

UNIVERSIDAD NACIONAL  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
CENTRO INTERNACIONAL DE POLÍTICA ECONÓMICA PARA EL DESARROLLO  
SOSTENIBLE  
MAESTRÍA EN POLÍTICA ECONÓMICA

Cacao como Alternativa de Desarrollo en Centro América: Un Análisis desde la perspectiva de  
Cadenas de Valor

Pablo Fidel Álvarez Olea

Heredia, Costa Rica

Octubre, 2020

## **MIEMBROS DEL TRIBUNAL EXAMINADOR**

Dr. Jorge Herrera Murillo  
Representante del Consejo Central de Posgrado

MSc. Marco Otoy Chavarría  
Coordinador del posgrado

Ph.D. Rafael Díaz Porras  
Tutor de tesis

Ph.D. Fernando Sáenz Segura  
Miembro del Comité Asesor

Miembro del Comité Asesor  
Ph.D. Wilson Picado Umaña

Sustentante  
Pablo Fidel Álvarez Olea

## **Agradecimiento**

Deseo agradecer a las organizaciones de productores de cacao, empresas y demás informantes claves, por compartir sus conocimientos e inquietudes sobre las estrategias de desarrollo productivo y comercial para el cacao en Centro América. Esta investigación las recoge y trata de dar respuestas a las mismas desde la disciplina de la economía. También a mi tutor, Rafael Díaz, por apoyarme a ordenar las ideas de la investigación y guiarme con sus consejos y observaciones a lo largo de cada capítulo de este trabajo.

## **Dedicatoria**

Dedico este trabajo a la exuberante naturaleza de Centro América que permite disfrutar de este maravilloso alimento; a mi esposa que me ha enseñado a valorar la inmensa riqueza natural de la Región, como algo a proteger para garantizar nuestra existencia y de las otras formas de vida presentes, todas importantes por igual. A mi padre, por transmitirme el deseo de conocer siempre más, con disciplina y esfuerzo. A los pequeños agricultores de Centro América, por su enorme entusiasmo por salir adelante cada día.

## Resumen

La investigación “Cacao como Alternativa de Desarrollo en Centro América: Un Análisis desde la perspectiva de Cadenas de Valor” busca caracterizar la actividad del cacao en Centro América dentro del contexto de la Cadena Global de Cacao, ver las particularidades de su desarrollo en ciertos países de la región, y en específico identificar alternativas de mercado que mejoren las condiciones de los pequeños productores de cacao de Nicaragua y Guatemala, así como proponer políticas públicas podrían facilitar ese proceso.

Para esto se analiza la actividad de cacao a partir de un enfoque de cadenas globales, complementado con otros acercamientos teóricos. Se incluye, además del enfoque de cadenas, referencias a las teorías del Comercio Internacional, y de políticas de Desarrollo Productivo.

Posteriormente, y a partir de los enfoques teóricos se presenta una propuesta metodológica que permitió tener una caracterización de la actividad en los países de referencia, y a partir de sus particularidades, formular propuestas de políticas públicas dirigidas hacia la misma.

En particular interesa analizar posibles rutas para el desarrollo de la actividad desde la perspectiva de mercados: mercado de cacao corriente/convencional, mercado de cacaos diferenciados a partir de certificaciones, diferenciación según tipos de cacao (cacos finos) y otras tendencias de consumo que permitan diferenciación (mercados de productos saludables y mercados de productos tradicionales). El ejercicio de análisis se realizó para Nicaragua y Guatemala, países productores de cacao en Centro América.

Los resultados de la investigación señalan que las opciones más promisorias para los pequeños productores de cacao en Nicaragua y Guatemala pasan por una gama de opciones que apuntan a mercados diferenciados, integración vertical y mayor aprovechamiento de los mercados nacionales y regionales, donde las políticas públicas en asocio con los productores directos y algunos actores internos y externos de la cadena del cacao pueden jugar un rol clave para fortalecer las opciones identificadas.

## SUMMARY

The research “Cocoa as a Development Alternative in Central America: An Analysis from the Value Chain Approach” aims at characterizing the Cocoa Activity in Central America within the context of the Cocoa Global Chain. It also attempts to observe the particularities of its development in certain countries in the region. In a specific manner, it also strives to identify market alternatives that improve the conditions of cocoa small producers from Nicaragua and Guatemala and to propose public policies that may facilitate such process.

In order to achieve this an analysis of the cocoa activity is carried out based on a global chain approach which in turn is complemented with other theoretical approaches. Apart from the chain approach, it is also included references to theories of International Trade and Productive Development Policies.

Later and having as a basis the theoretical approaches a methodological proposal is presented. Such proposal permitted to obtain a characterization of the activity in the countries of reference and from its particularities it allows to present proposals on public policies oriented towards the activity itself.

In particular there is an interest in analyzing possible routes for the development of the activity from the market perspective: conventional cocoa markets, differentiated cocoa markets based on certifications, differentiation according to the types of cocoa (fine cocoa) and other trends of consumption that allow such differentiation (markets for healthy products and markets for traditional products). The analysis exercise was done having in mind the countries of Nicaragua and Guatemala which are countries that produce cocoa in Central America.

The results of the research point out that the most promising options for cocoa small producers from Nicaragua and Guatemala go through a variety of alternatives that aim at differentiated markets, vertical integration and better use of national and regional markets, where the public policies, in association with direct producers and some internal and external actors from the cocoa chain, may play a key role in order to strengthen the identified alternatives.

