cadena productiva de cacao en Panamá hace ver que dos canales claros existen de acuerdo al mercado meta de los actores. Así, PRONATEC y Kokoa del Istmo compiten directamente en cadenas separadas por el mismo cacao.

A nivel nacional, el eslabón de transformación o industrialización se concentra en cuatro pequeñas fábricas de chocolates, asociadas a otras confituras. Además, resaltan las empresas regionales que transforman el cacao en chocolate artesanal, y una empresa que se dedica a la elaboración del licor de cacao. Lo anteriormente expuesto muestra que existe muy poco procesamiento con fines exportables, por lo cual la mayor parte de la producción en grano se destina a mercados especiales internacionales (orgánico, comercio justo), principalmente a Europa y Estados Unidos. Los actores y flujos que se dan en la cadena nacional del cacao es descrita en el siguiente gráfico.



Es así, que COCABO ofrece a la industria internacional cacao orgánico como materia prima para la elaboración de chocolate. COCABO vende el cacao orgánico a la empresa FINMAC de Costa Rica para la elaboración de Licor de Cacao, y a la empresa COSTA RICAN COCOA para la elaboración de diversos productos. Sin embargo, la mayoría de la producción se dirige a Europa bajo los precios y estándares del Comercio Justo, la otra parte de la producción se destina a los Estados Unidos bajo los precios del mercado internacional.

Como empresa COCABO tiene una escasa participación en los mercados locales de productos a base de cacao, a pesar de ser la única cooperativa que se dedica a la producción y comercialización de cacao: no tiene mayor proyección en el ámbito nacional.

2.2. Costa Rica: Caracterización de la cadena de cacao

La caracterización de la cadena productiva de cacao en Costa Rica debe iniciar con la fuerte concentración de los pequeños productores en APPTA, y como esta se ha venido diversificando año a año con nuevos cultivos, mayor valor agregado a su producto, y la estrategia de certificación orgánica y justa.

Aparte de APPTA existen otras organizaciones de pequeños productores que han surgido en los años recientes pero que aún no impactan la creación de valor dentro de la cadena. Así por ejemplo, en el norte del país dos nuevas organizaciones se proyectan como focos de crecimiento en la región.

La comercialización en Costa Rica incorpora diferentes actores incluyendo las mismas organizaciones de productores. Los comerciales privados tienen un rol significativo especialmente como fuentes de financiamiento y asistencia técnica a fincas aisladas fuera de la zona de Talamanca. El acopiador-coordinador realiza la labor de acopiar de manera exclusiva a solicitud expresa de la organización a la que pertenece puesto que es parte de la misma. En APPTA y APPCU en Upala se presenta este tipo de acopiador. El acopiador privado presta el servicio de acopio a título personal y ofrece el producto a la empresa o persona que mejor precio ofrezca. En algunas comunidades es identificado como “comprador independiente local”. También el acopiador ampliado acopio producto ya sea a nivel de toda una región o del país. En esta última categoría se identificaron cuatro acopiadores el señor Heitel Acevedo (todo el país), William Leal Delgado (Zona Sur), la empresa Cacao del Istmo (Zona Sur) y Coproxá (Talamanca).

La transformación primaria de producto es realizada por varias compañías destacándose Cocoa Products y FINMAC. Esta última produce licor y se autoabastece; aunque tiene acuerdos con APPTA para vender sus servicios. Por su parte, Cocoa Products impulsa fuertemente una transformación hacia convertirse en una empresa de responsabilidad social liderando esfuerzo como la Mesa del Cacao; primer esfuerzo privado en la región que busca el desarrollo de un cluster de cacao. Por su parte, Compañía Nacional de Chocolatina transforma productos para auto abastecerse y abastecer la casa matriz en Colombia. En algunas épocas del año, la empresa adquiere productos de transformación primaria de la empresa Costa Rican Cocoa Productos Co. y de la casa matriz en Colombia.

La transformación secundaria tiene actores actuando en diferentes mercados (nacionales y exportación) y a diferente escala. La oferta de productos es variada y en mercados diferenciados. Esta industria se abastece no solo de la industria de transformación primaria nacional sino también a través de la importación de torta y licor de cacao.

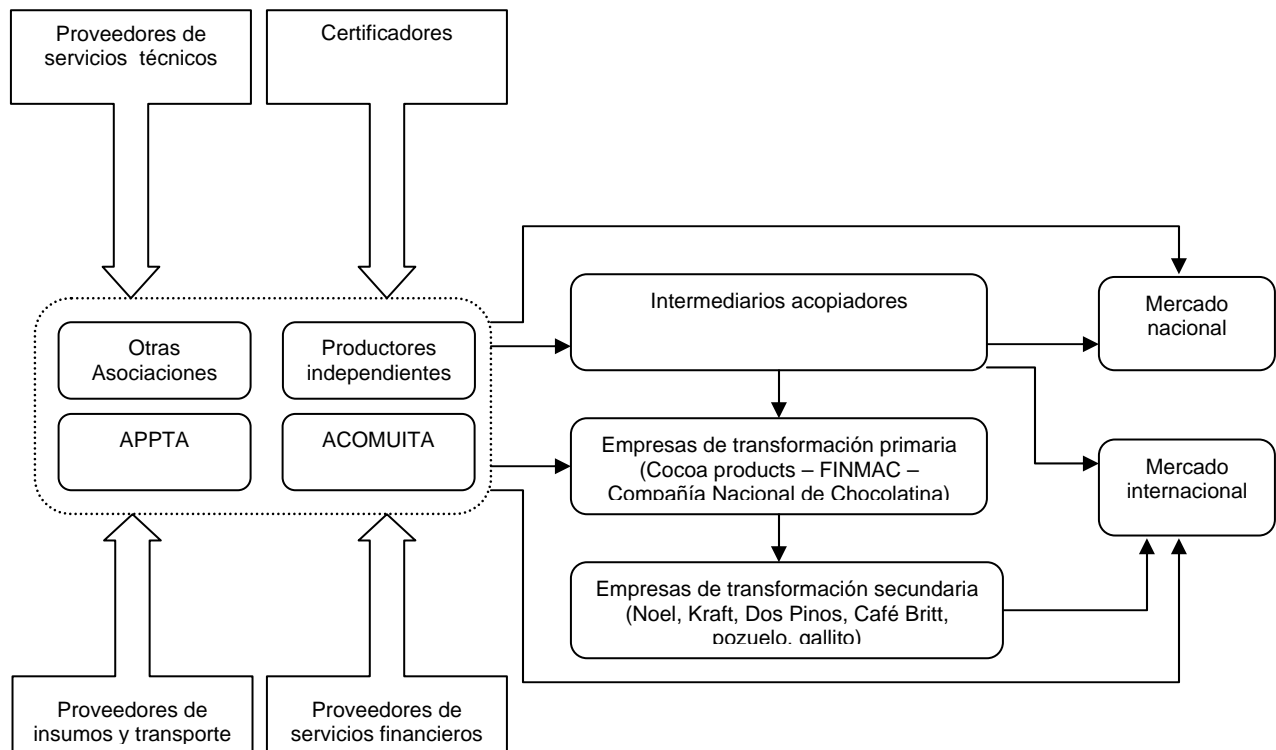
Dos de las empresas que mayor participan en este sector son también empresas del sector de procesadores de sub productos (Costa Rican Cocoa Productos Co y Compañía Nacional de Chocolatina). Adicional a las dos empresas anteriores se ubican en esta categoría empresas como la Compañía de Galletas Noel, Kraft Food

Costa Rica, El Gallito Industrial, S.A. Pozuelo, S.A, Dos Pinos, Puratos de Costa Rica, S.A. Café Britt, Alimentos Cook y El Ángel S.A. entre otras.

La empresa nacional productora de galletas, rellenos y confites principalmente ha experimentado una transformación importante en los derechos de propiedad. En la mayoría de los casos estos derechos de propiedad pertenecen a empresas que participan del mercado a nivel mundial (Nestlé, Kraft Food, Carbury, Adams, otras) repitiendo con ello el esquema mundial de transformación y comercialización. Son pocas las empresas que mantienen un porcentaje mayor de capital costarricense.

Hay dos empresas de transformación artesanal integradas por mujeres, una ubicada en Talamanca (ACOMUITA) y la otra en Pueblo Nuevo de Guácimo (AMAZILIA). Ambas empresas adquieren directamente la materia prima de los productores, se encargan de transformarlo (barras de chocolate y bombones, otros) y buscar mercado el cual para los dos casos es local sustancialmente (vecinos, pulperías, sodas, abastecedores, otros).

La cadena productiva de cacao en Costa Rica se puede apreciar en la figura siguiente.



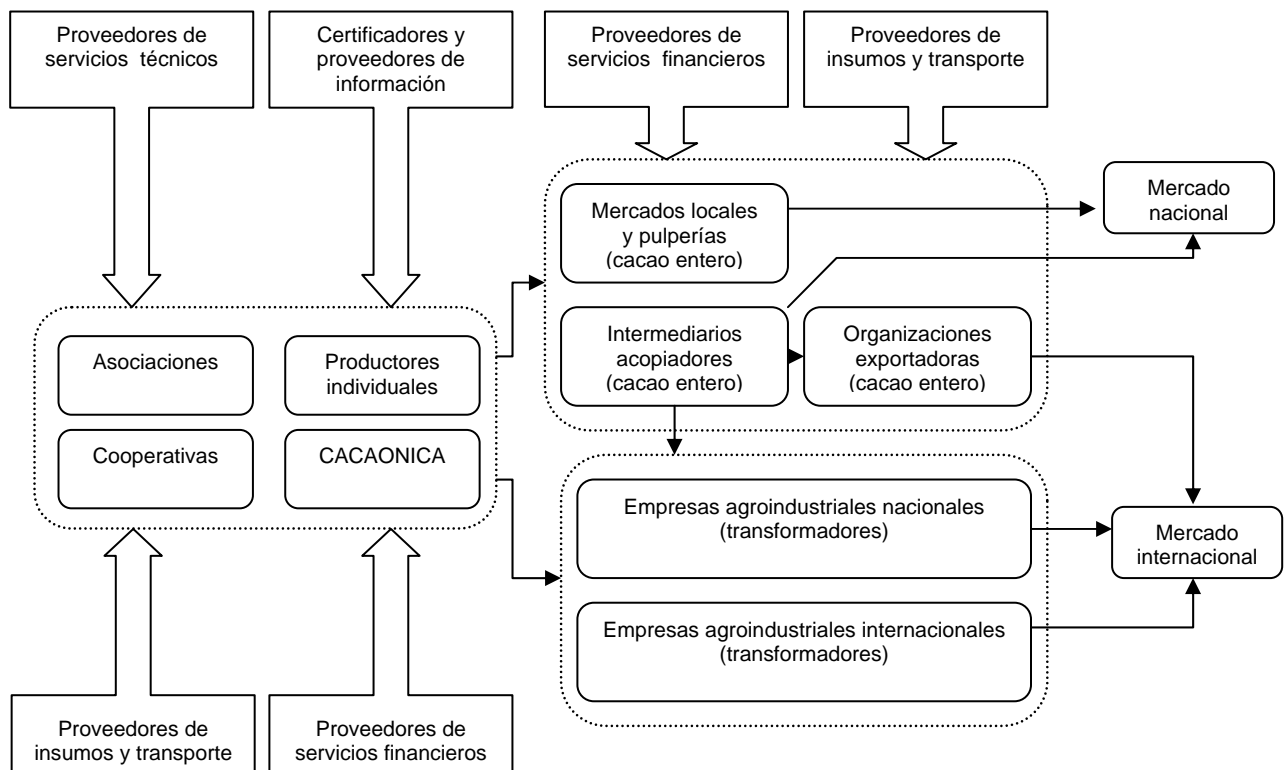
2.3. Nicaragua: Caracterización de la cadena de cacao

En general, esta es una cadena con gran cantidad de actores y con gran intervención por parte de donantes y el gobierno. Pero en referencia a los eslabones, la producción primaria se encuentra conformada por aproximadamente tres mil productores que cuentan con más de 3000 has en diferentes zonas del país.

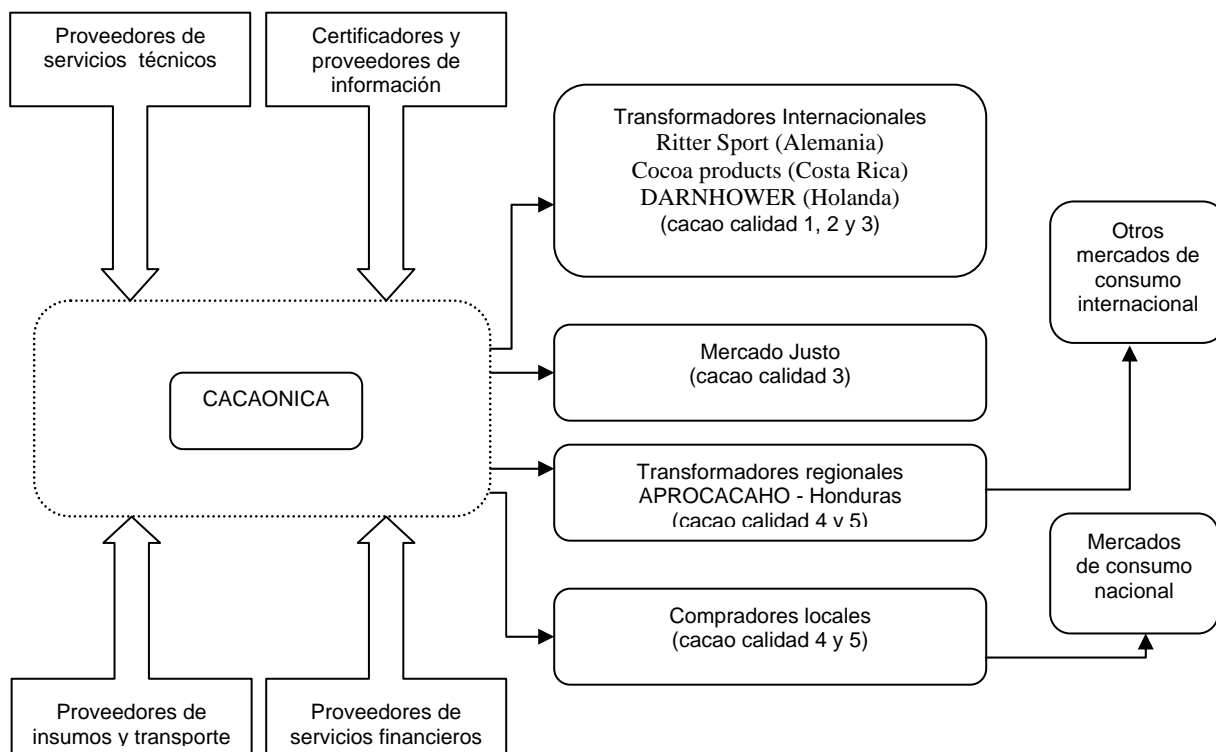
Así mismo, en esta etapa de la cadena destaca la influencia de diferentes actores asociativos, entre ellos las organizaciones campesinas y de productores: CACAONICA; La Campesina, Asociación de Cacaoteros de Nueva Guinea, Sano y Salvo y otros productores de cacao no asociados. Considerando que el volumen que se comercializa en el país es limitado hace pensar que cada asociación comercializa poca cantidad y no posee realmente un protagonismo histórico dentro de la cadena.

Pero es CACAONICA quien en los últimos años ha venido ganando terreno y se convierte hoy en uno de los principales actores de la cadena. Gracias a sus contratos de venta (exportación) y una constante asistencia por parte de donantes, CACAONICA se logra ubicar en la vanguardia de las organizaciones productoras. Situación que se debe también a su creciente participación en la comercialización de cacao, principalmente en el certificado (orgánico y justo).

Por otro lado, y continuando con la lógica de la cadena, la producción es canalizada a los transformadores nacionales artesanales y/o al mercado internacional a través de actores como las mismas cooperativas comercializadoras, casas comerciales, exportadores, compradores internacionales y/o compradores locales. El siguiente gráfico presenta la cadena productiva a nivel nacional.



CACAONICA (Cooperativa de Nicaragua)



En relación a lo anterior, en Nicaragua la mayoría del cacao no es industrializado ya que las exportaciones se hacen mayormente en grano entero y crudo. El resto del producto es comercializado a nivel local y se vende entero y seco para su proceso artesanal. La industria nacional en su mayoría se orienta a la transformación artesanal del cacao para ser combinado con otros ingredientes y así obtener nuevos productos (chocolates artesanales, cereales, bebidas, helados, entre otros).

Se aprecia entonces, que para el caso nicaragüense se trata de una cadena con escaso valor agregado pues se tiene muy poco procesamiento (dos casos de artesanos) y la exportación sufre de altibajos pues no se cuenta a nivel nacional con una cultura de fermentación que le permita a los productores ofrecer un producto de calidad. Pero esta tendencia está cambiando, sobre todo en aquellas organizaciones de productores que han invertido en la exportación de cacao certificado en busca de mejores precios.

2.4. Honduras: Caracterización de la cadena de cacao

La cadena productiva hondureña es muy corta y primordialmente se centra en la Asociación de Productores de Cacao de Honduras (APROCACAHO), organización que representa a la mayoría de productores hondureños y que actualmente se encuentra en un proceso de reestructuración interna producto de la pérdida de su planta procesadora de cacao.