## Tabla de Contenido

MIEMBROS DEL TRIBUNAL EXAMINADOR.....	¡Error! Marcador no definido.
Agradecimiento.....	ii
Dedicatoria.....	iii
Resumen.....	iv
SUMMARY.....	v
Tabla de Contenido.....	vi
Lista de Tablas.....	ix
Lista de Figuras.....	x
Lista de Gráficos.....	xi
CAPÍTULO 1: Introdutorio.....	1
1.1 Antecedentes.....	1
1.2 Problema.....	3
1.3 Justificación del Problema.....	3
1.4 Objetivos.....	4
CAPÍTULO 2: Marco Teórico - Metodológico.....	5
2.1 Marco Teórico.....	5
2.1.1 Cadenas Globales de Mercancías.....	5
2.1.2 Teorías del Comercio Internacional: De las Ventajas Comparativas a las Ventajas Competitivas.....	19
2.1.3 Políticas Públicas y Cadenas Globales.....	25
2.2 Marco metodológico.....	33
2.2.1 Enfoque Global.....	33
2.2.2 Metodología de acuerdo con los objetivos de investigación.....	34
CAPÍTULO 3: Cadenas Globales de Cacao.....	41
3.1 Elementos introductorios.....	41
3.2 Historia de la internacionalización del Cacao.....	45
3.3 Cadenas Globales actuales del cacao.....	47
3.3.1 Estructura de la Cadena: Insumo producto, geografía y gobernanza de la cadena.....	49
3.3.2. Dimensión Institucional.....	70
3.4 Tendencias que inciden en la Estructura de la Cadena Global del Cacao.....	755
3.4.1 Demanda.....	755

3.4.2 Oferta .....	788
3.4.3 Conclusiones sobre las tendencias de la oferta y demanda de cacao. ....	80
3.5 Oportunidades y Amenazas de la Dinámica de la Cadena Global del Cacao para los Pequeños Productores. ....	80
<b>CAPÍTULO 4: Cadenas de Cacao en Nicaragua y Guatemala: Oportunidades para Pequeños Productores .....</b>	<b>866</b>
4.1 Centroamérica y su ubicación en la cadena global .....	866
4.2 Nicaragua: Fortalecimiento del Encadenamiento Internacional por Medio de la Inversión Extranjera Directa. ....	877
4.2.1 Estructura de la cadena .....	877
4.2.2 Dimensión Político Institucional .....	977
4.2.3 Conclusiones de la Cadena de Cacao en Nicaragua .....	1022
4.3 Guatemala: El Mercado Interno como Eje del Funcionamiento de la Actividad Cacaotera en Guatemala.....	1033
4.3.1 Estructura de la cadena .....	1033
4.3.2 Dimensión Político Institucional .....	1155
4.3.3. Conclusiones de la Cadena de Cacao en Guatemala. ....	12020
4.4 Comparación de las cadenas de cacao de Guatemala y Nicaragua .....	1211
4.5 Identificación de Oportunidades para Pequeños Productores a partir de la Características de Cadena Global del Cacao .....	12424
4.5.1 Mercado de Cacao Corriente para el Mercado Internacional .....	1244
4.5.2. Mercados Diferenciados .....	1255
4.6 Conclusiones de Oportunidades para los Pequeños Productores de Cacao .....	1311
4.6.1 Nicaragua.....	1311
4.6.2 Guatemala.....	1322
<b>CAPÍTULO 5: Propuestas de Políticas para el fortalecimiento de las oportunidades de los pequeños productores en la cadena del cacao.....</b>	<b>133</b>
5.1 Fallas de Mercado identificadas en los mercados de cacao en Centro América.....	1344
5.2. Desafíos de las cadenas de cacao y el rol de las políticas .....	1366
5.3 Propuestas de Políticas Públicas según los países.....	1388
5.3.1 Nicaragua.....	1399
5.3.2. Guatemala.....	1433
5.4 Políticas Comunes para Nicaragua y Guatemala y alcances a nivel de la Región de Centro América. ....	1466

CAPÍTULO 6: Conclusiones Generales .....	15050
Referencias.....	1566
ANEXOS .....	1
Anexo 2.1. Resumen de la Metodología.....	2
Cuadro 1: Variables, indicadores, definición instrumental, instrumento y fuentes de.....	2
Información, según objetivo específico .....	2
Anexo 3.1-El Cultivo del cacao .....	3
Cuadro 1: Países según porcentaje de Cacao Fino en sus Exportaciones según clasificación....	6
del ICCO .....	6
Cuadro 2: Recomendaciones del panel ad hoc de la icco sobre cacao fino o de aroma, 2019 ...	7
(Cacao en grano Fino o de Aroma como porcentaje de las exportaciones totales de .....	7
cacao en grano del país) .....	7
Anexo 3.2. Procesamiento del Cacao y Producción de Chocolate .....	8
Anexo 3.3. Breve Historia de la Internacionalización de la Producción y Consumo de Cacao. ..	11
Anexo 3.4.....	14
Grafica 1. Tendencia de los Precios promedios anuales del cacao en grano 1995-2017 .....	14
(US\$xTon).....	14
Anexo 3.5 Aranceles para Cacao .....	15
Anexo 4.1 Nicaragua .....	16
Cuadro 1: Nicaragua. Producción, Área, Rendimientos y Exportaciones. Varios años .....	16
Cuadro 2: Principales Cooperativas de producción y Acopio de Cacao en Nicaragua.....	16
Cuadro 3: Proveedores de Cacao en Grano de Ritter Sport. Nicaragua. Diciembre 2016.....	17
Cuadro 4: Nicaragua: Características de Empresas que Compran de Manera Directa a .....	18
Pequeños Productores Cacao en Baba o Fermentado. ....	18
Anexo 4.2 Guatemala.....	1
Cuadro 1: Guatemala. Producción, Área, Rendimientos, Exportaciones e Importaciones de ...	1
grano. Varios años.....	1
Tabla 1: Actores de Acopio de Cacao en Grano y Baba.....	2
Tabla 2: Empresas que realizan procesamiento secundario: Producto Terminado.....	4
Tabla 3: Programas y proyectos del sector público de Guatemala que involucran al sector de .	5
cacao.....	5
Tabla 4: Ejes y Resultados Esperados del Plan Estratégico de la Agrocadena del Cacao .....	6

Cuadro 2: Guatemala: Exportaciones según partidas arancelarias (Ton), promedios varios.....	7
períodos y exportaciones de cacao equivalente (2016-2018).....	7
Cuadro 3: Guatemala: Exportaciones según partidas arancelarias (US\$),.....	7
promedios varios períodos .....	7
Anexo 4.3. Comparación entre las cadenas de Nicaragua y Guatemala.....	1
Cuadro 1: Dimensiones de la cadena global del cacao, según país.....	1
Anexo 4.4: Matriz de Oportunidades para Pequeños Productores de Cacao en Nicaragua y .....	1
Guatemala .....	1
Cuadro 1: Matriz de Oportunidades para Pequeños Productores de Cacao en Nicaragua y .....	1
Guatemala Según Tipos de Mercado Diferenciados .....	1
Anexo 4.5 Oferta Potencial de Cacaos Finos.....	1
Cuadro 1: Oferta Potencial de Cacaos Finos según Países (2017).....	1
Anexo 5.1 Nicaragua: Políticas para el fortalecimiento de los pequeños productores en los .....	2
mercados certificados.....	2
Anexo 5.2 Nicaragua: Políticas para el fortalecimiento de los pequeños productores en los .....	1
mercados de productos terminados.....	1
Anexo 5.3 Acciones de Política identificadas para Cacao en Nicaragua y Guatemala .....	1
Cuadro 1. Acciones de Política identificadas para Cacao en Nicaragua y Guatemala .....	1
Cuadro 2.....	2
Guatemala: Ejes y Resultados Esperados del Plan Estratégico de la Agrocadena del Cacao.....	2
Anexo 5.4 Guatemala: Políticas para el fortalecimiento de los pequeños productores en los.....	1
mercados tradicionales.....	1
Anexo 5.5.....	1
Guatemala: Políticas para el fortalecimiento de los pequeños productores en los mercados de ....	1
cacaos finos de aroma. ....	1