Pero haciendo referencia a la base de la cadena, que son los productores, cabe mencionar que la mayoría de ellos poseen áreas de cultivo con extensiones entre 1 y 5 mz y tienen otros cultivos de los cuales dependen; son reducidas las fincas que tienen cacao con extensiones mayores a 20 Mz (75% tienen menos de 5 mz, 23% entre 6 – 15 mz, y 2% más de 16 mz). Por otro lado, y en general, los productores cacaoteros se caracterizan por ser personas de pocos recursos económicos, poco conocimiento técnico del cultivo y poca experiencia comercializadora de sus productos, razones por las cuales no pueden llegar a niveles de producción más elevados ni tampoco a recibir mejor precio en sus ventas.

Por tales razones, hoy en día solamente se registra un estimado de 300 productores que venden cacao en grano a APROCACAHO, pero este dato no puede tomarse como la cantidad final de productores cacaoteros, ya que existe un número aproximado de los mismos que venden directamente a los intermediarios, por lo que se estima que en el país pueden existir unos 800 productores dispersos por toda la costa atlántica hondureña, desde los Departamentos de Gracias a Dios hasta Cortés. El resto de la producción primaria se obtiene de empresas privadas (Finca Continental) y de fincas experimentales de la Fundación Hondureña de Investigación Agrícola (FHIA).

Además, según datos de APROCACAHO, la producción hondureña de grano de cacao es de aproximadamente 1,000 Tm/ año, de las cuales un 80% se dirigía a la planta procesadora de APROCACAHO, ya sea a través de los intermediarios quienes acopian producto de las zonas más remotas o directamente a través de los socios de la asociación. El 20% restante de la producción se fuga por medio de intermediarios a mercados internacionales regionales como Guatemala y El Salvador. Igualmente, como se puede comprender, tal nivel de producción actual es insuficiente para satisfacer la demanda nacional de procesamiento. Por lo tanto, El presente déficit ha originado una importación del 80% del producto que se procesa en el país anualmente.

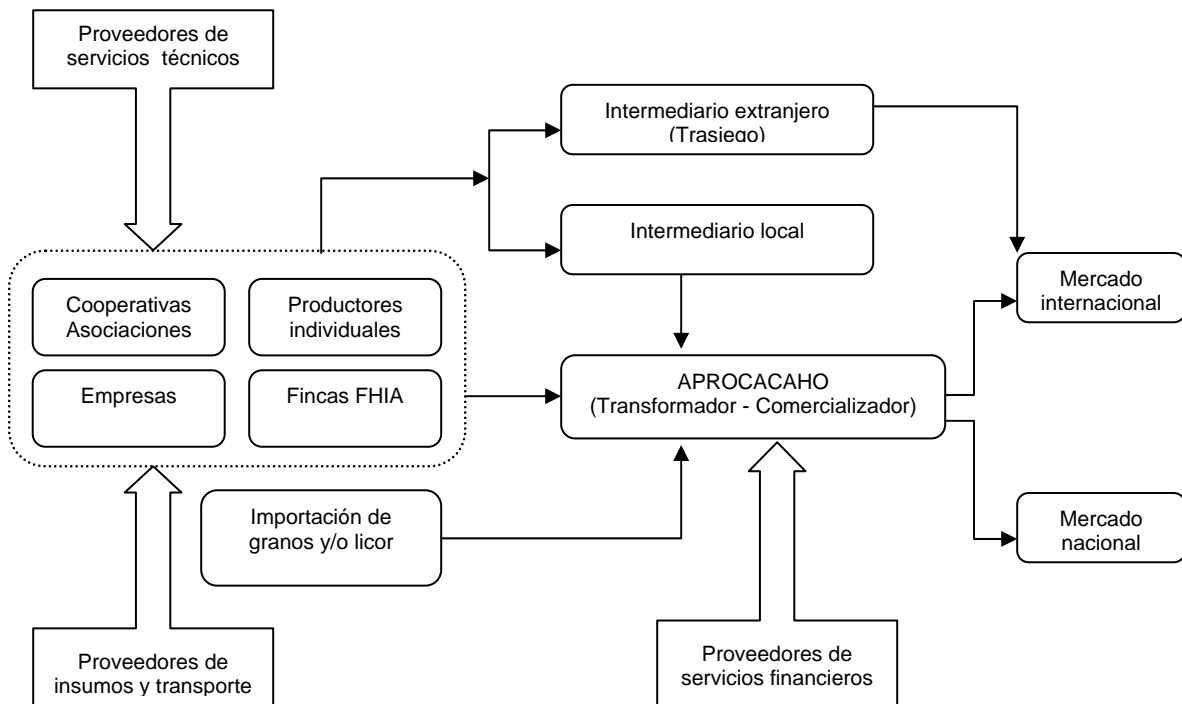
En este sentido, la planta procesadora, que como se indicó anteriormente pertenecía a APROCACAHO, utiliza el grano de cacao como materia prima, aunque puede complementar su capacidad con el uso de licor (pasta) de cacao, para obtener los diferentes productos industriales. La planta tiene capacidad para industrializar 4,800 TM por año de grano de cacao y exportar otras 5,000 TM como grano seleccionado, pero para hacerla producir a un 100% se necesitarían más de 7,350 Ha en producción con un rendimiento promedio de 7qq por Ha. Otra cantidad igual podría ser procesada y exportada como granos seleccionados de alta calidad.

De esta forma, el 98% de la producción, que son productos intermedios (licor, torta, polvo, chocolate industrial), se dirige a la exportación hacia países como Estados Unidos, Bélgica, Holanda, Italia, España, Guatemala, El Salvador y Costa Rica. El porcentaje restante se dirige al mercado nacional, específicamente a empresas industrias locales como Lido Pozuelo, Industrias Sula, Confites Venadito, entre otras, que necesitan el polvo o cobertura de chocolate.

En otros aspectos, hay que establecer que en el país ya no se da la exportación en granos, ya que la última exportación se registró hace 9 meses al mercado italiano,

pero actualmente la empresa encargada de la operación prefiere realizar la venta a APROCACAHO ya que ofrece un precio similar.

Finalmente, como se puede apreciar en la gráfica de la cadena, todos los eslabones de la cadena eran controlados por APROCACAHO ya que esta organización concentraba a los productores, transformaba el producto y comercializaba directamente a los mercados nacionales e internacionales, situación que cambiará debido a la pérdida de la planta industrial, por lo que la organización solo dominará el eslabón productivo y tratará de comercializar el grano de cacao al extranjero.



2.5. Guatemala: Caracterización de la cadena de cacao

La cadena productiva de cacao guatemalteca posee una estructura muy simple, ya que prácticamente se encuentra constituida por un número reducido de actores. La producción nacional se encuentra en los niveles más bajos de su historia, debido por una parte, a los bajos precios, la presencia de enfermedades, poca tecnificación y baja calidad de los granos cosechados; y por otra, a la poca demanda industrial y artesanal del país.

Ahora bien, la producción de cacao se concentra en el Departamento de Alta Verapaz y la región de la Costa Sur, donde el cultivo se utiliza como complemento en la producción de otras especies frutales en sistemas agroforestales. El número aproximado de productores es de 1,800, con una producción total entre 20,000 a 25,000 quintales anuales equivalente a 1,136.37 TM de grano.

En este sentido, del total de productores mencionados, existe una clasificación según el tamaño de finca, donde resaltan los siguientes datos: de 0-3.5 has (84.83%), de 3.5 – 35 has (11.44), más de 35 has (3.73%).

Por otro lado, existen varias organizaciones asociativas y de apoyo relacionadas con el cultivo, por ejemplo en la Costa Sur se reportan 58 organizaciones que van desde fundaciones, asociaciones mixtas, asociaciones cacaoteras, cooperativas y federaciones. En Alta Verapaz, existen 47 organizaciones de diversa estructura, que tienen alguna relación con el cultivo del cacao. En otras áreas cacaoteras del país, existen 23 organizaciones. Pero las que más destacan son la Asociación de Productores de Cacao del Sur Occidente de Guatemala (APROCA) en la Costa Sur y la Asociación de Desarrollo Integral de Productores de Kakaw (ADIPKAKAW) en el Municipio de Cahabón, Alta Verapaz.

APROCA es una de las organizaciones más destacadas en el tema de cacao de la Costa Sur, pues bajo distintos nombres sus miembros tienen más de 50 años de estar trabajando en el tema de cacao, aunque no se han formalizado y aun no han entrado al proceso de legalización. En la actualidad esta organización posee una asamblea provisional, una junta directiva y 25 miembros, pero tiene la visión a llegar a tener más de 600 afiliados.

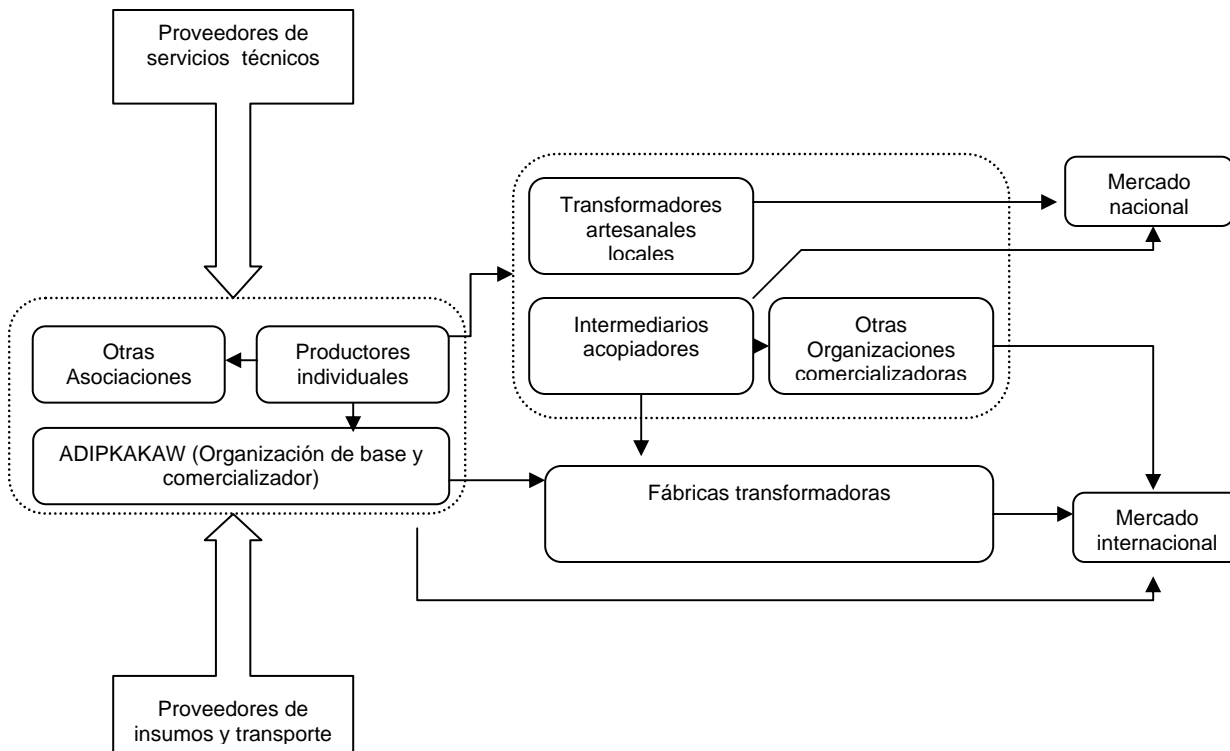
Similarmente, hace 10 años ADIPKAKAW nació como ADEIMAC, pero el programa gubernamental Salvemos al Cacao influyó para que en mayo del 2006 se transformara en ADIPKAKAW y ADIXKAKAW. Posteriormente, ambas organizaciones se unificaron jurídicamente en ADIPKAKAW y cuentan con una junta directiva, asamblea general, gerente general, asesores, secretario-contador, técnicos, extensionistas, guardianes del cacao (que en las áreas en que están, son líderes comunitarios de la asociación).

Por otro lado, la comercialización se lleva a cabo por tres diferentes tipos de canales. El primer caso, es por medio de intermediarios que llegan directamente a la finca del productor y financian la cosecha por medio de un adelanto monetario. Este al final de la cosecha completa el pago y toma la producción. El intermediario es usualmente una persona del ámbito local de la zona cacaotera. Además, es un acopiador pues es quien transporta las cosechas de la finca del productor a los centros de venta en la capital o compradores institucionales como las fábricas transformadoras.

Otra modalidad de comercialización es que es el propio productor negocie directamente con los clientes de la industria artesanal. La limitante de esta modalidad es que no abarca volúmenes significativos de compra-venta, pero es claro que se hace una diferenciación de precios del 20% o más. Muchos clientes en esta modalidad son chocolateros artesanales locales y regionales. Aquí, es el propio productor el que tiene que financiar su producción y transportarlo hacia el cliente.

La última modalidad se encuentra en Alta Verapaz, con la Organización de productores de ADIPKAKAW. Esta se ha integrado a prestar servicios de comercialización a sus miembros, vendiendo directamente a exportadores del grano seco que vienen de Italia (a través de su comprador local) y de Belice. En relación a lo anterior, APROCA aun no está organizada para poder brindar este tipo de servicio a

sus asociados. Las relaciones entre actores y los flujos de la cadena a nivel nacional se presentan en la siguiente gráfica.



En cuanto al eslabón transformador, existen pequeñas industrias artesanales con un proceso relativamente sencillo pero con grandes limitaciones por la falta de materia prima, financiamiento, mercado y mano de obra. Pero este tipo de industria puede segmentarse según la tecnología que utilicen para la elaboración de su producto, hay quienes ya tienen molinos y tostadores con capacidad para producir y vender en supermercados, otros colocan su producto en tiendas de Estados Unidos, y finalmente un grupo elabora chocolate para consumo local comunitario.

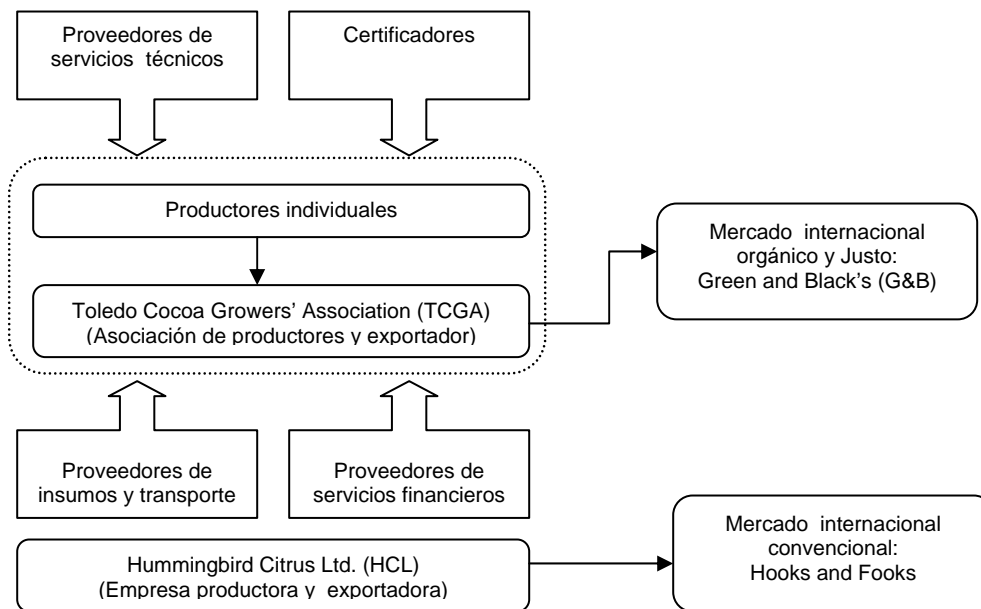
Pero concretamente, y a mayor escala, a nivel nacional se identifican de 6 a 7 transformadoras de cacao que elaboran productos de consumo final como golosinas, chocolatinas, coberturas, cocos, rellenos y otros productos complementados con derivados del cacao. En este sentido, es variada la maquinaria y el proceso utilizado, pues existen al menos 4 industrias que importan cocoa como materia prima para ahorrarse costos en el procesamiento. Sin embargo, existen por lo menos 3 industrias con capacidad industrial para realizar el procesamiento desde el grano a productos finales, pasando por Licor de cacao (crudo y refinado), mantecas de diferentes densidades y polvo de cacao.

2.6. Belice: Caracterización de la cadena de cacao

Se trata más bien de un sector cacaotero concentrado en la empresa TCGA, (Toledo Cacao Growers Association) y que tiene una integración comercial de confianza con la empresa Green and Black. El gobierno ambiciona recientemente apoyar dicho sector y es por ello que nuevos esfuerzos se logran identificar. Sin embargo, a esta altura los actores que acaparan el 100% de la producción y dominan los destinos del sector son TCGA y Green and Black.

Toledo Cocoa Growers' Association (TCGA) agrupa prácticamente a todos los productores y es exportador (mercado orgánico y justo). Su comprador único es G&B. El otro actor es la empresa Hummingbird Citrus Ltd. (HCL); empresa productora y exportadora (mercado convencional), su comprador es Hooks and Fooks.

Las entrevistas realizadas en Belice permiten identificar una relación comercial basada en la confianza y seguridad de cumplimiento entre ambas partes entre G&B y TCGA. Esta relación comercial está abierta a otras organizaciones de productores de otros países de la región y no se cree que pueda poner en peligro los intereses de TCGA. Se identificó también el interés por incorporarse a la Ruta Maya como vía para promocionar el cacao de origen de la región que abarca estados del sur de México, Guatemala, Honduras y Belice (El Salvador también forma parte de esta ruta).



3. Diagnóstico de la cooperación entre actores de la cadena productiva de cacao en Centroamérica

A continuación se ofrece la línea base en cuanto a las alianzas productivas y de cooperación entre los actores de la cadena productiva de cacao en cada país. Se ofrece por país una grafica de relaciones entre actores indicando en el texto el grado de fortaleza y la solidez de las mismas. En la medida de lo posible se intenta concentrarse en la cooperación existente donde la organización de productores es actor importante.