## **Lista de Cuadros**

Cuadro 2. 1: Políticas Públicas según la dimensión de la cadena.....	26
Cuadro 2. 2: Políticas públicas según Teorías del Comercio Internacional .....	28
Cuadro 2. 3: Instrumentos de política vertical según tipo de intervención.....	32
Cuadro 2.4: Potencial de Diferenciación Vertical y Horizontal según tipo de Mercado.....	38
Cuadro 2.5: Complejidad de Escalamiento Funcional y de Producto según diferentes mercados	39

Cuadro 3.1: Empresas Compradoras Internacionales Líderes y su Participación en la Cadena...	58
Cuadro 3.2: Precio del cacao al Productor (US\$/Ton) y Relación con el Precio Internacional. ..	64
Cuadro 3.3: Capacidad de Procesamiento de Cacao ( <i>Grinding</i> ), según Empresa-2015.....	65
Cuadro 3.4: Molienda de cacao (ton) según país donde se realiza y participación a nivel .....	66
Cuadro 3.5: Principales Fabricantes de Chocolate a Nivel Global y Ventas Netas (US\$ .....	68
Cuadro 3.6: Consumo de Cacao por Países, 2015 .....	70
Cuadro 3.7: Políticas Públicas en Países Productores de Cacao, según Continente.....	71
Cuadro 3.8: Oportunidades y Amenazas para una Mejor Inserción de Pequeños Productores en la Cadena Global del Cacao.....	82
Cuadro 4.1: Nicaragua: Tipos de Gobernanza de la Cadena, según tipo de comprador de cacao	94
Cuadro 4.2: Nicaragua: Clasificación de Acciones de Política para el Sector de Cacao, según	101
Cuadro 4.3: Guatemala: Tipos de Gobernanza de la Cadena, según tipo de comprador de cacao .....	110
Cuadro 4.4: Dimensiones de la cadena global del cacao, según país .....	123

### **Lista de Figuras**

Figura 2.1: Enfoque Conceptual y relaciones entre si .....	5
Figura 2.2: Estructura de la cadena y sus dimensiones.....	7
Figura 2.3: Insumo-Producto Actividad Agroindustrial .....	8
Figura 2.4: Geografía de la cadena .....	10
Figura 2.5: Poder en la cadena de productos agrícolas de exportación y cercanía con el consumidor final .....	13
Figura 2.6: Aspectos Institucionales en los cuales están insertas las cadenas .....	17
Figura 2.7: Ventaja competitiva según tipo de diferenciación .....	24
Figura 2.8: Esquema Simplificado de Investigación .....	34
Figura 3.1: Flujo de proceso para la producción de chocolate .....	43
Figura 3.2: Desarrollo de la cadena global del cacao desde una perspectiva histórica .....	46
Figura 3.3: Diagrama de la cadena Global del cacao.....	48
Figura 4.1: Diagrama de la cadena del cacao en Nicaragua .....	88
Figura 4.2: Nicaragua- Circuitos del cacao seco en grano.....	91
Figura 4.3: Nicaragua-Circuitos del cacao en baba .....	92
Figura 4.4: Diagrama de la cadena de cacao en Guatemala .....	103

Figura 4.5: Guatemala. Circuitos del cacao seco en grano .....	107
Figura 4.6: Guatemala. Circuitos del cacao en baba.....	109
Figura 5.1: Nicaragua- Políticas para mercados certificados de cacao.....	140
Figura 5.2: Nicaragua-Políticas para Segmentos de Mercados para Productos Terminados .....	141
Figura 5.3: Guatemala - Políticas para Productos Tradicionales .....	144
Figura 5.4: Guatemala-Políticas para Mercados de Cacaos Finos.....	145

### **Lista de Cuadros**

Cuadro 3.1: Empresas Compradoras Internacionales Líderes y su Participación en la Cadena... 58 del Cacao.....	58
Cuadro 3.2: Precio del cacao al Productor (US\$/Ton) y Relación con el Precio Internacional. .. 64 Varios Países y Años. ....	64
Cuadro 3.3: Capacidad de Procesamiento de Cacao ( <i>Grinding</i> ), según Empresa-2015.....	65
Cuadro 3.4: Molienda de cacao (ton) según país donde se realiza y participación a nivel ..... mundial. 2016/2017 .....	66
Cuadro 3.5: Principales Fabricantes de Chocolate a Nivel Global y Ventas Netas (US\$ ..... millones) – 2015 .....	68
Cuadro 3.6: Consumo de Cacao por Países, 2015 .....	70
Cuadro 3.7: Políticas Públicas en Países Productores de Cacao, según Continente.....	71
Cuadro 3.8: Oportunidades y Amenazas para una Mejor Inserción de Pequeños Productores en 82 la Cadena Global del Cacao.....	82
Cuadro 4.1: Nicaragua: Tipos de Gobernanza de la Cadena, según tipo de comprador de cacao 94	
Cuadro 4.2: Nicaragua: Clasificación de Acciones de Política para el Sector de Cacao, según 101 diferentes Enfoques Teóricos.....	101
Cuadro 4.3: Guatemala: Tipos de Gobernanza de la Cadena, según tipo de comprador de cacao .....	110
Cuadro 4.4: Dimensiones de la cadena global del cacao, según país .....	123

## **Listado de Siglas y Acrónimos**

AGEXPORT: Gremial de Exportadores de Guatemala

ANAKAKAW: Asociación Nacional de Productores de Cacao (Guatemala)

APEN: Asociación de Productores y Exportadores de Nicaragua

APODIP: Asociación de Productores Orgánicos para el Desarrollo Integral de Polochic

ASICHOQ: Asociación de Chocolateros de Quetzaltenango

AT: Asistencia Técnica

BID: Banco Interamericano de Desarrollo

CA: Centro América

CANICACAO: Cámara Nicaragüense de Cacaoteros

CONADEA: Consejo Nacional de Desarrollo Agropecuario (Guatemala)

CONAP: Consejo Nacional de Áreas Protegidas (Guatemala)

CONICACAO: Comisión Sectorial de Cacao (Nicaragua)

CATIE: Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza

ENAC: Estrategia Nacional para la Agrocadena del Cacao (Guatemala)

FIDA: Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola

FEDECOVERA: Federación de Cooperativas de las Verapaces R.L

ICCO: Organización Internacional del Cacao (ICCO, por sus siglas en inglés)

ICTA: Instituto de Ciencia y Tecnología de Alimentos (Guatemala)

IED: Inversión Extranjera Directa

IICA: Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura

INTA: Instituto Nicaragüense de Tecnología Agropecuaria

MAGA: Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación (Guatemala)

MEFCCA: Ministerio de Economía Familiar Comunitaria Cooperativa y Asociativa (Nicaragua)

MIFIC: Ministerio de Fomento, Industria y Comercio (Nicaragua)

MINECO: Ministerio de Economía (Guatemala)

ONG: Organismos no Gubernamentales

PDP: Políticas de Desarrollo Productivo

RSE: Responsabilidad Social Empresarial.

SAF: Sistemas Agroforestales

SIECA: Secretaría de Integración Económica Centroamericana

UICN: La Unión Mundial para la Conservación de la Naturaleza

USAID: United States Agency for International Development

WCF: World Cocoa Foundation

## **CAPÍTULO 1: Introductorio**

### **1.1 Antecedentes**

El cultivo del cacao en Latinoamérica, incluyendo Centro América, se ha vuelto a considerar, en los últimos años, como una alternativa promisorio de desarrollo económico para los productores rurales<sup>1</sup>. Sea mediante la generación de ingresos y empleo mediante exportaciones al mercado internacional o bien para abastecer los mercados nacionales; así mismo como una forma de producción ambientalmente amigable, con impactos positivos en los recursos forestales, biodiversidad, captura de carbono, calidad del suelo y agua, etc. (VECO, 2016)

En América Latina se corrobora el crecimiento de la producción de cacao en países como Ecuador y Perú, y se ha venido estimulando en países como Brasil, Colombia, así como en Centro América, especialmente en Nicaragua.

América Latina produjo aproximadamente 800 mil toneladas de cacao en 2017 representando el 15% de la producción mundial, siendo los principales países productores Ecuador, Brasil, México, Bolivia, Colombia, y República Dominicana. Centro América produce menos del 1% de la oferta mundial de cacao, y exporta a EE. UU. y Europa el 16% de la producción de cacao en grano.

En 2015, Nicaragua contaba con una producción de 4,700 toneladas y una extensión de 12 mil hectáreas sembradas, Guatemala entre 1,500 y 2,000 toneladas, con aproximadamente 5,000 hectáreas. Estos 2 países constituyen la mayor oferta de cacao de Centro América en la actualidad. Por otra parte, Honduras, Costa Rica y el Salvador presentan una producción menor de cacao y de áreas sembradas<sup>2</sup>. Más allá de las diferencias en los volúmenes de producción y extensiones sembradas, la actividad presenta particularidades en términos de nivel de procesamiento y consumo interno entre los países, y que inciden en su forma de inserción en las cadenas globales de cacao.

La perspectiva de impulsar la actividad cacaotera en América Latina, va desde la creación de ingresos para reducir la pobreza en zonas rurales, la diversificación productiva con el objetivo

---

<sup>1</sup> Es importante indicar, que el cacao fue un cultivo importante en algunos países de América Latina hasta los años ochenta y noventa de siglo XX, pero debido a múltiples enfermedades del cultivo e inestabilidad de los precios internacionales, la actividad decreció en la mayoría de los países productores en América Latina, incluyendo los países de Centro América.

<sup>2</sup> Honduras con unas 1.500 Ton y un poco más de 3,500 hectáreas, El Salvador con unas 1,944 hectáreas y una producción de 250 toneladas en 2015 (VECO, 2016); Costa Rica con 3,170 hectáreas, pero con una producción de apenas unas 700 toneladas en 2014, según estimaciones del Programa Nacional de Cacao. (SEPSA, 2017)

de reducir impactos de fluctuaciones de precios de mercado (por ejemplo, café) o bien crear alternativas a la producción de coca (Perú y Colombia), a la vez que se reducen impactos ambientales (Brasil en la Amazonía). Estas iniciativas han venido desde la Cooperación Oficial, Bilateral y de ONGs Internacionales, compradores internacionales interesados en contar con materia prima para la producción de chocolates, inversionistas buscando actividades con una rentabilidad social y ambiental (además de la financiera), así como por parte de los gobiernos de los países en América Latina

El entusiasmo por promover esta actividad ha sido alimentado por las expectativas de crecimiento de la demanda por cacao provenientes de economías emergentes como Rusia, India y China, precios con tendencia al alza (sobre los US\$ 3 mil la tonelada) y una oferta relativamente fija, que hace suponer una demanda superior a la producción mundial.

Asimismo, el crecimiento de una demanda por cacaos certificados (UTZ/Rainforest, Fair Trade y Orgánico) y con precios, en algunos casos, superiores a los de Bolsa, también se ha visto como una oportunidad; en esa misma línea, el desarrollo de mercados para cacaos finos (sabor y aromas particulares) apuntan en esa misma dirección (IICA, 2017, MIFIC, s.f.).

Los cacaos certificados se han agrupado bajo la categoría de cacaos sostenibles. Para 2015 se estima que un 22% de la oferta de cacao comercializado a nivel mundial provenía de producciones con algún tipo de certificación<sup>3</sup> (Hütz-Adams, F y Schneeweiß, A., 2018), proporción que ha venido aumentando en los últimos años<sup>4</sup>, parte de la cual proviene de América Latina, principalmente certificado como Orgánico y Comercio Justo<sup>5</sup>.