3.1. Panamá: Cooperación entre actores

Esta cadena ha sido anteriormente descrita como corta y claramente dependiente de la dinámica que COCABO alcanza. Su vinculación al sector exterior es evidente ante el comercio que establece con Cocoa Products, FINMAC y los compradores de cacao justo de Europa y USA.

Servicios de apoyo

La mayor parte de la actividad cacaotera de Panamá es realizada por indígenas, campesinos de la región y productores pequeños, los cuales, en su totalidad, reciben muy poco apoyo en temas de capacitación, asistencia técnica, servicios financiero y otros servicios básicos para el desarrollo de la cadena.

No obstante, COCABO resalta por ser de las pocas organizaciones que ofrece servicios a sus asociados, los cuales van desde la oferta de servicios técnicos básicos hasta la comercialización de su producción.

Además, la cooperativa apoya a sus agremiados en la facilitación del accionar político local y nacional. En cuanto a los servicios de certificación, COCABO es regulado bajo la normas del Comercio Justo.

Por otro lado, no existe un marco normativo que permita regular el sector cacaotero nacional, lo que evidencia la poca participación del gobierno en promover el ordenamiento de este rubro productivo. De igual forma, existe una deficiente prestación de servicios técnicos a la producción de cacao por parte del gobierno.

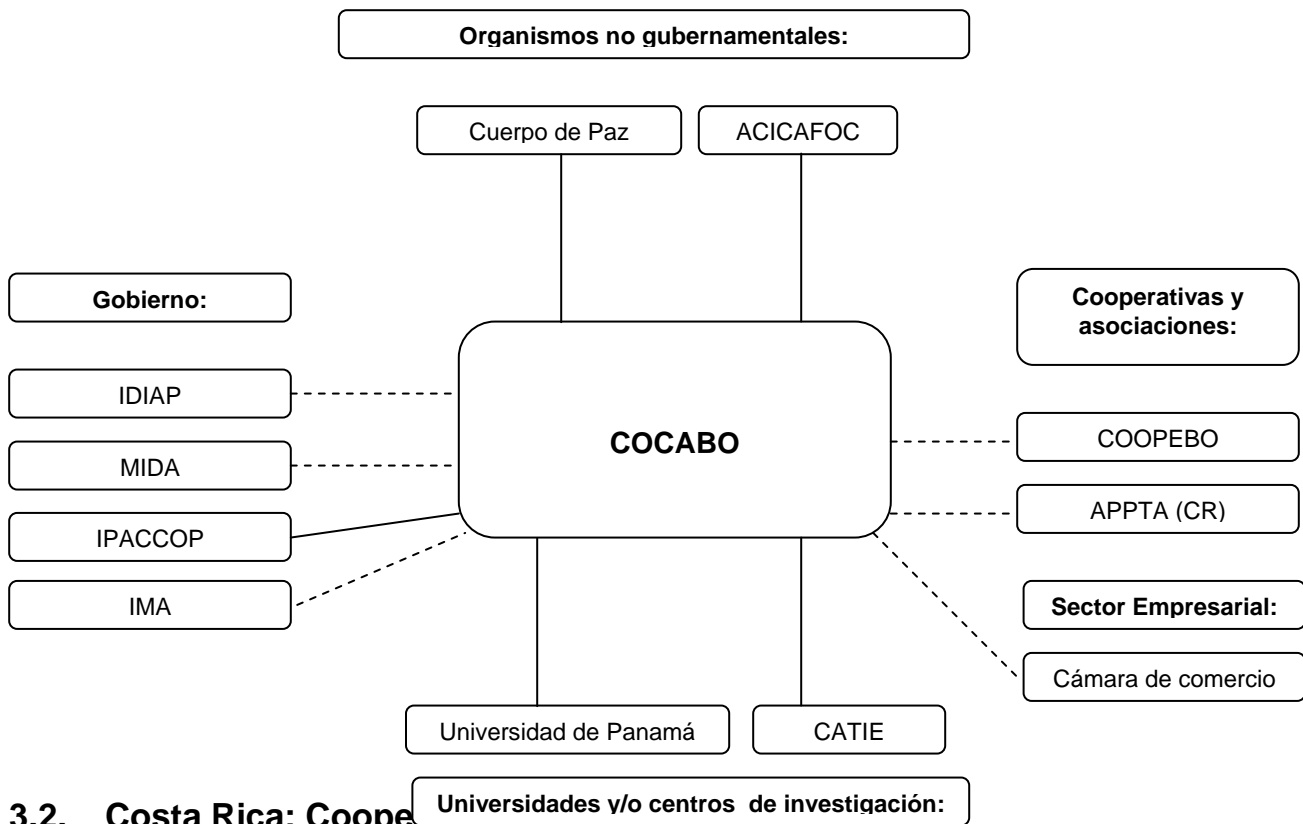
Alianzas de cooperación y comerciales

Actualmente, la cooperativa mantiene una alianza tripartita con FINMAC y la Asociación de Pequeños Productores de Talamanca (APPTA), a través de un convenio para industrializar el cacao y comercializarlo bajo esquemas de valor agregado.

COCABO recibe apoyo de organizaciones internacionales como de la Asociación Coordinadora Indígena y Campesina en Agroforestería Comunitaria Centroamericana (ACICAFOC), el CATIE y el Cuerpo de Paz. A nivel nacional, recibe apoyo del Ministerio de Desarrollo Agropecuario (MIDA), Instituto de Investigaciones del Trópico Húmedo

(IDIAP), Instituto de Medio Ambiente (IMA) y del Instituto Panameño Autónomo Cooperativo (IPACCOP). Igualmente, la Universidad de Panamá establece alianzas y brinda apoyo puntual en temas de investigación.

Finalmente, es preciso destacar que es evidente la necesidad de establecer canales de concertación entre la cooperativa y el gobierno central, con el propósito de promover leyes de regulación, promoción y cooperación en la actividad cacaotera, a fin de que los actores logren alcanzar una situación competitiva en el mercado nacional como internacional.



3.2. Costa Rica: Coope

Esta cadena es sin duda la de mayor valor agregado y se convierte en un imán que atrae la producción proveniente de otros países (Panamá, Honduras y Nicaragua). Es también la cadena con claro liderazgo de la industria nacional (Cocoa Products y FINMAC) y una seriamente limitada acción del gobierno. Esto último, sin embargo, está a punto de cambiar con las acciones del nuevo Programa Nacional de Cacao que inició con la presente administración.

Servicio de apoyo

Los servicios de apoyo público para el cacao son prácticamente inexistentes y los pocos que se brindan como análisis químicos, acreditación como productores orgánicos, manejo de cuentas bancarias, fideicomisos y facturación internacional

tienen un costo igual que para cualquier otro bien o servicio que se produce en el país. Esto hace creer que no hay subsidios de parte del Gobierno para la producción y comercialización de cacao.

Universidades estatales en algunos momentos han brindado apoyo a la investigación (tesis de grado y proyectos de graduación o trabajo comunal universitario). PROCOMER es la instancia que ofrece servicios de investigación de mercados.

En cuanto a servicios de apoyo privado con costo, en el país existe una amplia gama, destacándose los servicios de acreditación (orgánica y comercio justo) en donde existen un equipo de profesionales expertos en el tema. Los productores con mayor área a nivel nacional y las empresas de transformación primaria y secundaria son quienes mayor hacen uso de los servicios privados¹. El costo de estos servicios, y principalmente para productores que se ubican en espacios geográficos alejados, tiende a ser una limitante. Por otra parte los actores de la cadena, principalmente productores cuentan con servicios de apoyo de organizaciones de segundo piso principalmente que brindan servicios de apoyo no remunerados. Se destacan entre estos servicios la generación y acceso a información, capacitación y la asesoría.

A nivel de prestación de servicios de apoyo de cooperación internacional, las y los productores de cacao cuentan con organismos como el IICA, el CATIE, PPD, BID, PRODOMA, FAO los cuales han brindado y continúan brindando servicios de apoyo a las y los productores principales a partir de proyectos integrales en los cuales el cacao es un componente importante.

Alianzas de cooperación y comerciales

Entre las alianzas que se identificaron como promisorias está la alianza entre organizaciones de productores, y la iniciativa de la Mesa del Cacao. Igualmente, será importante canalizar el aprendizaje que se ha tenido con la relación técnica entre CATIE-Programa Nacional. Finalmente, hay un claro valor en la relación de confianza que el CATIE ha establecido con APPTA y ACOMUITA.

Los productores en APPTA (mil cien productores en Talamanca) han recibido un conjunto de capacitaciones, mejoras en el precio y acceso a servicios de apoyo empresarial. Otro encadenamiento identificado es entre APPTA – COCAO y FINMAC, donde las dos primeras proveen de cacao seco a FINMAC la cual lo transforma en licor. Esta alianza comercial impulsa un acuerdo industrial comunitario, facilita la búsqueda de mercado, aumenta el valor agregado para las organizaciones, maximiza las fortalezas de cada instancia involucrada y propicia la generación y manejo de información para las partes. También facilita la generación de información de precios internacionales del cacao y la asesoría técnica.

¹ La empresa "Finca La Amistad" cuenta con un experto en asistencia técnica y de mercado bajo la denominación de servicios de consultoría. La empresa FINMAC durante los primeros años contó también con este tipo de servicio de apoyo. Las empresas de transformación primaria y secundaria suelen contratar servicios de logística internacional (transporte, envío de muestras), mercadeo, así como servicios de expertos en temas determinados como estratégicos (análisis de costos, estructuras de procesos, investigación de mercados, entre otros).

Con CoopeNica, APPTA se ha aliado para compartir información sobre precios nacionales e internacionales de cacao y otros temas de interés para ambas organizaciones. Así mismo, APPTA hace dos años trabaja con una cooperativa italiana, mediante la cual de manera conjunta ofrecen al mercado seis chocolates bajo la marca "Alce Nero" que se comercializan en este último país².

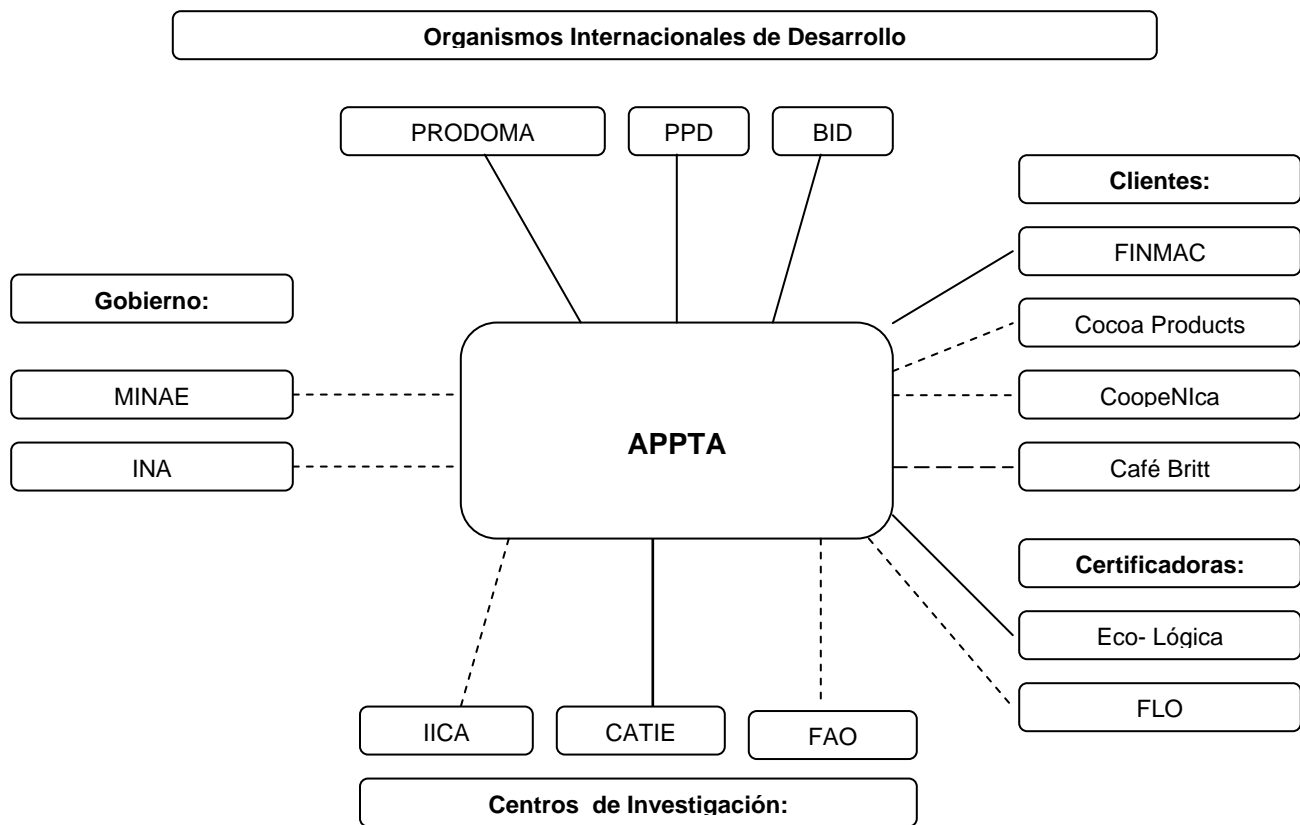
APPTA, FINMAC y Finca La Amistad, con empresas proveedoras de empaques, transporte nacional y logística internacional han fomentado encadenamientos que superan los cinco años en algunos casos, esto les ha permitido obtener precios y formas de pago diferenciados principalmente.

Con Eco –Lógica y FLO, APPTA y recientemente ACOMUITA tiene una alianza que les permite a las dos últimas abaratar los costos de la certificación por medio de una estructura de auditoria interna que cada una realiza con personal técnico de las comunidades donde operan.

Hay algunas alianzas-acuerdos incipientes que se logran identificar en el sector cacaoero de Costa Rica. En Upala, Hugo Hermelink contribuyó para la creación de la Asociación de Productores Profesionales de Cacao la cual cuenta con la afiliación del 64% del total de productores de esa localidad (110). En Bijagua la empresa "Finca La Amistad" está impulsando la organización de los productores sugiriendo para ello la creación de una asociación o cooperativa, y está apoyando al Proyecto Eco Mercado en la creación de una línea base de dichos productores.

Entre Café Britt y APPTA se está construyendo una alianza donde la primera comprará cacao en grano a la segunda a un precio diferencial (\$3.000 tonelada). Esta alianza además de mejorar el precio a APPTA y con ello a las y los productores, le permite diversificar sus clientes y con ello disminuir los riesgos. Por su parte Café Britt aprovecha el nicho de mercado de "cacao de origen" para aumentar su posición y rentabilidad.

² A marzo del 2007 se comercializaba en Italia dos barras de las seis planificadas.



APPTA con Coope Conapi, el cual busca el desarrollo de una empresa de base social que les permita la búsqueda de mercados y precios favorables. Este encadenamiento es a nivel centroamericano. Finalmente, ACOMUITA trabaja un encadenamiento con la Red de Turismo Indígena y la Red de Turismo Rural, mediante la cual esperan darle valor agregado tanto a las fincas de las socias por medio del turismo rural comunitario y obtener más mercado para sus productos finales.

3.3. Nicaragua: Cooperación entre actores

Servicio de apoyo

Como ya se ha establecido, en la cadena productiva existe una gran cantidad de actores, pero en relación a los servicios necesarios para fortalecer el sector resalta la asistencia técnica dirigida a los productores, la cual llega a través de diferentes entes y diferentes formas (capacitaciones grupales, asistencia directa, intercambios de experiencia).

Pero en general, los temas de esta asistencia están orientados al manejo de la monilliasis que es la principal causa de bajos rendimientos en plantaciones, y el manejo post cosecha del grano (fermentación). Concretamente, los actores que proporcionan este tipo de servicios son, por un lado, el INTA, MAGFOR y el IDR (Organismos Gubernamentales); y, por otro, el LWR, SNV, GTZ, PAC, ADDAC y Pro Mundo Humano (Organismos no Gubernamentales).

Por otro lado, existen muchas limitantes en cuanto a los servicios y recursos financieros para los pequeños productores, en este particular algunas organizaciones cuentan con el apoyo de organismos no gubernamentales y otras instituciones que solventan en alguna medida esta necesidad. De igual manera, existen algunas financieras con créditos mas formales pero que no son muy atractivos por los altos intereses que conllevan. Otra forma de financiamiento es la que ofrecen los acopiadores y casa comerciales, quienes adelantan fondos por la producción. Básicamente, en este tipo de servicios resaltan organizaciones como FINDESA, LWR, IICA, FondeAgro, entre otros.

Respecto a los servicios de certificación, los productores se han dado cuenta de los nichos de mercado a los que pueden acceder por implementar sistemas de producción orgánicos y/o de comercio justo, esto se hace a través de entidades (casas certificadoras) con licencias reconocidas a nivel internacional que avalan el origen del producto en mención. En el país existen diferentes certificadoras pero relacionadas al cacao se destaca Biolatina, Naturland y Rainforest.

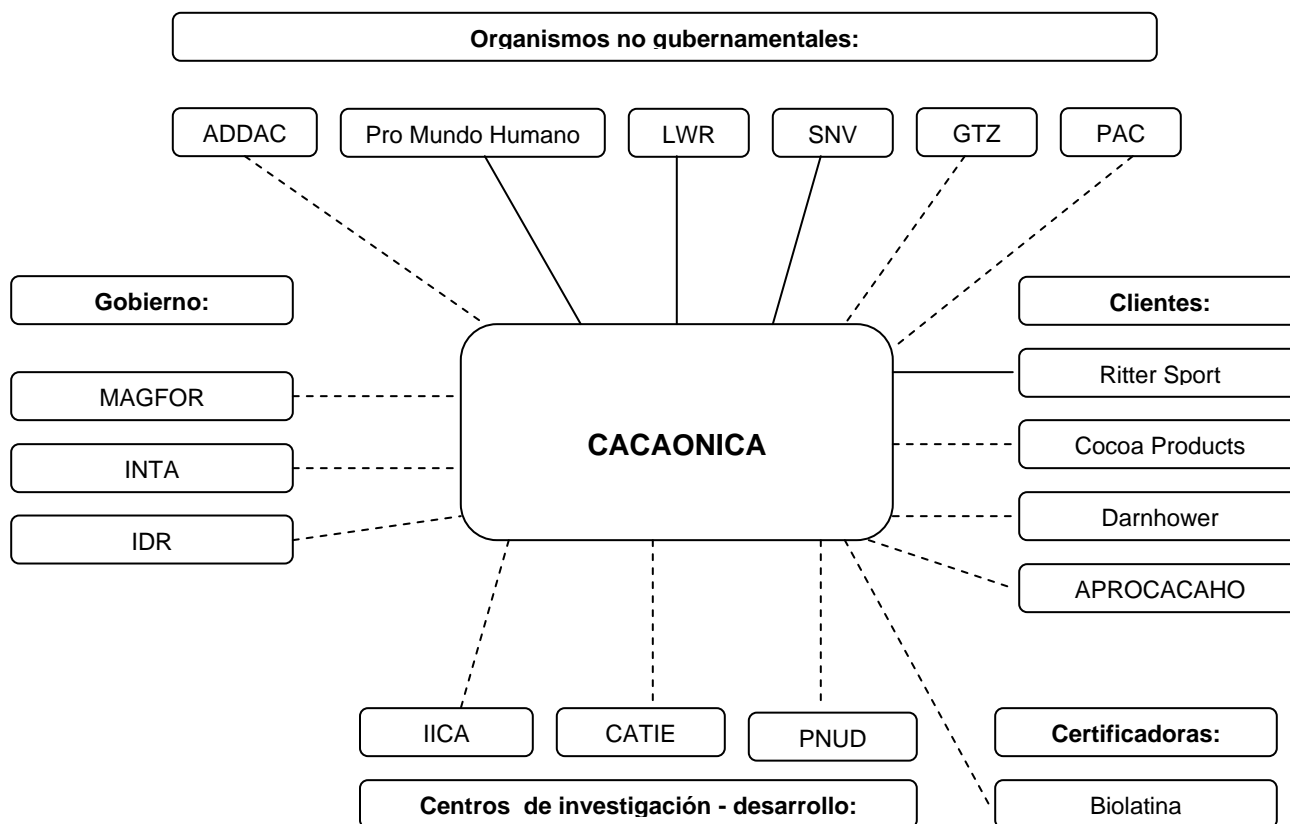
En cuanto a los servicios de transporte, existen en el país diferentes empresas (Crowley, Sea Board) que acarrear el producto a nivel nacional e internacional.

Alianzas de cooperación y comerciales

Aunque en el sector cacaotero existe una cantidad considerable de actores, la colaboración entre los mismos se resume en esfuerzos gubernamentales bajo el Cluster de CACAO. Bajo esta iniciativa la cadena ha ganado visibilidad gubernamental, aunque no se ha reflejado en una mayor colaboración entre los actores. En este sentido, entre las asociaciones de productores existen algunos casos de alianzas comerciales para aprovechar un mismo comprador y, hasta cierto punto, esfuerzos conjuntos de negociación.

La figura siguiente ofrece las principales relaciones con que cuenta la CACAONICA en su accionar comercial. Se destaca aquí la relación con Ritter Sport y como se han especializado los mercado de acuerdo a las calidades obtenidas en el proceso de comercialización.

La entrevista con los diferentes actores hacen ver que aún falta trabajo en la consolidación de los procesos internos de certificación para el mercado orgánico y el reconocimiento de calidades para los productores asociados. Igualmente se identificó el interés de una alianza con APROCACAO (Honduras) y el fortalecimiento organizativo de las asociaciones de productores.



3.4. Honduras: Cooperación entre actores

Servicio de apoyo

Actualmente, existe una crisis de asistencia técnica para el sector cacaotero. Esto se debe, en parte, a que en las décadas pasadas los servicios de extensión y tecnología agropecuaria eran financiados y ejecutados por el Estado. El abastecimiento y calidad de estos servicios probó ser ineficiente y los resultados esperados en la productividad no se lograron, a pesar del alto costo de dichos servicios, además según la literatura en algunos censos agropecuarios se estableció que en la década de los noventa menos del 10% de los agricultores aseguraron recibir apoyo técnico.

Debido a estos factores, la asistencia técnica decayó y aunque en los ochentas y principios de los noventa APROCACAHO en conjunto con la Fundación Hondureña de Investigación Agrícola (FHIA) brindaban un apoyo técnico constante, poco a poco APROCACAHO se dedicaba, en mayor parte, a las actividades industriales dejando desamparados a los productores.

Actualmente, se considera que el 5% de los cacaoteros reciben asistencia técnica y en forma muy periódica, y prácticamente no existen servicios crediticios y empresariales, tampoco existen certificadoras u otros servicios básicos para fortalecer la cadena.

Solamente, los Organismos No Gubernamentales (ONGs) Technoserve de los Estados Unidos, y con rango de acción en la zona norte del país; y MOPAWI de Honduras, con rango de acción en la zona de la Mosquitia, son las que muestran interés en el sector a través del desarrollo e implementación de proyectos relacionados con el sector.

Para tal caso, actualmente Technoserve promueve un proyecto para producir cacao fino en Honduras, con el objetivo de buscar soluciones empresariales para la pobreza rural. De esta forma, Technoserve prevé que en el país se cultiven unas 10,000 hectáreas de la planta, que es la principal materia prima del chocolate gourmet que tiene una creciente demanda en el mercado internacional.

Alianzas de cooperación y comerciales

Al hablar de alianzas productivas en el marco de la cadena productiva de cacao de Honduras es básico concentrarse en APROCACAHO, ya que, como se ha expuesto anteriormente, es el ente central de la cadena al controlar, por los momentos, los eslabones de producción, transformación y comercialización.

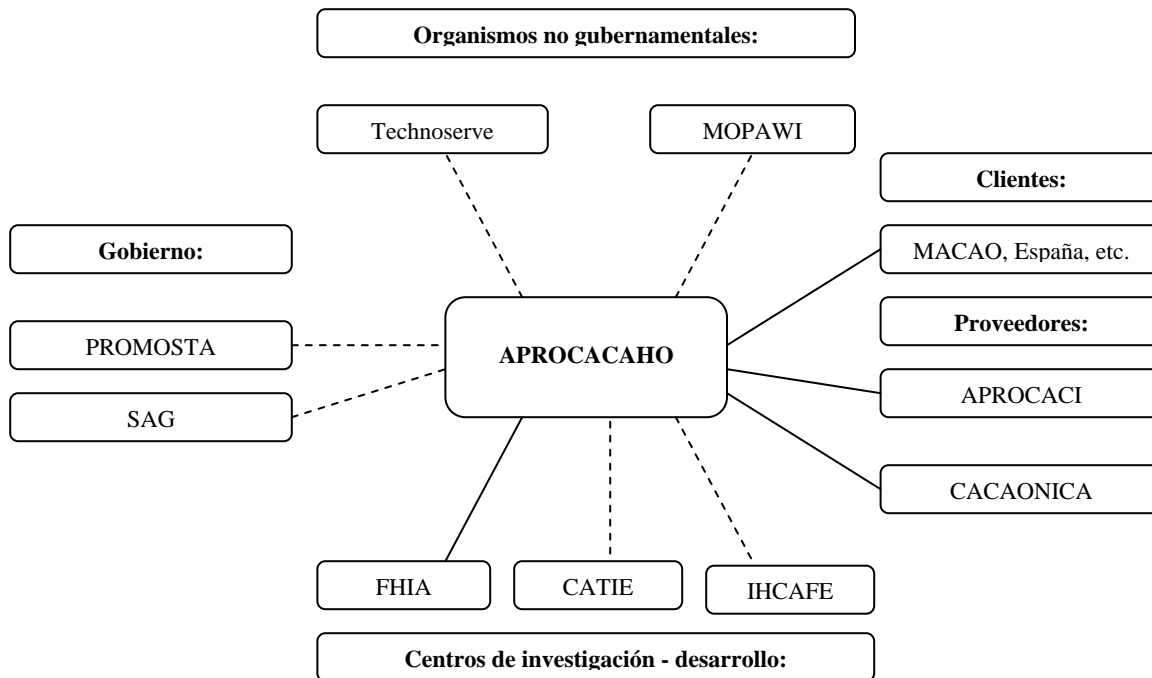
Pero en la actualidad no existe ninguna institución, organización o empresa relacionada con el sector cacaotero que mantenga alianzas serias entre sí o con APROCACAHO, para buscar soluciones reales a los problemas del sector.

Sin embargo, existe un tipo de relación informal entre APROCACAHO y la FHIA, ya que esta última provee de algún tipo de apoyo técnico a los productores de cacao al brindar charlas, cursos o conferencias relacionados con el manejo del cacao y control de la moniliasis. Similarmente, programas de la Secretaría de Agricultura y Ganadería (SAG), como el Proyecto de Modernización de los Servicios de Tecnología Agrícola (PROMOSTA), han mantenido algún tipo de relación con APROCACAHO al brindar ocasionalmente asistencia técnica a los productores.

Pero una oportunidad real para establecer alianzas y obtener servicios es la puesta en marcha del "Proyecto Cacao Centroamérica" (PCC), que es financiado por el gobierno de Noruega y ejecutado por el CATIE. Así, el proyecto fortalecería a la asociación en aspectos como la promoción de alianzas, la distribución de material genético resistente y brindando asistencia técnica para el manejo de las fincas y el control de la moniliasis, entre otros aspectos.

A parte de dicha oportunidad, hay muy poco acceso a alianzas y/o servicios provenientes de otros proveedores, ya que en la región existen muy pocas organizaciones que se especialicen en el sector cacaotero o que muestren un interés concreto en participar en el fortalecimiento de los productores y la cadena productiva.

Tal situación es lamentable, por lo que es necesaria la promoción de alianzas estratégicas entre los diferentes entes que se encuentran en el entorno de APROCACAHO: organizaciones privadas como la FHIA, Technoserve, MOPAWI, CATIE y el Instituto Hondureño del Café (IHCAFE); organizaciones públicas como la Secretaría de Agricultura y Ganadería (SAG) y sus dependencias; y los diferentes clientes y proveedores como Macao de España o CACAONICA de Nicaragua respectivamente.



3.5. Guatemala: Cooperación entre actores

La cooperación entre actores es escasa y en el mejor de los casos incipiente. Los productores aún no han logrado apropiarse de sus organizaciones para funciones comerciales aunque en el ámbito social dichas organizaciones están ganando peso.

Servicio de apoyo

Actualmente, ADIPKAKAW ofrece a sus socios servicios de procesamiento de cacao, acopio en baba, acopio en seco e inician con un servicio de comercialización. Además, brindan asistencia técnica como podas, injertos, supervisión y control de enfermedades. Pero las limitantes para poder dar excelentes servicios es que no cuentan con suficientes recursos.

Por otro lado, los productores afiliados a ADIPKAKAW han recibido apoyo o asistencia técnica del CATIE, MAGA y la Comisión Presidencial para el Desarrollo Rural. Además, estos productores asociados tienen buenas relaciones con instituciones como PRODEVER que es parte de FONAPAZ y CARITAS. Lo que si es claro es que los productores no cuentan con apoyo financiero de ADIPKAKAW.

Ahora bien, en referencia a las políticas de Estado relacionadas con el sector cacaotero se puede establecer que prácticamente son inexistentes. Sin embargo, en el año 2006, inicia el programa Salvemos al Cacao que se desarrolló con el apoyo del Comisionado Presidencial para el Desarrollo Local y la empresa Control Integrado S.A. enfocado al Municipio de Cahabón, Alta Verapaz, y junto con las organizaciones de productores de ADIPKAKAW y ADIXKAKAW. Este programa se encuentra evolucionando junto a otros esfuerzos gubernamentales para fortalecer el Cluster del

Cacao, aspecto que se busca desde la perspectiva de concertación de todos los actores públicos y privados que participan en el sector, para poder impulsar una estrategia a largo plazo.

Sobre el financiamiento institucional hacia la industria transformadora, si se puede establecer que es muy fluido. Pero esta ventaja no es igual cuando se habla de préstamos a cosechas o financiamiento de rehabilitación y fomento, pues existe un tácito desconocimiento del sector cacaotero y su potencial. En la actualidad, no hay ninguna política financiera dirigida al sector como tal.

En relación a la provisión de material genético, no existen viveros privados ni programas gubernamentales de rehabilitación que provean dichos materiales. Sobre las diferentes ONG que se encuentran trabajando con los productores, se pueden mencionar CARITAS Arquidiosesana, FUNDALACHUA, ASODAJ y PRODEVER, en Alta Verapaz; mientras que en Petén se encuentra Help for Progress y UNAC en la Costa Sur. Todas las ONGs antes mencionadas, tienen diversas tareas que no son enfocadas en el cacao, pero si lo contemplan como un componente importante dentro de sus políticas de desarrollo para las comunidades.

Alianzas de cooperación y comerciales

Actualmente, las iniciativas de competitividad del cultivo del cacao son pocas y aun están en discusión y análisis. Entre estas se puede mencionar el Cluster del Cacao, que es un esfuerzo encaminado a ser la estrategia nacional del cacao. Actividad que envuelve al sector privado, al sector público y la academia e investigación, además de varias Instituciones regionales como IICA y CATIE. Pero está pendiente establecer su funcionamiento y definir los primeros pasos de su gestión. Dentro de este Cluster se han integrado varios esfuerzos como el de Salvemos al Cacao del Comisionado para el Desarrollo Local, que trabaja con ADIPKAKAW y Control Integrado, S.A., La Asociación Nacional del Kakaw, ANAKAKAW y la oficina del Programa Nacional de Competitividad, PRONACOM.

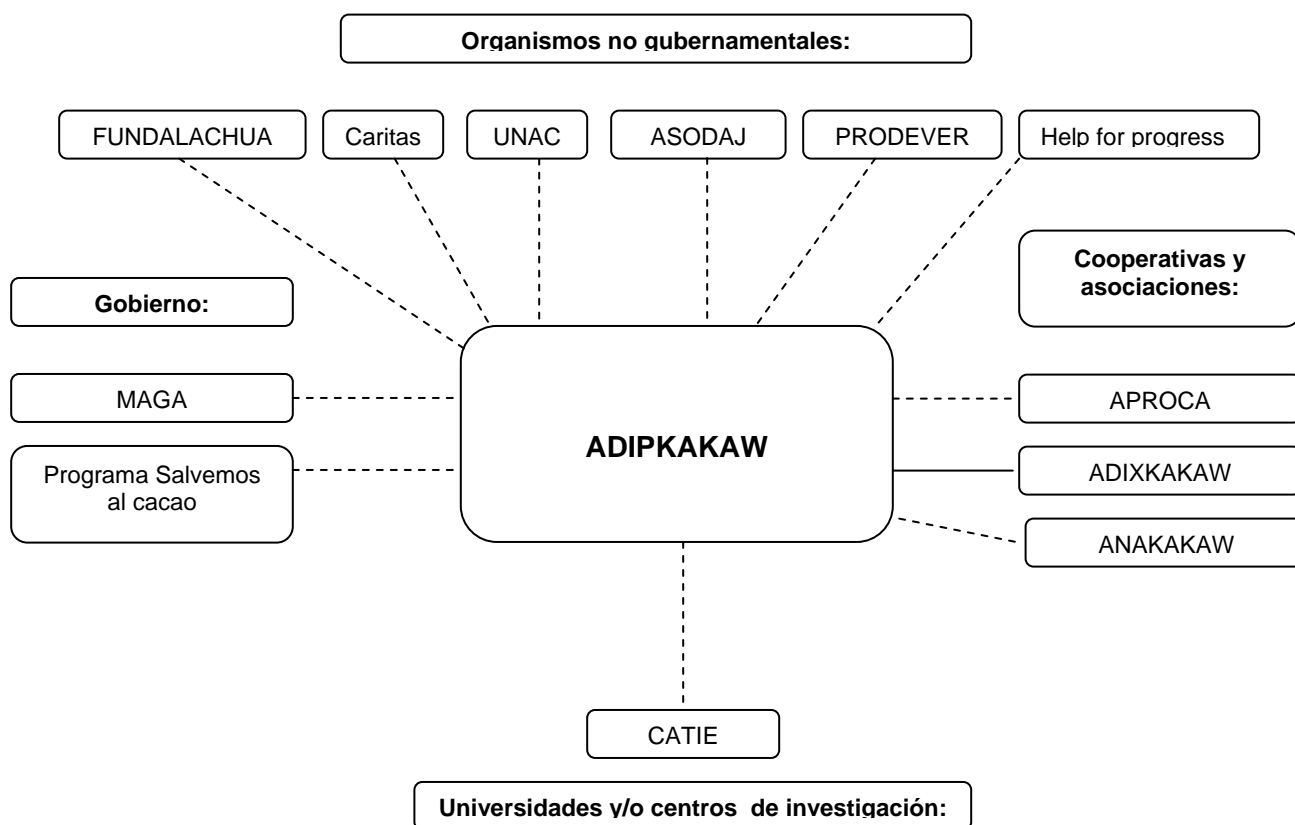
Igualmente, se está gestionando otra estrategia para lograr la competitividad del sector cacaotero y es liderada por la Asociación Nacional del Kakaw, ANAKAKAW (miembro del Cluster de cacao) la cual pretende integrar un plan de trabajo y capacitar a los actores de la cadena. Este esfuerzo va desde el fortalecimiento de las organizaciones hasta tecnologías para productos elaborados.