Otra de las alternativas promisorias, como ya se indicó, son los cacaos finos de aroma. Similar al caso del café, en cacao existe una clasificación dependiendo del tipo de variedad que se utiliza para su producción. El mercado mundial distingue entre dos categorías amplias de cacao: El grano “fino o de aroma”, y el grano “ordinario”<sup>6</sup>. Se estima que solo un 5 a 6% de la producción mundial de cacao se clasifica como “fino”, y la mayor parte de éstos se obtiene de variedades criollas y trinitarias, las cuales se encuentran presentes en América Latina y el Caribe, teniendo

---

<sup>3</sup> Es decir que dicha producción de cacao se realizó bajo los lineamientos de normas creadas por variadas instituciones, que incluyen en su mayoría normativas en cuanto a aspectos sociales (trabajo infantil, por ejemplo) y ambientales (uso de agroquímicos, manejo de suelos, protección del agua, etc.).

<sup>4</sup> En el caso de Alemania se estima que en 2011 los chocolates vendidos y producidos a partir de cacao sostenible eran del 3% del mercado en Alemania, mientras en 2016 contaba con un mercado de entre 35 y 45%.

<sup>5</sup> Se profundiza sobre los mercados certificados para cacao, en el capítulo 4 de esta investigación.

<sup>6</sup> Cabe señalar que la diferencia entre el cacao fino o de aroma y el cacao ordinario reside en su sabor como principal criterio de calidad (SEPSA, 2017)

varios países de Centro América una proporción importante de su producción calificada como finos de aroma (ICCO, 2015).

En síntesis, se identifican una serie de beneficios potenciales del desarrollo de la actividad de cacao en Centro América, los cuales se podrían impulsar con una estrategia a partir de la iniciativa privada y con apoyo de políticas públicas, que permitan aprovechar tanto los recursos naturales y experiencia productiva de los países en la actividad, y de esta forma mejorar la posición del sector cacaotero en las opciones de mercado que se identifican; este aspecto que se requiere profundizar para concentrar esfuerzos en las opciones más viables de acuerdo a las características de la Región en cuestión.

### **1.2 Problema**

¿Cuáles son los elementos estratégicos por considerar para la formulación de políticas de desarrollo para la actividad cacaotera acorde a las oportunidades de mercado y las condiciones productivas que enfrentan los pequeños productores rurales en los países en estudio?

### **1.3 Justificación del Problema**

Se considera relevante valorar las oportunidades de mercado identificadas para la actividad cacaotera y el desarrollo del sector rural en Centro América, y su implicancia en las características del desarrollo productivo necesarias para el aprovechamiento óptimo de estas opciones por parte de los actores directos de la cadena de cacao. Por un lado, aquellos que apuestan principalmente por el incremento en el volumen de cacao corriente, pero con una buena calidad, para el mercado internacional, mientras otros apuntan más a los mercados diferenciados a partir de certificaciones, o bien la concentración de esfuerzos en cacaos finos.

El papel de los mercados internos también es punto de discusión, así como el avanzar hacia productos terminados. Estas valoraciones, son fuente de debate tanto a nivel de las políticas para el sector agropecuario y entes de cooperación internacional, como por parte de los actores directos, entiéndase como productores, acopiadores y comercializadores.

Es importante señalar, que hay pocos estudios que aborden estas interrogantes para la Región, y menos desde una perspectiva académica. Probablemente la falta de información estadística sobre la actividad ha dificultado la realización de este tipo de estudios. Asimismo, algunas de las investigaciones realizadas, que podrían ayudar en este debate, no son de acceso público, ya que los mismos se han realizado para empresas con fines estrictamente comerciales.

La investigación se propuso analizar e identificar las oportunidades de desarrollo del sector de cacao para pequeños y medianos productores, considerando las características de los diferentes

países de la Región Centroamericana y las opciones de mercado. Se focalizó en Nicaragua y Guatemala, debido a que son los países con mayor producción de cacao en la Región y que la misma es realizada principalmente por pequeños productores, pero que presentan características diferenciadas en cuanto al desarrollo de la actividad.

En síntesis, más allá de las recomendaciones generales de política para fortalecer la actividad cacaotera en la Región, centradas en la necesidad de incrementar rendimientos y mejorar calidad del grano, se valoró que era importante contar con una estrategia que contemplara las particularidades de la actividad en cada uno de los países contrastándolas con las tendencias del mercado, que orientaran la dirección de las políticas públicas hacia la actividad, pero que también pudieran ser de utilidad para los productores directos, tanto en la dirección de sus inversiones como en el trabajo de incidencia que puedan realizar tanto a nivel de actores públicos como privados.

Se estima que el análisis de cadenas globales de mercancías es una herramienta pertinente para este tipo de estudio, ya que incorpora tanto aspectos de producción, como de comercialización a nivel de los países, pero también con consideraciones de la relación de lo local con lo internacional, incluyendo lo referido a la política pública. Si bien el enfoque principal del análisis está en cadenas globales, lo anterior se complementó con otros enfoques teóricos, tales como las teorías del Comercio Internacional.

## **1.4 Objetivos**

### **a. Objetivo General**

Identificar elementos estratégicos para la formulación de políticas de desarrollo hacia la actividad del cacao en Nicaragua y Guatemala, especialmente dirigida a los pequeños productores, a partir de las características de la cadena del cacao en dichos países y su inserción en la cadena global.

### **b. Objetivos Específicos**

- Entender la cadena global del cacao y la de los países seleccionados
- Analizar las condiciones de participación de los pequeños productores de Nicaragua y Guatemala en la cadena global del cacao.
- Proponer elementos de políticas públicas para el desarrollo de la actividad cacaotera de los países seleccionados, considerando la cadena global del cacao.

## CAPÍTULO 2: Marco Teórico - Metodológico

En este capítulo se exponen los enfoques teóricos que faciliten una comprensión de la información recolectada sobre funcionamiento de la actividad del cacao y que brinden un horizonte analítico para la elaboración de propuestas hacia la actividad; asimismo se presenta la metodología para la recopilación de la información y su posterior análisis.

### 2.1 Marco Teórico

El análisis de la actividad del cacao se realiza a partir del enfoque de cadenas globales de mercancías, lo cual se complementa con diferentes teorías de comercio internacional, que puedan guiar en la identificación y definición de estrategias de competitividad, y en específico en el análisis de las alternativas propuestas: cacao para el mercado convencional/corriente, cacao con certificaciones de sostenibilidad, cacaos finos y otras.

Finalmente se hace un repaso de las posibles políticas derivadas de los marcos conceptuales y aportes del Enfoque de Políticas de Desarrollo Productivo (PDP), que puedan guiar en la elaboración de propuestas de política para la actividad cacaotera en los países en estudio.

Una representación gráfica de este marco introductorio lo podemos ver en la figura siguiente.



Figura 2.1: Enfoque Conceptual y relaciones entre si  
Fuente: Elaboración Propia.

A continuación, se presenta en detalle lo adelantado en el apartado introductorio.

#### 2.1.1 Cadenas Globales de Mercancías<sup>7</sup>

La perspectiva de Cadenas Globales de Mercancías busca identificar primeramente los entrelazamientos de actividades que posibilitan que una mercancía esté disponible para el

<sup>7</sup> Este apartado se basa en Arce, R. (2009), Demenus y Crespo (2011), Díaz, R. (2009), Díaz et al (2009), Díaz y Sandí (s.f.), Díaz y Valenciano (2012), Fernández-Stark & Gereffi, (2011), Gereffi et al (2001), MEFCCA (2015),

consumidor final. Esta óptica da una visión panorámica de este proceso que va desde la generación de insumos, la producción en sí, y la posterior distribución entre los consumidores. Si bien el enfoque considera las actividades a nivel micro que desarrolla una empresa, la idea es contar con una caracterización agregada de las labores que realizan las distintas empresas durante el proceso, con el fin de tener una visión global de la actividad.

Asimismo, interesa ver como los procesos a nivel de un país y región se relacionan con las dinámicas globales, e identificar empresas que actúan globalmente, y cuyas decisiones y forma de accionar afectan la dinámica a nivel de un país, en términos de la forma en que se organiza la cadena en dicho territorio.

Un aspecto importante del enfoque es que plantea que, si bien la forma en que se estructuran los procesos de producción y consumo, esta principalmente en manos de las empresas que participan en este flujo de mercancías, agentes externos a dicho flujo, pueden incidir en la organización de estos procesos, los cuales pueden ser públicos o privados, locales o internacionales. Este elemento es sumamente importante para el estudio, porque abre el enfoque a las políticas públicas, incluyendo alianzas público-privadas, como acciones que pueden modificar o afectar los resultados de las fuerzas del mercado.

También el enfoque destaca, que las empresas que participan en este flujo de mercancías pueden contar con diferentes niveles de influencia en la manera de organizar los procesos, y diferentes intereses. El poder que posean algunas de éstas, es un elemento clave para entender los márgenes de acción que pueden tener actores productivos para moverse o modificar la organización de los flujos de mercancías. No obstante, no es un enfoque que sobredimensione el poder de ciertos actores, pues considera que los procesos son dinámicos y dependen también de las decisiones estratégicas que puedan tomar las empresas con menor poder y del apoyo que puedan recibir/gestionar de los agentes externos. Una representación gráfica de la estructura de la cadena y sus dimensiones se puede ver en la figura siguiente.

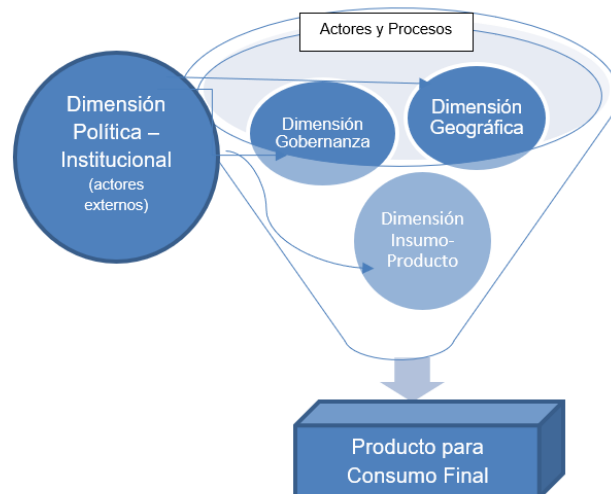


Figura 2.2: Estructura de la cadena y sus dimensiones  
Fuente: Elaboración Propia basada en Fernández-Stark & Gereffi, 2011

Dado este panorama general del enfoque, a continuación, se expone el detalle del mismo, mediante la presentación de los componentes del análisis que realiza, a lo cual se le llama “Dimensiones de la Cadena”. Se hace énfasis en las relaciones entre países en desarrollo y países desarrollados y fundamentalmente para actividades agrícolas.

Dimensión Insumo-Producto: Identifica la secuencia de etapas por las cuales transita una mercancía, desde los insumos, pasando por la producción y hasta el consumo final<sup>8</sup>. La forma en que estas etapas o eslabones se relacionan constituyen las estructuras de la cadena de la mercancía. Asimismo, se identifican los actores que participan en los distintos eslabones, sus dimensiones<sup>9</sup>, características<sup>10</sup> y la forma en que se organizan (integración horizontal y vertical) (Díaz. 2009, pág. 72).

Las cadenas pueden ser muy simples en términos de eslabones o muy complejas<sup>11</sup>, y pueden ser desarrolladas por un mismo actor productivo (integración vertical internalizada), o varios o incluso cientos; pueden desarrollarse en un solo territorio y/o país o bien expandirse más allá de las fronteras nacionales, lo cual le agrega complejidad. Entre más eslabones, más actores y más territorios implican, mayor será la complejidad de la estructura de la cadena, y la forma en que se coordina la misma<sup>12</sup>.

<sup>8</sup> En términos prácticos se trata de “mapear” o “rastrear” las diferentes actividades en los territorios (local, nacional e internacional, dependiendo del caso)

<sup>9</sup> Pequeñas, medianas, grandes

<sup>10</sup> Locales, internacionales, formales o informales, líderes, que exportan directamente o venden a intermediarios, etc.

<sup>11</sup> Refiere a la cantidad de eslabones

<sup>12</sup> La coordinación de la cadena tiene que ver con la dimensión de gobernabilidad de la cadena, que se expondrá más adelante, pero adelantamos que se relaciona con los intereses estratégicos y capacidades de las diferentes empresas que participan.

La determinación de la cadena de la mercancía permite ubicar en cual estado de desarrollo se encuentra la actividad en el territorio en cuestión, así como seguir el rastro a la creación y apropiación de valor de un producto, desde su arranque hasta su consumo como bien final. El desarrollo y aplicación de tecnologías incide sobre la apropiación de los valores generados en la cadena, por parte de los actores que participan en la misma.