Por otro lado, es difícil poder identificar alianzas comerciales que existan entre actores del mismo eslabón o con otros eslabones de la cadena, pues aun no hay una producción de importancia. ADIPKAKAW, que es la asociación más avanzada en lo que a inversión y organización se refiere, aun no ha hecho su primera transacción por lo que es aun prematuro especular sobre alianzas estratégicas comerciales o industriales, o aun más, con proveedores formales.

La alianza más destacada (y de muy reciente creación) entre eslabones y entidades Gubernamentales es el Proyecto Salvemos al Cacao el cual, como se mencionó, reúne a diferentes actores gubernamentales y privados para organizar de una manera más efectiva a los productores de ADIPKAKAW y ADIXKAKAW para lograr una mejor comercialización y calidad en sus productos. Pero este es un proceso muy nuevo, y

aunque ya existe un nivel organizativo aceptable, hace falta que se complemente la infraestructura faltante y la estandarización de los procesos de post-cosecha bajo una comercialización unificada. Cabe mencionar, que para este proceso se ha tenido un intenso apoyo técnico y económico de parte del Comisionado Presidencial Para el Desarrollo Local, el MAGA y FONAGRO.

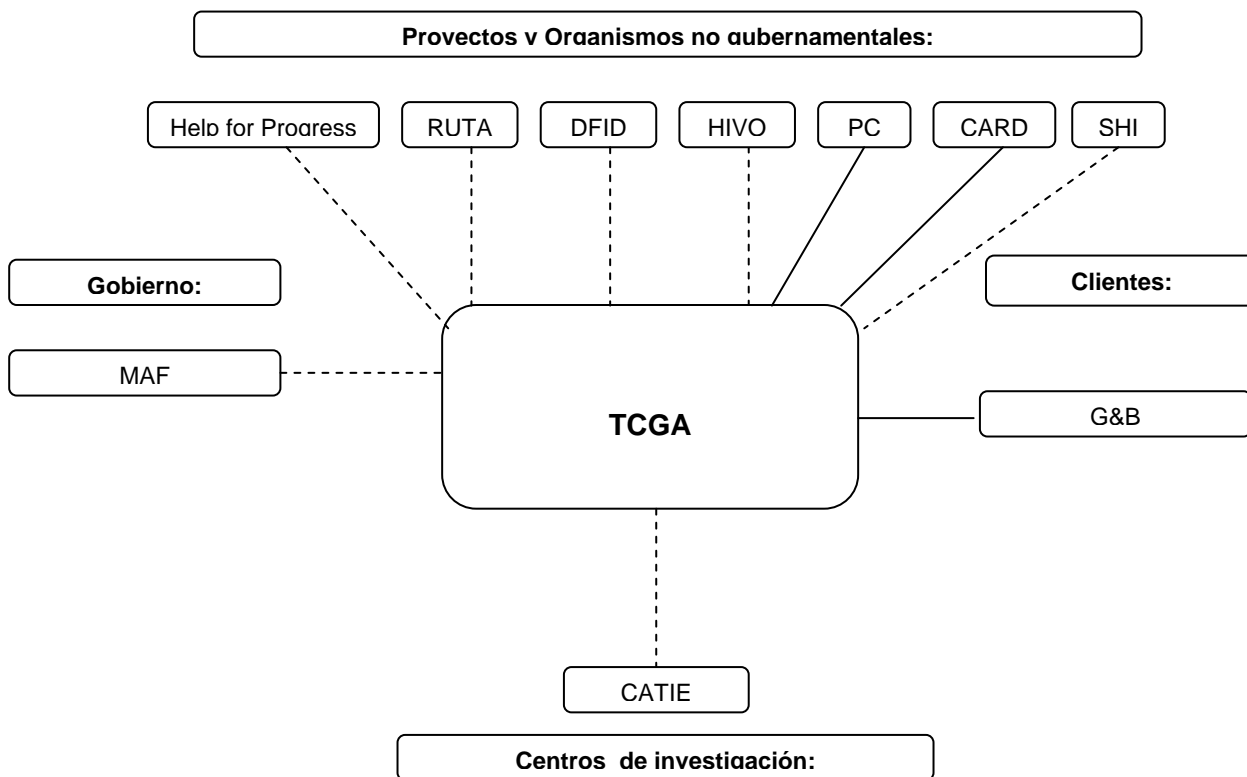
Además, se tiene información de que el Ministerio de Economía, la Municipalidad de Xelajú, Quetzaltenango y la Asociación Integral de Productores de Chocolate de Quetzaltenango, están desarrollando un proyecto para la instalación de una fábrica de chocolate en aquel departamento del occidente del país. La figura siguiente permite identificar las principales relaciones entre los actores de la cadena y ADIPKAKAW.



3.6. Belice: Cooperación entre actores

Centrada la atención en TCGA se han identificado las relaciones que mantiene con otros actores del sector. Estas relaciones se sintetizan en la siguiente figura.

En recientes años el entusiasmo por expandir la producción de cacao a otras regiones ha abierto la posibilidad de incursionar en nuevas alianzas con actores de desarrollo y proveedores de servicios financieros, por ejemplo HIVOS y la Toledo's Teachers Credit Union. Estas alianzas revisten importancia trascendental para las posibilidades de crecimiento del sector pues el mercado ya está asegurado faltando solamente el financiamiento para la expansión del cultivo.



4. Recomendaciones para el PCC

Alianzas comerciales entre las COAs y los actores de las cadena productivas inmediatas desarrolladas y mejoradas

Las organizaciones de productores cacaoteros necesitan desarrollar y afianzar las alianzas comerciales (productivas) en búsqueda de la estabilidad y competitividad de su negocio. Dichas alianzas comerciales las encontramos a dos niveles: en el espacio geográfico inmediato y a nivel regional. El estudio de línea base identificó el número, el alcance, y la solidez de las alianzas comerciales que las COAs poseen. También identificó limitantes para el desarrollo y consolidación de estas alianzas. Si bien existe una cantidad no despreciable de alianzas entre las COAs y los actores inmediatos de la cadena productiva, se rebela en los análisis la necesidad de concretizar y puntualizar alianzas viables entre los actores de la cadena. Para ello será necesario un enfoque más micro y puntual que lo que los estudios tradicionales de cadena involucran.

Así mismo, se logró identificar muy pocos espacios de concertación y coordinación entre las COAs regionales tendientes a mejorar su posicionamiento comercial en los mercados de cacao, desperdiciandose la posibilidad de materializar estrategias comerciales de valor agregado por origen o por procesamiento. Los vacíos de información y la falta de espacio

para compartirla, son algunos de los limitantes que impiden el desarrollo de alianzas comerciales. Ante la carencia de procesos validados de negociación se plantea materializar el trabajo conjunto y coordinado entre las COAs promoviendo: a) espacios de concertación, b) la generación y mantenimiento de información pertinente, actualizada e importante desde la perspectiva de las COAs, y c) la concertación de mecanismos de autorización para compartir y utilizar información. Las actividades a ejecutar para este producto son:

- Identificar posibles alianzas y diseñar en forma participativa las estrategias de competitividad para la cadena inmediata de cada organización

Esta actividad es coordinada por los técnicos del CATIE-CeCoEco y se fundamentará en la implementación de los pasos metodológicos de la guía de campo "Diseño de Estrategias para Aumentar la Competitividad de Cadenas Productivas con Productores de Pequeña Escala" del CIAT (Lundy, M. et al, 2003). Esta metodología está especialmente diseñada para trabajar por medio de talleres participativos que permiten elaborar mapas de la cadena, identificar y priorizar los cuellos de botella, y elaborar acuerdos concretos sobre el accionar de la cadena. Este proceso puede desarrollarse en cada país en un período entre 3 y 6 meses.

- Elaborar y ejecutar acciones del plan de acuerdos para mejorar la competitividad de la cadena inmediata

Esta actividad inicia con la socialización a los miembros de las COAs de los resultados del taller de concertación que concluye la actividad anterior (diseño de estrategias). La socialización permitirá elaborar el plan interno de la COA para cumplir con los acuerdos de competitividad y, alinear estos con la estrategia general de la organización. El proceso de elaboración del plan estará a cargo del técnico nacional destacado en cada COA. La ejecución de las acciones y el debido monitoreo debe ser asignado explícitamente en el plan interno de cumplimiento, sin embargo, contará con el acompañamiento del técnico nacional

- Facilitar mesas de negociación comercial entre las COA, facilitar técnicamente la Ruta Maya.

Para responder al interés concreto de las COAs en establecer la Ruta Maya como estrategia de comercialización que les permita diferenciar el cacao proveniente de Belice, Guatemala y algunas regiones de Honduras, se propone facilitar mesas de negociación así como el proceso de concertación necesario que harán posible esta iniciativa. La facilitación incluiría, aunque no se limitaría a: a) ajustar y concretar lo que se formula como la Ruta Maya por parte de las COAs y otros organismos cooperantes; b) elaborar el plan de negocios, un análisis económico, financiero y ambiental del proyecto de la Ruta Maya; c)

convocar y ejecutar una mesa de diálogo y concertación; d) definir las condiciones alrededor de las cuales se establecería la alianza (por ejemplo, calidad de los productos, áreas sembradas, requerimientos legales, necesidades de inversión, plazos de entrega, etc.); d) definir los instrumentos por medio de los cuales se formaliza la alianza; y, e) suscripción del acuerdo. El equipo técnico del CATIE-CeCoEco ejecutará la mayor parte de la facilitación de las acciones dentro de esta actividad. El seguimiento al desarrollo de las acciones previstas bajo el acuerdo-alianza para la Ruta Maya será responsabilidad del técnico nacional destacado en cada COA.

- Facilitar la negociación comercial entre la COA y otros potenciales socios nacionales y regionales.

Este proceso de facilitación permitirá desarrollar acuerdos comerciales entre las COAs de un mismo país, y/o de la región mesoamericana. Para ello, se parte del mapeo de actores a nivel nacional que se tiene bajo la línea de base. Identificados los principales actores y regiones a considerar, se buscará sensibilizar actores a todo nivel y validar el diagnóstico por medio de talleres nacionales y, al menos, en un taller regional. Dependiendo de cada país, estos esfuerzos de negociación se enmarcan dentro de la coordinación y colaboración con los consejos nacionales o clusters nacionales de cacao (por ejemplo, Guatemala y Nicaragua). Estas instancias de carácter multisectorial involucran agentes económicos privados, acompañados por actores públicos que trasciendan en su accionar lo planteado en el Proyecto Cacao Centroamérica, y por ello, se convierten en espacios lógicos para la negociación y concertación entre otras agrupaciones productivas y las COAs participantes. Donde no hay estos espacios creados, se espera poder incidir en la necesidad de contar con ellos. El técnico nacional destacado en cada COA será el responsable de coordinar y facilitar la negociación con los clusters o los consejos nacionales de cadenas.

- Diseñar y actualizar periódicamente un módulo de Cacao Centroamérica en el portal Ecomercios Agrícolas ©

El diseño del módulo cacao dentro del portal electrónico de Ecomercios Agrícolas© será elaborado por el equipo técnico CATIE-CeCoEco. Como directrices del diseño se tiene que este módulo debe ofrecer: a) una referencia rápida y eficiente para la búsqueda de información prioritaria para las COAs (por ejemplo, precios, proveedores de servicios, reglamentación, etc.); b) herramientas para la gestión del conocimiento entre las COAs (por ejemplo, espacios de discusión, intercambio de experiencias, etc.); c) un centro interactivo de negocios el cual permita a los gerentes conseguir buenos contactos de negocios con compradores de cacao y los proveedores de servicios empresariales; y, d) portal para la divulgación de los alcances de las redes comerciales y alianzas en que participan las diferentes COAs. Una vez establecido el módulo será responsabilidad de cada técnico nacional destacado

en la COA actualizar la información concerniente a su organización, dejando la actualización de información y el centro interactivo de negocios a los técnicos en CATIE.

- Establecer e implementar estrategia de utilización y manejo del portal electrónico por parte de las COA

Paralelo al diseño y desarrollo del módulo cacao en el portal Econegocios Agrícolas © será necesario capacitar a los cuerpos administrativos y directivos de cada COA sobre su utilización. Para ello, el técnico nacional destacado en cada COAs elaborará e implementará una serie de capacitaciones para cada uno de los servicios ofrecidos dentro del portal.

Finalmente, se propone incluir dentro de las actividades propias a trabajar con las organizaciones de productores un apartado que retome la importancia de mejorar y fomente la relación comercial con los compradores y proveedores externos pues la cultura de servicio al cliente es muy reducida y presenta muchas posibilidades de mejorarse. Es así como se propone el siguiente componente:

Estrategias de mejoramiento continuo del servicio y de la comunicación con los clientes internos (socios) y externos ejecutadas por ocho COA.

En un ambiente competitivo, la viabilidad de las COAs depende de su capacidad de satisfacer las expectativas de sus asociados y de sus clientes.

- Diseñar e implementar un sistema de monitoreo de satisfacción de clientes internos y externos de la COA

Para garantizar que los servicios ofrecidos, los sistemas operativos y los productos son los adecuados, se diseñará y ejecutará un sistema de monitoreo de satisfacción de clientes internos y externos. A nivel interno, se enfocará en servicios, procedimientos y comunicación. Se diseñará un sistema para la recopilación continua de información de los asociados (clientes internos) y de retroalimentación a las juntas directivas y gerentes, con el fin de construir sobre los servicios más apreciados y mejorar los servicios o procedimientos que causan insatisfacción. Metodologías de autoevaluación del desempeño serán utilizadas para priorizar problemas y definir acciones para mejorar. De igual manera, con los clientes externos, se enfocará en temas como calidad de productos, entrega oportuna, y comunicación para determinar los niveles de satisfacción y diseñar estrategias para mejorar las condiciones en el caso necesario.

- Diseñar y/o ajustar y ejecutar la estrategia de comunicación de las COA con sus asociados.

El éxito de las COAs depende en gran parte de su capacidad de movilizar los diferentes recursos de sus asociados, vinculándolos con el mercado. Para lograr esto, los líderes y personal de las COAs tienen que mantener una comunicación abierta y fluida con sus asociados. Los asociados deben sentir que las políticas y procedimientos implementados por la organización están diseñados tomando en cuenta sus intereses. Aún con tanta importancia, la comunicación con los asociados es un punto que todavía requiere mucho trabajo dentro de las COAs. Dentro del proyecto se trabajará el diseño y ejecución de estrategias de comunicación para cada COA, compartiendo lecciones entre ellos.

5. Anexos

ANEXO 1

Vargas, Eliécer. Lineamientos Básicos para el Estudio “Caracterización de la cadena productiva de cacao y diagnóstico de la cooperación entre actores”

Lineamientos Básicos para el Estudio “Caracterización de la cadena productiva de cacao y diagnóstico de la cooperación entre actores”

Introducción, ¿Razón de ser de este documento!

Dentro de la fase de preparación del Proyecto Cacao Centroamérica (PCC) se busca elaborar su línea base. La caracterización de las cadenas productivas de cacao y el diagnóstico de la cooperación entre actores en cada país permitirán:

- describir la situación competitiva de la cadena productiva de cacao por país,
- conformar la línea base de cada país, útil para el análisis y seguimiento del proyecto futuro dentro del Programa de Agricultura Ambiental para Centroamérica (PAAC),
- y sugerir líneas de acción en la reformulación del marco lógico del PCC.

Para realizar el estudio en cada país se ha contratado un equipo de consultores profesional de las ciencias agrícolas y económicas, con al menos un bachillerato o estudios superiores en alguno de los siguientes campos: desarrollo empresarial, economía agrícola, administración de negocios agropecuarios, desarrollo y evaluación de proyectos, agronomía, otros campos afines; con más de 2 años de experiencia en el sector productivo - agrícola del país; con conocimientos en cadenas y agro-negocios; y con conocimiento del sector privado y la cadena del cacao.

Los consultores tienen una contraparte técnica asesora durante su trabajo, esto con el objetivo de que los alcances de los estudios se ajusten al propósito del PCC. Por consiguiente, el presente documento pretende servir de guía al consultor dando lineamientos generales para la planificación, ejecución y reporte del estudio. Como tal, este documento es parte integral de los términos de referencia que los consultores firman. El documento ha sido discutido y concertado por las partes en un taller metodológico que se realizó en La Lima, San Pedro Sula, Honduras, los días 21, 22 y 23 de febrero.