En el caso de la pequeña producción agrícola ligada al comercio internacional con fines de exportación, la cadena se inicia con el eslabón agrícola y algún nivel de procesamiento y finaliza con la comercialización internacional de las materias primas y bienes intermedios, así con los procesos de transformación final, para su posterior venta al consumidor en el mercado del país importador<sup>13</sup>, si bien en algunos casos también se consumen en el país productor. Ver una representación gráfica a continuación.



Figura 2.3: Insumo-Producto Actividad Agroindustrial  
Fuente: Elaboración Propia basada en Díaz, 2009.

Los pequeños productores agrícolas se relacionan al mercado global, generalmente por medio de la comercialización de sus materias primas o bienes intermedios. La comercialización los vincula no solo con quién directamente le compra, sino que los asocia también con toda una secuencia de procesos productivos, creación de valor y consumo final muchas veces más allá de sus fronteras (Díaz, Pelupessy, Sáenz. 2009, Pág. 56). En estos casos, y debido a la distancia del consumidor final, coloca a los pequeños productores agrícolas en una posición de desventaja en términos de apropiación del valor de la mercancía.

El análisis de la dimensión de insumo-producto, puede dar pistas sobre la manera de mejorar su posición en la cadena global, sobre todo considerando las tendencias de los patrones de

<sup>13</sup> En el caso del cacao, la cadena inicia con la siembra del árbol de cacao, su mantenimiento, cosecha del producto y extracción de las semillas, las cuales son fermentadas y secadas antes de su exportación a los países importadores. La cadena finaliza con la producción, principalmente, de chocolates y su venta en supermercados o tiendas especializadas en los países importadores de la materia prima.

consumo de los usuarios finales (demanda final). De esta manera, señales de los consumidores en términos de ciertas características de calidad del producto (sabores, tamaños, colores) o de la calidad de los procesos (inocuidad, reducción de impactos ambientales<sup>14</sup>, etc.) pueden ser advertidas y puestas en práctica por los productores, permitiéndoles mejorar su posicionamiento en las cadenas globales<sup>15</sup>. El ajustarse a nuevas pautas de consumo, puede afectar toda la cadena hacia atrás, incluyendo tipos de variedades y semillas, insumos utilizados, formas de organización de la producción y de los productores, incorporación de nuevos equipos, etc.

También puede apoyar el análisis de las opciones de valor agregado mediante avances en los eslabones de la cadena. Como se ha indicado, generalmente los pequeños productores agrícolas se ubican en la fase de la producción de campo y transformaciones iniciales de la materia prima. El avanzar en la cadena, por ejemplo, a la comercialización directa de las materias primas y bienes intermedios, o bien producir el bien final para su exportación, son de las aspiraciones más añoradas por parte de los productores.

El análisis de insumo producto, junto con otras dimensiones de la cadena, pueden ayudar a comprender la viabilidad y factibilidad de dichas aspiraciones, las cuales en ocasiones se estrellan frente a problemas de economías de escala y monto de inversiones, logísticas de exportación, canales de comercialización y poder de las marcas<sup>16</sup>. La reconstrucción de la dimensión insumo-producto de la cadena se puede considerar la materia prima esencial para el análisis de las otras dimensiones de la cadena (geográfica, institucional, gobernanza) y para identificar posibles alternativas para el mejoramiento de la posición de pequeños productores agrícolas en las cadenas globales.

Dimensión geográfica. Identifica la ubicación territorial/geográfica de los diferentes eslabones de la estructura de la cadena. En las cadenas globales, la distribución de las diferentes actividades al menos ocurre entre 2 países, pero puede implicar una gran cantidad de países<sup>17</sup>. La ubicación geográfica de la producción agrícola se relaciona con ventajas comparativas naturales

---

<sup>14</sup> Las cada vez mayores exigencias ambientales en el campo del comercio internacional de mercancías, y sus repercusiones en las cadenas también pueden ser identificadas bajo esta dimensión de análisis.

<sup>15</sup> Al menos temporalmente, ya que las dinámicas de consumo van evolucionando constantemente en una economía de mercado. También es importante indicar, que las tendencias en los patrones de consumo pueden convertirse en una serie amenaza para el posicionamiento de los productores en la cadena global, en caso de no ser capaces de alinearse a estas tendencias.

<sup>16</sup> No estamos señalando aquí, que avanzar en la integración vertical de la cadena no sea posible para los pequeños productores, pero esto dependerá del producto, de las tendencias de consumo, del poder de otros actores de la cadena, y de las capacidades de las empresas que emprendan dichos proyectos. Existen numerosos ejemplos de productores agrícolas avanzando en los eslabones de la cadena, donde a veces se combinan con los intereses de empresas en los mercados de exportación (por ejemplo, cadenas de supermercados que desean tener en sus estantes café molido y tostado de los países productores).

<sup>17</sup> Y territorios dentro de cada uno de los países participantes.

(clima, disponibilidad de recursos naturales) y de factores de producción más baratos como la mano de obra (y la misma tierra)<sup>18</sup>. Esto ha llevado a los países en desarrollo a cierta especialización en la producción de materias primas agrícolas, mientras en los países desarrollados, donde ocurre la mayor parte del consumo de los productos finales, a realizar las labores de mayor valor agregado. (Fernández-Stark & Gereffi, 2011)<sup>19</sup>. Una aproximación gráfica de este fenómeno se puede apreciar en la figura siguiente.