Dudas sobre el documento pueden ser remitidas a:

Eliécer Vargas, Ph.D
Economista Agrícola
Especialista en Economía Rural
Sede Central
CATIE 7170, Turrialba
Costa Rica, C.A.
Tel: (506) 558-2218
Fax: (506) 558-2054
Correo: evargas@catie.ac.cr
Internet: www.catie.ac.cr

Indice

Flujo de Trabajo	32
Paso 1. Revisar la información existente	33
Paso 2. Elaborar la caracterización preliminar de la cadena (mapeo)	36
Paso 3. Realizar encuestas y visitas	36
Paso 4: Diagnóstico de los arreglos nacionales y regionales (acuerdos de competitividad) a nivel de toda la cadena productiva	38
Paso 5. Diagnóstico de las alianzas productivas entre distintos actores de la cadena	40
Paso 6. Analizar los factores clave para una mayor competitividad de la cadena	41
Paso 7. Identificar y sugerir acciones para la mejora de la competitividad de la cadena	41
Anexo 1. Guía para la Entrevista de Organizaciones de Productores	44
Anexo 2. Guía para la Entrevista de Industriales	54
Anexo 3. Guía para la Entrevista de Instituciones Gubernamentales y ONGs	57
Anexo 4. Guía para la Entrevista de Prestadores de Servicios Técnicos	61
Anexo 5. Guía para la Entrevista de Prestadores de Servicios Financieros	66
Anexo 6. Guía para la Entrevista de Comercializadores	70

Flujo de Trabajo

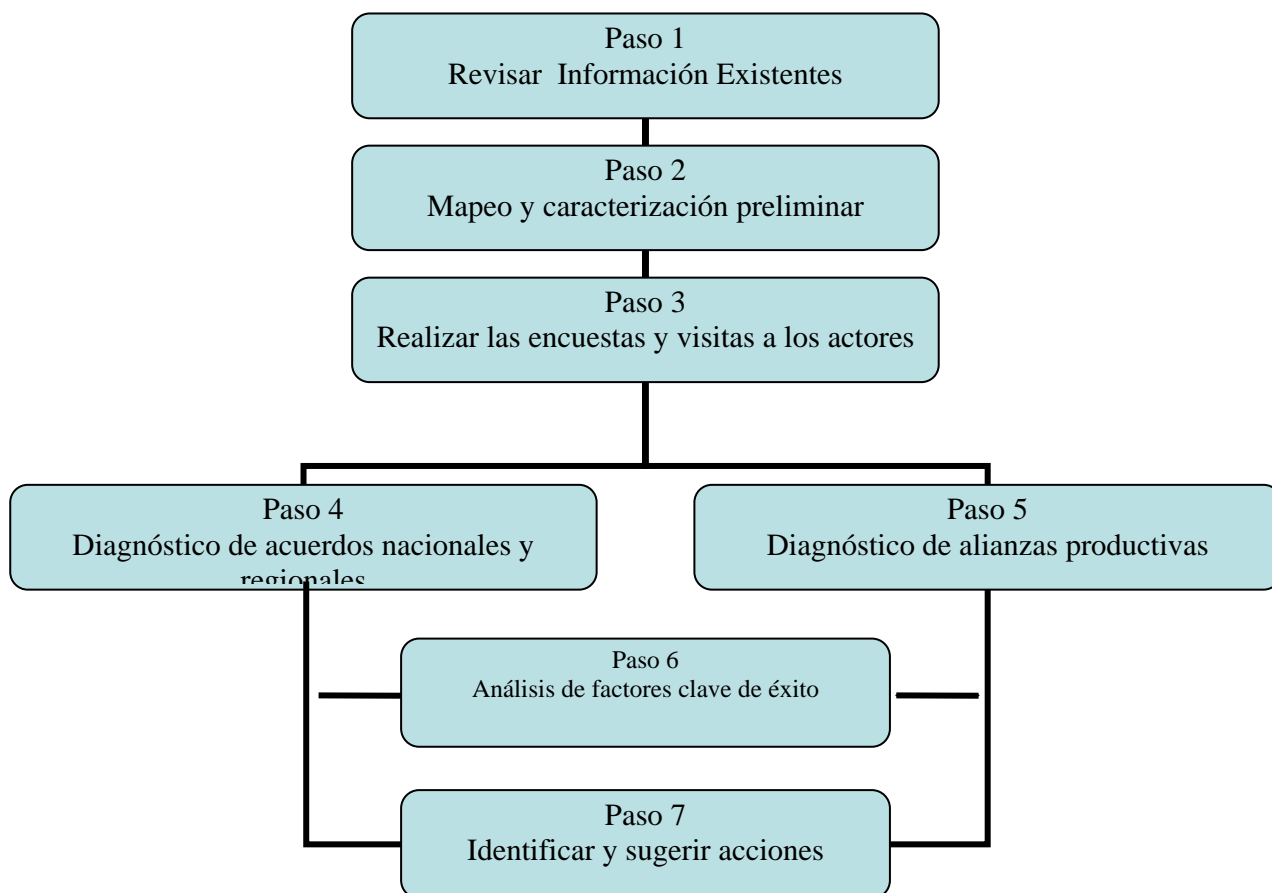
Lineamiento No. 1:

El consultor tomará como guía los siguientes pasos para su estudio:

1. Revisar la información existente
2. Elaborar una caracterización preliminar de la cadena a través del mapeo de la misma
3. Realizar las encuestas y visitas a los productores, transformadores, comerciantes, consumidores, y proveedores de servicios
4. Diagnóstico de los arreglos nacionales y regionales (acuerdos de competitividad) a nivel de toda la cadena productiva³
5. Diagnóstico de las alianzas productivas (estratégicas) entre distintos actores de la cadena⁴
6. Analizar los factores clave para una mayor competitividad de la cadena
7. Identificar y sugerir acciones para la mejora de la competitividad de la cadena⁵

Lineamiento No. 2:

El flujo del estudio a realizar es el siguiente:



³ Insumo clave para la definición de la línea base del entorno competitivo de la cadena productiva como un todo.

⁴ Insumo clave para la definición de la línea base de la cooperación entre actores de la cadena de cacao.

⁵ Insumo clave para el marco lógico del proyecto futuro bajo el PACC del CATIE.

Cada paso es explicado en las secciones siguientes mientras que cuestionarios y guías para las entrevistas son anexados al final de este documento. Pasos (1), (2) y (3) mencionados arriba, son actividades que recolectan información primaria y secundaria. Pasos (4) y (5) constituyen los insumos para definir la línea base del PCC, y (6) y (7) servirán para la formulación de acciones concretas a ejecutar durante el proyecto.

Lineamiento No. 3:

El consultor deberá llevar una bitácora de visitas y entrevistas con el objeto de poder contactar y, en caso necesario, sistematizar el trabajo en campo. Se pide que dicha bitácora contenga: lugar y fecha, objetivo del evento, persona(s) entrevistadas, y contacto establecido (forma de contactar).

Paso 1. Revisar la información existente

Lineamiento No. 4:

El primer paso es revisar información ya existente sobre la cadena productiva de cacao. Para ello se identifican estudios, documentos internos de proyectos, publicaciones gubernamentales, memorias de talleres y documentos de trabajo de organizaciones vinculadas a la cadena.

Lineamiento No. 5:

La revisión de la información puede ser sistematizada a través de un matriz donde se indique en que estudio o fuente de información se localiza la información más relevante a la cadena, la profundidad y calidad de la información encontrada y si hay parte de la información faltante. El siguiente cuadro ofrece una sugerencia de cómo organizar dicha matriz.

Cuadro 1. Información base a localizar en la revisión de la literatura existente

	Documento(s) donde se encuentra la información	Profundidad y calidad de la información	Informacion faltante
Generalidades de la cadena.			
Elementos descriptivos de la cadena respecto a su importancia relativa en la industria nacional			
<ul style="list-style-type: none">• Tamaño relativo de la cadena en la industria nacional (medido por su participación en la producción y el empleo)			
<ul style="list-style-type: none">• Encadenamientos con otras industrias y sectores			
<ul style="list-style-type: none">• Descripción general de la situación competitiva de la cadena			
Estructura de la cadena productiva			
Descripción más detallada de los procesos productivos por eslabón dentro de la cadena(resumen de la información estadística a nivel de eslabón)			
<ul style="list-style-type: none">• Descripción del proceso productivo, donde el énfasis se ubica en las relaciones entre los eslabones de la cadena.			
<ul style="list-style-type: none">• Resumen de la información estadística agregada a nivel de eslabón (según número de productos que pertenecen a cada eslabón)			
<ul style="list-style-type: none">• Importancia relativa del eslabón en la cadena (en producción y empleo)			
<ul style="list-style-type: none">• Descripción comprensiva de la composición de cada eslabón a nivel de producto(s) más importante(s) según su peso relativo en el eslabón, y grados de concentración			
<ul style="list-style-type: none">• Diagrama simplificado de la estructura de la cadena por eslabones (mapas de la cadena).			
<ul style="list-style-type: none">• Capacidad de negociación			
Aspectos comerciales y arancelarios			
Información relacionada al ambiente comercial donde trabajan los diferentes actores de al cadena			
<ul style="list-style-type: none">• Descripción del mercado mundial en especial de nuevas tendencias			

- Dependencia de las importaciones regionales e internacionales

- Resume los valores de las importaciones y exportaciones agrupados por eslabón

- Indicadores (por ejemplo, Tasa de apertura exportadora -TAE- y la de penetración de importaciones -TPI)

- Principales destinos de las exportaciones y países proveedores de las importaciones del total de la cadena con su participación porcentual.

- Tratamiento arancelario en Estados Unidos y Europa

- Descripción de la estructura actual de la protección nominal y de la protección efectiva del conjunto de productos que conforman cada eslabón

Situación competitiva y ambiente legal

Información sobre competitividad en el mercado, competidores directos en los mercados, regulaciones legales y ambiente político del país que afecta positiva o negativamente la cadena del cacao

- Valor de las importaciones por países consumidores y su principales proveedores

- Tamaño relativo de las ventas originadas en el país y otras naciones competidoras cercanas en los mercados, por ej., el mercado estadounidense.

- Leyes que afectan la actividad productiva por eslabón

- Legislación existe en aspectos de salud y protección al ambiente

- Sellos de calidad y certificación

- Acuerdos nacionales de competitividad y otros acuerdos (promoción de exportaciones, etc.)

- Descripción de mecanismos, políticas o programas que fomentan o inhiben el desarrollo de las empresas transformadoras de cacao

- Leyes para el sector cacaotero del país

Paso 2. Elaborar la caracterización preliminar de la cadena (mapeo)

Lineamiento No. 6:

Después de revisada y recopilada la información general de la cadena, los consultores deberán elaborar una caracterización preliminar de la cadena del cacao por medio de un mapeo de la misma. Dicho mapeo de la cadena debe hacerse a dos niveles. Primero, un mapa de la cadena nacional con base en la información recopilada en el paso primero y que, enfatice la contribuciones de los diferentes aglomerados productivos (productores, transformadores primarios, transformadores secundarios, comerciantes, industria internacional, por ejemplo).

El segundo, un mapeo de la cadena local de inmediata influencia de la organización de productores (COAS). Esta cadena, según sea el caso, reflejará ya sea su dimensión regional (zona norte, por ejemplo) o bien su mercado de especialización (fair-trade, por ej.). Cada consultor deberá definir con el asesor técnico cual de las especificaciones es la más conveniente.

Lineamiento No. 7:

Un mapa de la cadena describe los procesos de transformación de la materia prima (cacao) y de los productos comercializados por sus diferentes actores. Este mapa incluirá los actores directos en la cadena y los proveedores de servicios. Para ello, de izquierda a derecha, se ordenan los eslabones según su grado de elaboración donde los ubicados más a la derecha del diagrama corresponden a agrupaciones de productos finales. Paralelamente y en la misma dirección, se incluirán los proveedores de servicios empresariales, técnicos y financieros que apoyan cada unos de los diferentes eslabones de la cadena.

De las características más importantes a resaltar en el mapeo –número y diversificación de actores, volumen y cantidad de productos, precios, calidades, etc. – la caracterización de las relaciones contractuales (comerciales) entre los diferentes actores del mercado es esencial. En especial, nos interesa la formación del precio. Si bien, es información difícil de obtener y validez en las cadenas nacionales, a un nivel más reducido (local o por especialización de mercado) es de esperarse una mayor accesibilidad de la información.

Paso 3. Realizar encuestas y visitas

Lineamiento No. 8:

Con una visión en mente de los actores y principales características de la cadena del cacao se procede entonces a realizar entrevistas y visitas a los productores, transformadores, comerciantes, consumidores, y proveedores de servicios.

Los consultores deberán identificar claramente las personas a entrevistar manteniendo siempre un adecuado balance entre los eslabones de la cadena. Es decir, todos los eslabones deben ser cubiertos aunque en alguno de ellos solo una persona sea entrevistada. Igualmente, el consultor debe estar conciente que no es un evaluador. Su función es descubrir el estado actual de las relaciones comerciales y sociales entre los actores sin externar o implicar en las entrevistas su contento o descontento con la situación. Al final de este estudio el consultor podrá exteriorizar sus opiniones y recomendaciones al respecto pero, en este paso, su función es exclusivamente “descubridor” del estado actual.

Lineamiento No. 9:

En la selección de los actores (entidades) a entrevistar se debe establecer una muestra tomando en cuenta lo siguiente:

1. Enfocarse en regiones importantes y de principal interés para el proyecto. La decisión final sobre el número y ubicación de entrevistas dependerá del tamaño del país y las zonas de interés donde participan los actores clave de la cadena.
2. Buscar una mezcla de actores (entidades) con características que varían según número de años de operación, tamaño, tipo de estructura organizativa (asociación, empresa individual, empresa familiar, cooperativa, etc.), y producto final.

Lineamiento No. 10:

Para cada entrevista, se debe planificar obtener la participación de las personas clave en el proceso de toma de decisiones de la empresa u organización. Cada visita debe ser registrada en la bitácora (ver lineamiento No. 3). A continuación se ofrecen los guiones para las diferentes entrevistas de acuerdo a los diferentes eslabones de la cadena.

Lineamiento No. 11:

Las organizaciones de productores serán analizadas utilizando la Guía para la Entrevista de Organizaciones de Productores que se provee en el anexo 1. Se espera que el consultor coordine con la persona que tiene a cargo el estudio de diagnóstico empresarial y social de la organización de productores, con la finalidad de evitar traslape de visitas y un exceso de reuniones con los dirigentes de la organización.

Si bien, es de esperar un cierto traslape entre ambos diagnósticos (organizaciones y cadena) el consultor deberá concentrarse en los aspectos de cooperación inter-empresarial y el desarrollo del ambiente comercial donde está inmersa la organización de productores. El mapeo de actores, en particular, es una actividad a realizar en conjunto con el consultor del diagnóstico empresarial. El análisis de capacidades internas y servicios ofrecidos por las COAS es vinculante solo al diagnóstico empresarial de la organización.

Lineamiento No. 12:

Los industriales del cacao (procesadoras del grano fermentado) serán analizados utilizando la Guía para la Entrevista a Industriales que se provee en el anexo 2. Si bien, son poco los industriales de cacao, es de esperar tener al menos una entrevista en este eslabón de la cadena productiva.

Lineamiento No. 13:

Los organismos gubernamentales y no gubernamentales que intervienen en la cadena productiva del cacao serán analizadas utilizando la Guía para la Entrevista de Instituciones Gubernamentales y ONGs que se provee en el anexo 3. Se espera que el consultor identifique en la etapa 1 de esta guía cuales son las instancias gubernamentales que más intervienen en la cadena a nivel de país y en la región (área) de mayor influencia del PCC.

En el caso de las ONGs algunas de estas ONGs son a la vez proveedoras de servicios. El consultor junto con el asesor técnico del CATIE deberá definir cuales ONGs serán entrevistadas bajo la guía de proveedores de servicios y cuales bajo la guía de ONGs. En general, la regla de aplicación de una u otra guía estará definida por la naturaleza y rango de servicios que ofrece la ONG. (Ver lineamientos siguientes)

Lineamiento No. 14:

Las organizaciones y empresas que ofrecen servicios técnicos son analizadas por medio de la Guía para la Entrevista de Prestadores de Servicios Técnicos del anexo 4. En particular, esta guía

tiene como población meta los servicios de asesoría técnica - entre ellos: asistencia técnica agropecuaria, capacitación de varios tipos, estudios, formulación de proyectos, gestiones, recomendaciones⁶.

Para diferenciar entre una ONG o proyecto que funciona como prestador de servicios y una que no, el consultor se guiará por el impacto que la ONG tiene sobre el mercado de servicios técnicos. Una ONG no prestadora de servicios técnicos tiene un rol de agente externo al mercado de servicios. Así por ejemplo, son organizaciones o proyectos de desarrollo que se concentran en facilitar, habilitar o promover el funcionamiento del mercado a través del fortalecimiento de la demanda, apoyando la adecuación de la oferta y habilitando los mecanismos adecuados para que se dé el encuentro entre oferentes y demandantes⁷.

Lineamiento No. 15:

Las organizaciones y empresas que ofrecen servicios financieros serán analizadas por medio de la Guía para la Entrevista de Prestadores de Servicios Financieros presentada en el anexo 5 de este documento.

Lineamiento No. 16:

Los comercializadores de cacao, tanto en baba como en seco, serán analizados utilizando la Guía para Entrevista de Comercializadores ofrecida en el anexo 6 de este documento. Los comercializadores de cacao son múltiples y muy diversos. El consultor junto con el asesor técnico del CATIE deberá definir primero la tipología de los comerciantes con base en los pasos 1 y 2. Después se definirá el número de intermediarios comerciales a entrevistas con base en a) peso relativo del eslabón en la cadena, b) impacto del accionar del comercializador en los esfuerzos de comercialización de las COAs.

Paso 4: Diagnóstico de los arreglos nacionales y regionales (acuerdos de competitividad) a nivel de toda la cadena productiva

Lineamiento No. 17:

El siguiente paso consiste en establecer la línea base en cuanto a la cuantía y alcance de los arreglos nacionales y regionales a nivel de toda la cadena productiva. Por ello se espera identificar en los diferentes espacios (nacional o regional), los esfuerzos significativos tendientes a: a) crear una acción concertada, b) consolidar consensos y acuerdos entre los agentes económicos que participan de los encadenamientos productivos.

Los arreglos institucionales toman, por lo general, dos formas. A nivel macro, se desarrollan acuerdos nacionales y regionales entre los diferentes actores de la cadena, con el propósito de construir reglas de juego comunes, planes estratégicos y programas y proyectos que desarrollen

⁶ Si bien los servicios financieros también pueden formar parte de los requeridos por los/as usuarios/as, no se han incluido en el estudio, debido a que han tendido un tratamiento diferenciado. En los proyectos se han usado esquemas paralelos entre los servicios financieros y los de asesoría técnica, a los que se les ha llamado también “servicios no financieros”.

⁷ Tomado de Báez L., Linda (2005) Desarrollo de un mercado sostenible de servicios de asesoría técnica rural ¿Una forma de hacer desarrollo rural? De la experiencia en Centroamérica. Series de Publicaciones RUTA, Documento de Trabajo 16. RUTA-FIDA; Febrero, pp. 97.

las cadenas productivas. Estos arreglos se conocen en la literatura como los acuerdos de competitividad y son el resultado de la concertación entre los agentes privados, cooperación internacional y el sector público.

Por su parte, a nivel micro, los acuerdos y arreglos se expresan a través de las alianzas productivas, también llamadas estratégicas, entre los actores privados, muchas veces promovidas por ONGs, cooperación internacional o entidades públicas. Este grupo de arreglos institucionales son el centro de atención en la siguiente sección (paso 5).

Lineamiento No. 18:

Con la intención de apoyar en la identificación de la cuantía y alcance de los acuerdos de competitividad se ofrecen las siguientes definiciones:

Un acuerdo de competitividad es un documento que expresa la voluntad de los agentes económicos de una cadena productiva y de las entidades públicas relacionadas con ella, para fijar metas comunes y adquirir compromisos de largo plazo. Se entiende por expresión de la voluntad del sector público y privado el emprender programas y proyectos en la perspectiva de hacer competitiva la cadena respectiva. Dichos acuerdos pueden servir de rectores de la política sectorial para la cadena productiva de cacao.

El grado de alcance de los acuerdos se define de acuerdo a la voluntad política de las partes, capacidad de negociación y de concertación entre las partes, y las implicaciones en las políticas de inversión en desarrollo productivo y tecnológico de los ministerios comprometidos con la política. Por ello se debe analizar:

- la manifestación de un diálogo transparente y permanente, como una aproximación de medida de confianza generada entre los actores,
- metas de desarrollo de la cadena productiva como un todo y las acciones a desarrollar para alcanzarlas.
- el marco institucional para operar el impulso de las alianzas productivas (ver Paso 5).
- la manera como se relacionan los sectores privados y los productores rurales con el Estado.

Consejos nacionales son las instancias institucionales que se crean, por ley o por acuerdo de los actores para hacer efectivos los acuerdos de competitividad. Diferentes países llaman de formas diferentes a los consejos, por ejemplo, comité de cadena, rectoría, etc. Entenderemos el consejo como la figura institucional que formalice los espacios de concertación entre los actores, así como entre estos y el gobierno nacional. Son, entonces, espacios de diálogo, coordinación y concertación entre los agentes económicos que conforman la cadena, así como de ellos con el sector público, con el objetivo de planificar y ejecutar actividades orientadas a fortalecer y mejorar la competitividad de la cadena⁸.

⁸ Esta presentación de lo que constituye el consejo nacional y los acuerdos de competitividad se basa en la información disponible en “Metodología de análisis de cadenas productivas con equidad para la promoción del desarrollo local”, del SNV (2005) y Metodología CADIAC del IICA.

Paso 5. Diagnóstico de las alianzas productivas (estratégicas) entre distintos actores de la cadena

Lineamiento No. 19:

El siguiente paso consiste en establecer la línea base en cuanto a la cuantía y alcance de las alianzas productivas entre distintos actores de la cadena. Por ello se espera identificar en los diferentes espacios (nacional, regional, y local), los esfuerzos significativos tendientes a (1) crear una acción concertada entre eslabones de la cadena (por ejemplo, productores y comerciantes), y/o (2) consolidar consensos y acuerdos entre participantes de un mismo eslabón (ejemplo, los proveedores de servicios técnicos).

Lineamiento No. 20:

Con la intención de apoyar en la identificación de la cuantía y alcance de las alianzas productivas o estratégicas, se ofrecen las siguientes definiciones⁹:

Las alianzas productivas se definen como acuerdos y/o arreglos, vínculos y/o compromisos entre dos o más agentes económicos de la cadena productiva, para coordinar recursos humanos y financieros, técnicas y metodologías, así como esfuerzos y habilidades, con un objetivo estratégico común: lograr beneficios mutuos. Así, diferentes agentes buscan mejorar su capacidad de enfrentar problemas de interés común que les permita elevar sus niveles de productividad, rentabilidad y competitividad. Pueden ser formales o informales, y el término se puede aplicar a una variedad de situaciones, desde intercambios informales y compartir información y recursos hasta conformación de nuevas entidades.

Acuerdo y arreglos entre actores de un mismo eslabón conducen a mejorar la competitividad implícita del eslabón. Arreglos asociativos dentro de un eslabón, son importante especialmente en el caso de los pequeños productores afectados por su dispersión para participar en los mercados. Los empresarios, los proveedores de insumos también precisan de acuerdos internos para ser parte de alianzas más sólidas y estables.

La organización empresarial de los productores se toma como ejemplo de alianzas a nivel de las organizaciones de productores, en las que prima la necesidad de agruparse para alcanzar niveles de competitividad que en forma individual difícilmente lograrían. Con estos acuerdos se busca normalmente ventajas en aspectos referidos a costos de producción y transacción, abastecimiento de insumos y de servicios de producción, tecnología apropiada, acceso al crédito, calidad de la producción, precios y venta de la producción, acceso a mercados confiables, entre otros. Dichas alianzas toman diferentes formas legales: empresas limitadas, o por acciones, o de cooperativas, por ejemplo.

Las redes empresariales y los consorcios son arreglos entre agentes económicos de un mismo eslabón de la cadena. Nacen por la necesidad de, entre otras cosas, disminuir costos de

⁹ Con base en Álvarez N. Marino, H. Riveros y M. Rojas (2005). ORIENTACIONES GENERALES PARA LA PROMOCIÓN Y APOYO A LAS CADENAS AGRO PRODUCTIVAS EN EL PERÚ. MINAG IICA-PDRS-GTZ. Lima: Septiembre del 2005

comercialización, al utilizar de manera compartida canales de comercialización, o al distribuirse la atención de segmentos de mercado.

Arreglos y acuerdos entre agentes de diferentes eslabones o componentes de la cadena, asumen en general la forma de contrato. Por ejemplo, la presencia de la agricultura por contrato, entendida como el acuerdo entre productores y empresas procesadoras y/o de comercialización para producir, abastecer de productos agrícolas y/o pecuarios y para entregar en el futuro. Las alianzas formalizadas normalmente mediante la suscripción de contratos o convenios pueden tener diferentes alcances y características, dada la amplitud de las acciones que se pueden cubrir con ellas.

Paso 6. Analizar los factores clave para una mayor competitividad de la cadena

Lineamiento No. 21:

El consultor deberá identificar los factores clave de éxito para lograr una mayor competitividad de la cadena productiva. Se sugiere la utilización de un análisis FODA identificando las fortalezas, debilidades, las oportunidades y amenazas de todo el sistema que constituye la cadena productiva. Para identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, los consultores deberán procurar hacer un análisis cruzado de los resultados de las entrevistas a los diferentes actores de la cadena (paso 3).

Lineamiento No. 22:

Con la intención de apoyar la identificación de factores clave para el éxito el consultor deberá recurrir a la revisión de información del paso 1 y las entrevistas de actores, paso 3. Algunos ejemplos de factores clave para el éxito podrían ser: aumentar la venta del producto “X”, modificar el diseño de los productos, disminuir trámites de licencias, capacitación en utilización de información, control de calidad, diversificación de mercados, etc.

Los factores clave para el éxito podrían identificarse a través de las relaciones entre los 4 componentes de FODA y los siguientes cuestionamientos¹⁰:

- (1) ¿Como afianzar las fortalezas?
- (2) ¿Se puede convertir las debilidades en fortalezas?
- (3) ¿Puedo aprovechar las oportunidades a través de las fortalezas identificadas?
- (4) ¿Cómo evitar la pérdida de oportunidades debido a debilidades detectadas?
- (5) ¿Puedo convertir las amenazas en oportunidades reforzando fortalezas?
- (6) ¿Pueden las fortalezas defender la cadena de las amenazas?
- (7) ¿Cómo evito yo que las debilidades y amenazas se combinen?

Paso 7. Identificar y sugerir acciones para la mejora de la competitividad de la cadena

Lineamiento No. 23:

Las acciones y estrategias a sugerir tendrán dos direcciones: estrategias para mejorar la competitividad de toda la cadena productiva (estrategias o acuerdos de competitividad) y, estrategias para fortalecer un eslabón o eslabones de la cadena (alianzas productivas o

¹⁰ Adaptado de Tsukamoto Akihiro (2006). Metodologías Japonesas para el Desarrollo Económico y Socioeconómico: Hacia la Reducción de la Pobreza. Agencia de Cooperación Internacional del Japón (JICA); Febrero; Bolivia. pp. 214

estratégicas). Se deberá construir las propuestas de mejoras con base en los problemas y alternativas de solución que los diferentes actores han señalado así como las propuestas propias del consultor.

Lineamiento No. 24:

El informe final de la consultoría deberá incluir:

- (1) Situación general de la cadena
- (2) Mapeo de la cadena
- (3) Posicionamiento de la organización de productores dentro de la cadena
- (4) Informe técnico sobre la cadena productiva de cacao
 - a. Línea base de acuerdos de competitividad
 - b. Línea base de alianzas productivas-estratégicas
- (5) Problemas y propuestas para mejoras (estrategia y plan) a nivel general de la cadena – aportes a los acuerdos y arreglos de competitividad)
- (6) Problemas y propuesta para mejorar (estrategia y plan) a nivel de eslabones – aportes para alianzas productivas o estratégicas

Lineamiento No. 25:

Con la intención de apoyar en la identificación de acciones y propuestas para promover la competitividad de la cadena productiva de cacao, se ofrece el siguiente resumen de actividades y acciones que comúnmente se dan en el campo. La factibilidad y conveniencia de implementar acciones aquí mencionadas deberá ser analizada y justificada por el consultor. El siguiente extracto presenta una clasificación por campo de intervención y tipo de herramientas utilizadas en planes de acción de las cadenas productivas.

1. Apoyo al fortalecimiento de las cadenas productivas

Análisis participativo de la cadena: consiste en promover el análisis participativo de la cadena, contando con las metodologías e instrumentos que existen hoy en el campo, desarrollados básicamente por la cooperación internacional (por ejemplo, CIAT-CeCoEco). En la práctica, el mecanismo de las mesas de diálogo y concertación, que reúne a los productores, empresarios, sector público, oferentes de servicios rurales, ha servido al propósito de promover concertadamente los análisis y visiones de las cadenas.

Elaboración del plan estratégico: se origina en el paso anterior y posibilita que se identifique las visiones de largo plazo de todos los actores de la cadena, las estrategias para resolver los problemas, la identificación de planes y proyectos, monitoreo y seguimiento.

Formulación y concertación de los acuerdos de competitividad: con el plan estratégico, se sienta las bases para formular el acuerdo de competitividad, que se aprecia como la derivación del proceso participativo impulsado durante la fase de análisis y de elaboración del plan. Los acuerdos de competitividad se convierten en instrumentos fundamentales para desarrollar el sector.

2. Apoyo a la conformación de alianzas productivas

Apoyo a la conformación o al fortalecimiento de organizaciones empresariales de productores: se busca contar con organizaciones de productores razonablemente sólidas y representativas. El

trabajo de conformación y consolidación de estas se puede hacer aplicando técnicas participativas, por medio de las cuales se busca generar procesos de creación de acción colectiva. Otra tarea de apoyo consiste en facilitar el acceso de las organizaciones a los sistemas de información y del conocimiento, así como incentivar su autonomía en las decisiones y selección de sus procesos de conducción de las organizaciones. También aquí se pueden incluir la promoción y facilitación de la participación de los miembros de las asociaciones en el diseño y la elaboración de sus reglas de juego para conformar sus organizaciones y generar demandas para los programas de capacitación de la organización.

Promoción de compromisos y convenios de asociatividad entre los actores de las cadenas: El propósito es crear confianza y acercamiento entre los diferentes eslabones de las cadenas y de potenciales socios de planes de negocios o proyectos productivos. Son acciones básicas en las que los productores acuerdan ciertas actividades con un actor de la cadena, bien sea un proveedor de insumos, un comprador o un oferente de servicios técnicos o financieros.

Las mesas de concertación: son espacios informales de diálogo y acuerdo entre los actores que conforman la cadena, con el ánimo de discutir sobre temas no solamente de carácter comercial. Pueden tener diferente cobertura y alcance que den a sus actividades, se pueden convertir en la base de los consejos nacionales o regionales de cadenas.

Promoción de ruedas de negocios: son actividades que buscan promover los encuentros entre sectores industriales y/o empresariales agropecuarios con organizaciones de productores, a fin de promover negocios e identificar posibilidades de mercados donde esos sectores puedan participar en alianzas productivas.

Fortalecimiento de los oferentes de servicios: acciones que busca generar y consolidar capacidades propias y de oferentes de servicios de tipo privado en diversas especialidades: asesoría técnica, financiamiento, gerencia empresarial, capacitación, etc.

Anexo 1. Guía para la Entrevista de Organizaciones de Productores

GUIA DE ENTREVISTA
ORGANIZACIONES DE PRODUCTORES

Nombre	
Representante legal	
Presidente	
No de socios	
Dirección local y/o nacional	
Número de teléfono	
Número de fax	
Correo electrónico	

I. Generales

1.1. Estructura organizativa

1.2. ¿Qué servicios ofrecen a los productores?

- Procesamiento de cacao
- Acopio en baba
- Acopio en seco
- Comercialización
- Financiamiento
- Gestión proyectos
- Apoyo a proyectos comunitarios
- Otros

Asistencia administrativa Asistencia técnica

En qué temas	¿Quiénes participan?	En qué temas	¿Quiénes participan?

1.3. ¿A quiénes ofrecen sus servicios?

- Socios
- Productores individuales
- Organizaciones colaboradoras
- Otros

1.4. ¿Cuáles son las limitantes que tienen para ofrecer “excelentes” servicios?

1.5. ¿Cuál es su capacidad de compra en seco?

1.6. ¿Cuál es el costo del servicio de secado? (Costo por qq)

1.7. ¿Tienen servicio de PROCESAMIENTO?

Si_____ No_____

¿Que tipo de equipo tienen?

1.8. ¿Cuál es el costo de este servicio?

1.9. ¿Venden PRODUCTOS PROCESADOS?

Si _____ Cuánto_____

No_____

II APOYO DE OTRAS ORGANIZACIONES

2.1 ¿De qué organizaciones han recibido apoyo o asistencia técnica?

Actualmente

2.2 ¿Cuáles son sus fuentes de financiamiento? (Enlistar nombres)

Actualmente

2.3 ¿*poner organización aquí* brinda crédito a sus socios?

Si No

2.3 ¿Bajo qué normas manejan el crédito para sus socios? (ver encuesta de organizaciones)

III REDES DE COOPERACIÓN Y COMUNICACIÓN

Esta sección deberá ser realizada en conjunto con el consultor del diagnóstico empresarial en el caso de la organización de productores meta del Proyecto Cacao Centroamérica. Para alguna otra organización de productores no meta del proyecto que se entrevistó será ejecutada por el consultor en forma individual.

3.1 ¿Existen políticas que fomenten la cooperación entre empresas e instituciones?

Si _____ No _____. ¿Porqué? _____

3.2 Realiza acuerdos con los proveedores y/o empresas conexas. ¿Qué tipo de acuerdos?

3.3. ¿La empresa recopila información externa?

SI A VECES NO

3.4. ¿Quién realiza el procesamiento de la información externa?

Personal de la empresa

Personal de terceros

Personal eventual

Otros _____

3.5. ¿Cuáles son las fuentes de información de la empresa?

Asesorías permanentes

Asesorías ocasionales

Publicaciones generales o especializadas

Listas y páginas en Internet

Normas sectoriales y municipales

Asistencia a ferias y congresos

Asistencia a cursos

Entidades gremiales	<input type="text"/>
Entidades del estado	<input type="text"/>
Otras _____	<input type="text"/>

3.6. ¿Cómo califica su organización la confiabilidad de las fuentes de información que utiliza?

muy buena Buena Mala muy mala

3.7. ¿Cuáles son los usos que se le da a la información?

La planificación del desarrollo de la empresa	<input type="text"/>
El conocimiento del desarrollo del mercado	<input type="text"/>
Investigación y desarrollo de nuevos productos	<input type="text"/>
Identificación de oportunidades	<input type="text"/>
Identificación de nuevas necesidades	<input type="text"/>
Identificación de nuevos nichos de mercado	<input type="text"/>
Desarrollo de redes de cooperación	<input type="text"/>
Otros	<input type="text"/>

3.8. Mapeo de actores

En esta sección analizamos las relaciones que la organización ha podido establecer para fortalecer su desempeño. Estas relaciones pueden ser comerciales, políticos, financieros o de asesoría.

Herramienta: Mapeo de Actores

Se debe realizar un mapeo participativo de los actores con quienes se relaciona la organización. Estos actores incluyen proveedores (maquinaria y equipo, insumos, materiales de empaque, servicios de transporte, etc.) y prestadores de servicios (gestión empresarial, servicios de mercadeo, servicios financieros, asistencia productiva, ingeniería industrial, otros). Se dibuja las relaciones entre la organización y los diferentes actores, usando líneas discontinuas para relaciones débiles, líneas continuas para relaciones sólidas y líneas dobles para relaciones muy estrechas. Anote las características de la relación a la par de las líneas. Al discutir cada tipo de actor, se genera la información necesaria para llenar el Cuadro de Acceso a Servicios Técnicos, Empresariales y Financieros.

Cuadro de Acceso a Servicios Técnicos, Empresariales y Financieros

Tipo de Agente Externo	Nombre(s)	Servicios que provee	Condiciones para acceder los servicios	Grado de satisfacción (alto, medio, bajo)
Agencias de desarrollo local				
Otras Cooperativas				
ONG				
Proyectos de cooperación internacional				
Instituciones públicas				
Empresas				
Universidades				
Otros				

Preguntas orientadoras (acceso a servicios)

- ¿Cuáles instituciones, organizaciones o empresas le provee con servicios técnicos, empresariales y financieros (mercadeo, comercialización, diseño de productos, información de mercados, servicios financieros, servicios administrativos/contables, etc.)?
- ¿Cuáles son los otros proveedores de estos servicios que existen, pero con quienes no tiene relación su organización? ¿Cuáles son las razones de no relacionarse con estas empresas, instituciones u organizaciones?
- ¿Tienen algunas necesidades de servicios que los proveedores actuales no han podido satisfacer?
- ¿Cuáles servicios existen en el medio pero no se pueden acceder? ¿Por qué?
- ¿Cuáles servicios necesitan pero no existen?

IV. PERCEPCIÓN DE LA CALIDAD DEL PRODUCTO

4.1. Descripción de los principales productos de parte de la organización.

Desacuerdo enfático= 1, Desacuerdo = 2, Acuerdo = 3, Acuerdo enfático = 4,
No sé = 0 o NA

Descripción ¿Está de acuerdo en que el producto que vende ...	A	B	C
	Cacao seco	Chocolate	...
Satisface necesidades de los demandantes?			
Es hecho con materia prima de buena calidad?			
Es reconocido por la marca u otro tipo de signo distintivo?			
Tiene la presentación adecuada?			
Es envasado y embalado de forma adecuada?			
Es apoyado por un servicio de información y promoción adecuado?			
Es entregado a tiempo?			

4.2 Con relación a los factores que determinan los precios

	SI	NO
a) Los clientes condicionan la determinación de los precios.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) El Estado a través de sus políticas y la legislación determina los precios de los productos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Los precios son regulados a través de un acuerdo gremial.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Se tiene en cuenta los niveles de precios que establece la competencia.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Los precios se determinan en función de la estructura de costos de la empresa o en función del margen de utilidad que se quiere obtener.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4.3. ¿Pagan diferencial por calidad? SI ____ NO ____

4.4. ¿Qué criterios usan para diferenciar las calidades?

4.5. ¿Cuánto es el diferencial por calidad actual?

4.6. ¿Cuáles son sus costos de comercialización? (Servicio exportación, transporte, aduanas, seguros, otras certificaciones)

4.7. ¿De quién reciben asesoría para sus acciones de comercialización o mercadeo?

4.10 ¿Quién compra su producto y en que porcentajes?

Lugar o Cliente	Nombre	Participación en las ventas (que poner)
A		
B		
C		

4.11 Con respecto al monitoreo de la calidad

a) ¿Clasifican el cacao que compran? SI ___ NO _____

b) ¿En qué momento del proceso del beneficiado hacen la clasificación?

c) ¿Qué clasificaciones hacen?

d) ¿Cómo diferencian o monitorean la calidad?

Área de donde viene el cacao	
Aspecto del cacao al momento de entrega	
Humedad del cacao	
Grado de fermentación	
Pruebas de catación	
Otros	

e) ¿Con qué frecuencia monitorean la calidad?

f) ¿Qué servicios dan a los socios para mejorar la calidad?

g) ¿Tiene un costo este servicio?

Si ¿Quién lo paga? No

4.12. ¿Tiene certificaciones? ¿Cuáles? (ISO, otros)

Certificación	Volúmenes o porcentajes
OCIA orgánico	
Utz Kapeh	
Rainforest Alliance	
Justo –fair trade	
BioLatina	
Ecológica	
Biosuisse	

4.14. ¿Como se realiza el monitoreo interno de la certificación?

Anexo 2. Guía para la Entrevista de Industriales

Guía para la entrevista de industriales

I. Texto sugerido para iniciar la entrevista

Con la intención de conocer mejor la realidad de las empresas que participan en el negocio del cacao queremos entrevistarlos brevemente para conocer aspectos de su trabajo y opiniones generales del negocio. Esta información, esperamos, nos permitirá reforzar las organizaciones de productores para cumplir con las demandas de los mercados. Ustedes están entre los industriales que reciben cacao de estas organizaciones. Quisiéramos entender donde ustedes ven las limitaciones y potencialidades en los mercados.

II. Relaciones comerciales con los demandantes de su producto

1. ¿Cuáles tendencias existen respecto a la demanda por cacao, incluyendo aspectos de calidades, volúmenes, modalidades y arreglos contractuales?

Aspecto	Para el cacao en el mundo	Para el cacao centroamericano	Para el cacao del país
Precios			
Calidad			
Volumen			
Mercadeo			
Cacao-especiales o sostenibles			
Otros:			

2. ¿Quiénes son sus mayores compradores (clientes) y cuáles son los volúmenes y calidades correspondientes?
3. ¿Cómo le pagan a usted el producto (contado, crédito, etc.)?, ¿Cómo se determinan los precios?, ¿Las ventas son finales o en consignación?
4. ¿Son estables las relaciones con los clientes?, ¿Cuáles problemas enfrentan ustedes como industria para cumplir la demanda de sus compradores?
5. ¿Cuáles factores conducen a estos problemas (por ejemplo no cumplir volúmenes, no entregar a tiempo, problemas de calidad)? Y, ¿Cuáles son las soluciones?
6. ¿Quiénes son los principales competidores?, ¿Cómo se analiza la competencia o consigue información de mercado?

III. Relaciones comerciales con sus proveedores de materia prima

7. ¿De dónde viene la materia prima? ¿Cuántos proveedores de materia prima hay? ¿Cuál es el proceso para la compra y transporte?
8. ¿Son estables los proveedores de materia prima? ¿Cuáles son los arreglos con los proveedores (contratos fijos, etc.)?

9. ¿Tienen volúmenes mínimos y modalidades de pago (plazos, adelantos, intereses, etc.) para cacao especiales y sostenibles?
10. ¿Cuál rango de precio pagan a los productores, según calidades?
11. ¿Cuáles son los factores críticos para el desarrollo de relaciones comerciales con los productores a largo plazo?

IV. Servicios de apoyo

12. ¿Cuáles servicios (técnicos, empresariales y financieros) ofrecen a sus proveedores de cacao?
13. ¿Cómo se promocionan los productos?, ¿De donde consigue información sobre la competencia, nuevos proveedores, cambios en tendencias, nuevos mercados?
14. ¿Cuáles servicios empresariales, de insumos, financieros, y de desarrollo empresarial entran en apoyo en el negocio del cacao? ¿En cuáles puntos, es decir para que actores?
15. ¿A quienes consultan cuando tienen problemas de emergencia con los equipos, con los reglamentos y licencias, con finanzas y contabilidad, etc.?
16. ¿Tienen algunas necesidades de servicios que no pueden satisfacer?, ¿Alguna investigación que quisiera se realice?

Anexo 3. Guía para la Entrevista de Instituciones Gubernamentales y ONGs

GUIA DE ENTREVISTA
Instituciones Gubernamentales y ONGs

I. DATOS GENERALES

Nombre (Razón social)	
Estado legal	
Representante legal	
Dirección local y/o nacional	
Número de teléfono	
Número de fax	
Correo electrónico	
Persona o personas entrevistadas	

1) ¿Cuál es la Misión y Visión de la Organización?

2) ¿Qué objetivos a corto plazo tiene su organización y cuales son sus metas en el largo plazo?

3) ¿Cuál es la estructura organizativa de la Organización? Organigrama

4) ¿Qué experiencia tiene el personal que se relaciona al cacao en la organización?

5) ¿Qué acciones promueven en cuanto a género, tanto en la producción como en la comercialización?

6) Existen políticas gubernamentales de fomento para el sector cacaotero. Explique.

7) ¿Cuáles son sus fuentes de financiamiento actuales para sus actividades en cacao? (Enlistar nombres)

Actualmente

II.- PROYECTOS EN EJECUCIÓN

Nombre del proyecto	Descripción	Financiador	Beneficiarios/grupo meta/socios

III. INTERRELACIÓN ENTRE ACTORES

Con relación al desarrollo de redes de cooperación.

1) ¿Qué acciones realizan que fomenten la cooperación entre organizaciones e instituciones en la zona?

Instituciones	Tipo de colaboración

2) ¿Quiénes son sus principales colaboradores o socios que ayudan a cumplir sus objetivos en el sector cacao?

4) ¿Qué socios o colaboradores visualizan como claves para impulsar la cooperación en la cadena del cacao? Indicar nombres.

5) ¿Cuáles son las necesidades para reforzar las capacidades de su organización en apoyo al sector cacao?

Anexo 4. Guía para la Entrevista de Prestadores de Servicios Técnicos

GUIA DE ENTREVISTA
Instituciones de Prestadoras de servicios técnicos

I. DATOS GENERALES

Nombre (Razón social)	
Estado legal	
Años de fundación	
Representante legal	
Presidente	
No de socios	
Dirección local y/o nacional	
Número de teléfono	
Número de fax	
Correo electrónico	
No de empleados	

1) ¿Cuál es la Misión y Visión de la Organización?

2) ¿Qué objetivos a corto y metas a largo plazo, tiene su organización?

3) ¿Cuál es la estructura organizativa de la Organización? Organigrama

4) ¿Qué experiencia tiene el personal de la organización?

5) ¿Qué acciones promueven en cuanto a género, tanto en la producción como en la comercialización?

6) ¿De qué organizaciones reciben apoyo o asistencia técnica actualmente?

7) ¿Cuáles son sus fuentes de financiamiento actuales? (Enlistar nombres)
Actualmente

Con relación a la gestión de la información

8) ¿Cuáles son las fuentes de información de la organización?

Impresos		Medios Electrónicos		Interacción personal	
Libros con temas específicos del área de interés	<input type="checkbox"/>	Páginas en Internet	<input type="checkbox"/>	Asesorías permanentes	<input type="checkbox"/>
Normas sectoriales y municipales	<input type="checkbox"/>	Radio y televisión	<input type="checkbox"/>	Asesorías ocasionales	<input type="checkbox"/>
Periódicos	<input type="checkbox"/>	Correo electrónico	<input type="checkbox"/>	Asistencia a ferias y congresos	<input type="checkbox"/>
Revistas empresariales	<input type="checkbox"/>			Asistencia a cursos	<input type="checkbox"/>
Informes, censos, diagnósticos sectoriales	<input type="checkbox"/>			Visitas a Entidades gremiales	<input type="checkbox"/>
				Visitas a Entidades del estado	<input type="checkbox"/>

9) ¿Cuáles son los usos que se le da a la información?

La planificación del desarrollo de la empresa	<input type="checkbox"/>
El conocimiento del desarrollo del mercado	<input type="checkbox"/>
Investigación y desarrollo de nuevos productos	<input type="checkbox"/>
Identificación de oportunidades de adopción de nuevos conocimientos y/o tecnología	<input type="checkbox"/>
Identificación de nuevas necesidades de los clientes	<input type="checkbox"/>
Identificación de nuevos nichos de mercado	<input type="checkbox"/>
Desarrollo de redes de cooperación	<input type="checkbox"/>

II SERVICIOS

1) ¿Qué servicios ofrecen?

- Secado
- Procesamiento
- Industrialización
- Comercialización
- Gestión proyectos
- Apoyo a proyectos comunitarios

Otros :

- Financiamiento

¿Bajo qué normas otorgan crédito?

- Capacitación. En qué temas.

2) ¿A quiénes ofrecen sus servicios?

- Cooperativas-asociaciones
- Productores individuales
- Organizaciones colaboradoras
- Otros

III PROYECTOS EN EJECUCIÓN

Nombre del proyecto	Descripción	Financiador	Beneficiarios/grupo meta/socios

IV. INTERRELACIÓN ENTRE ACTORES

Con relación al desarrollo de redes de cooperación.

1) ¿Qué acciones realizan que fomenten la cooperación entre organizaciones e instituciones en la zona?

Instituciones	Tipo de colaboración

2) En los últimos 5 años, ¿Qué nuevas tecnologías, nuevas formas de trabajo o nuevos productos o servicios han introducido?

3) ¿Quiénes son sus principales colaboradores o socios para lograr su trabajo?

4) ¿Qué socios o colaboradores visualizan como claves para lograr su trabajo?

5) ¿Cuáles son las necesidades para reforzar las capacidades de su organización?

Anexo 5. Guía para la Entrevista de Prestadores de Servicios Financieros

GUIA DE ENTREVISTA
Instituciones Financieras

I. DATOS GENERALES

Nombre (Razón social)	
Estado legal	
Años de fundación	
Representante legal	
Presidente	
No de clientes totales	
No de clientes (Productores de cacao)	
Dirección local y/o nacional	
Número de teléfono	
Número de fax	
Correo electrónico	
No de empleados	

a) ¿Cuál es la Misión y Visión de la Organización?

b) ¿Qué objetivos tienen a corto plazo? ¿Qué metas a largo plazo, tiene su organización?

c) ¿Cuál es la estructura organizativa de la Organización? Organigrama

e) ¿Qué acciones promueven en cuanto a género, en cuanto a los servicios financieros que prestan?

f) ¿Cuáles son sus fuentes de financiamiento actuales? (Enlistar nombres)

Actualmente

II EN CUANTO A LOS SERVICIOS

a) ¿A qué tipo de productor (cliente) están destinados sus servicios?

- Productores de subsistencia
- Pequeños Productores
- Medianos Productores
- Grandes productores
- Pequeña empresa
- Mediana empresa
- Asociaciones o cooperativas de productores
- Otros

b) ¿Qué mecanismos de seguimiento del crédito otorgado utilizan?

c) ¿Cuáles son sus montos y plazos mínimos y máximos de crédito para este rubro?

d) Además del crédito, ¿Qué otros servicios ofrecen a sus clientes?

e) ¿Cómo valora sus servicios respecto a empresas conexas?

Factores	Empresa 1	Empresa 2
Tasa de interés		
Montos		
Plazos		
Servicio adicional		
Agilidad en el servicios		

f) ¿Trabaja en colaboración con las certificadoras de cacao?

¿Cuáles? _____

g) ¿Cuál es su sistema de incentivos para los productores?

Mencione: _____

h) ¿Qué acciones realizan para medir el impacto del crédito en el desarrollo de las fincas?

III. REDES DE COLABORACIÓN

a) ¿Participan en redes o grupos de trabajo con otras organizaciones locales?

b) ¿Cuáles son las necesidades para reforzar las capacidades de su organización en atender al sector productor de cacao?

Anexo 6. Guía para la Entrevista de Comercializadores

Guía para entrevistar a los comercializadores

Introducción: con la intención de conocer mejor la realidad de las empresas que participan en el negocio del cacao queremos entrevistarlos brevemente para conocer aspectos de su trabajo y opiniones generales del negocio. Esta información, esperamos, nos permitirá reforzar las organizaciones de productores para cumplir con las demandas de los mercados. Ustedes están entre los comercializadores de cacao de estas organizaciones. Quisiéramos entender donde ustedes ven las limitaciones y potencialidades del negocio.

Relaciones comerciales con los demandantes de su producto:

1. ¿Cuáles tendencias existen respecto a las demanda por cacao centroamericano, incluyendo aspectos de calidades, volúmenes, modalidades y arreglos contractuales?

Aspecto	Para el Cacao en el Mundo	Para el Cacao Centroamericano	Para el Cacao del País
Precios			
Calidad			
Volumen			
Mercadeo			
Cacao-especiales o sostenibles			
Otros:			

2. ¿Quiénes son sus mayores compradores (clientes) y cuáles son los volúmenes y calidades correspondientes?
3. ¿Cómo se paga el producto (contado, crédito, etc.)?, ¿Cómo se determinan los precios?, ¿Las ventas son finales o en consignación?
4. ¿Son estables las relaciones con los clientes?, ¿Cuáles problemas enfrentan ustedes como comerciante para cumplir la demanda de sus compradores?
5. ¿Cuáles factores conducen a estos problemas (por ejemplo no cumplir volúmenes, no entregar a tiempo, problemas de calidad)? Y, ¿Cuáles son las soluciones?
6. ¿Quiénes son los principales competidores?, ¿Cómo se analiza la competencia o consigue información de mercado?

Relaciones comerciales con sus proveedores de cacao:

7. ¿De dónde viene el cacao que usted compra?, ¿Cuál es el proceso para la compra y transporte?
8. ¿Son estables los proveedores de cacao? ¿Cuáles son los arreglos con los proveedores (acuerdos informales, contratos fijos, etc.)? ¿Compra cacaos especiales y sostenibles?
9. ¿Cuál rango de precio pagan a los productores, según calidades?

10. ¿Cuáles son los factores críticos para el desarrollo de relaciones comerciales con los productores a largo plazo?

Servicios de apoyo

11. ¿Cuáles servicios (técnicos, empresariales y financieros) ofrecen a quienes le vende cacao?

12. ¿Cómo se promocionan los productos?, ¿De donde consigue información sobre la competencia, nuevos proveedores, cambios en tendencias, nuevos mercados?

13. ¿A quienes consultan cuando tienen problemas de emergencia con los equipos o con finanzas?, ¿Tiene usted alguna necesidad de servicio insatisfecha?