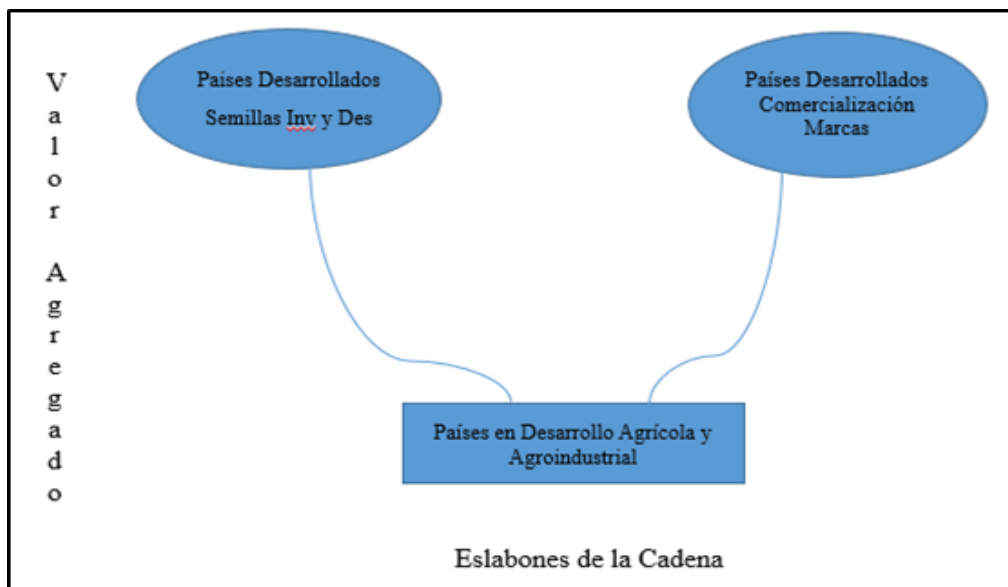


Figura 2.4: Geografía de la cadena

Fuente: Elaboración propia basada en Díaz y Sandí (s.f.), pág. 16

La determinación de esta dimensión del análisis permite apreciar no solo el fenómeno en términos de países, sino también la ubicación geográfica de las firmas dominantes y que se estructuran en los diferentes territorios por medio de integración vertical o bien por medio de la internalización de todo el proceso (Díaz et al, pág. 59, 2009). Este aspecto es de suma importancia, porque en realidad las relaciones en la cadena ocurren entre empresas más que entre países. La apertura comercial, el desarrollo de las comunicaciones y el transporte, ha facilitado el despliegue de las empresas internacionales a nivel global. Su ubicación ya no depende necesariamente del origen (territorial/nacionalidad) de las empresas e inversionistas, sino de decisiones estratégicas

<sup>18</sup> Ver apartado 2.1.3 sobre las teorías del Comercio Internacional y las ventajas comparativas.

<sup>19</sup> Esta descripción se adecúa muy bien a la situación del cacao. Centro América posee condiciones climatológicas ideales para la producción del cacao, cuenta con tierras, material genético y mano de obra para el desarrollo de la actividad; algunos países de Centro América producen y vende cacao en grano a Europa y EEUU y estos a su vez procesan los mismos para la producción de chocolate, el cual es colocado en sus propios mercados, mientras otra parte se exporta al resto del mundo. Es importante indicar, que la producción de algunas materias primas agrícolas cuenta con poca flexibilidad territorial, es decir, no se puede trasladar la producción a cualquier país, lo que da a las empresas productoras cierto poder de negociación en la cadena (ver luego en Dimensión de Poder/Gobernabilidad), lo cual es parcialmente válido para el caso del cacao y café.

de competitividad relacionadas con cercanía al consumidor final, disponibilidad de capital humano, etc.<sup>20</sup>

De esta manera, en el sector agrícola, mientras la producción de materias primas y bienes intermedios es realizada por empresas en los países en desarrollo, las firmas líderes realizan la producción del bien final en los países desarrollados. Esto se puede apreciar en los casos del café y el cacao (África y América Latina), donde por las condiciones del producto, es posible transportarlo largas distancias para realizar la producción final del bien en los países consumidores (EE. UU. y países europeos).

El enfoque geográfico también permite dar seguimiento a los flujos de capital dentro de la cadena global. Estos pueden ser inversiones directas o créditos y capital de riesgo. Estos últimos, y sobre todo los créditos, son mecanismos utilizados por las empresas líderes para apoyar a sus proveedores<sup>21</sup> y reducir riesgos de suministro de materias primas<sup>22</sup>; las inversiones de capital de riesgo asumen un rol similar a los créditos en términos de fortalecer a los proveedores; generalmente estos fondos se han organizado en los países desarrollados y vienen a compensar la falta de acceso a capital a estas actividades en los países en desarrollo.

La inversión directa, por su parte, también compensa la falta de capital, pero no necesariamente entra en alianzas con los productores locales (proveedores), pudiendo entrar en franca competencia con éstos y hasta desplazándolos de la actividad<sup>23</sup>. Por otro lado, la dimensión geográfica permite no solo ver las relaciones entre productores de materias primas y compradores ubicados en diferentes territorios, sino también analizar las relaciones de competencia que puedan aparecer entre territorios con labores similares en la cadena.

Generalmente las materias primas, se producen de manera simultánea en varios territorios, y, por tanto, habrá aquellos donde se producen similares, pero que se insertan de maneras diferentes en las cadenas internacionales. Igualmente, empresas que elaboran productos finales a partir de las materias primas, compiten entre ellas, no solo por el acceso a las mismas, sino también por la

---

<sup>20</sup> En el caso del petróleo, por ejemplo, las principales empresas dedicadas esta actividad, se ubican en los países donde se realiza la extracción del mismo, independientemente del origen territorial de la empresa. Similar, ocurría en el caso de banano en los países de América Latina, hasta que las empresas transnacionales abandonaron la fase de producción para dedicarse exclusivamente a la comercialización, pasando principalmente la fase de producción a manos de empresas de los países productores.

<sup>21</sup> Si bien este apoyo, tiene otro lado de la moneda, que es poder que adquiere el comprador mediante estos flujos de capital.

<sup>22</sup> Las empresas brindan en ocasiones el crédito en forma de adelantos por el producto, o bien crean fondos para ser manejados por operadores especializados en crédito.

<sup>23</sup> El tema de la inversión directa es motivo de discusiones en términos de su conveniencia o no para los pequeños productores agrícolas. Si bien es cierto que podría desplazar a los productores locales, también la competencia podría estimular a mejoras en eficiencia de éstos; por otro parte a veces las empresas transnacionales, realizan inversiones directas con el fin de asegurar cierta cantidad de materia prima o ciertas calidades (p.e. en banano o cacao), mientras mantienen sus compras a los productores locales

colocación de los productos finales. La distribución geográfica de estas empresas responde a estrategias de competencia frente a otras empresas similares.

Dimensión de Gobernanza/Poder: La globalización de los mercados con los fenómenos de economías a escala a nivel mundial, han traído cada vez mayor concentración en pocas empresas en distintos mercados. Las nuevas tecnologías de información y comunicación han revolucionado las formas de producción y comercialización de los productos y servicios, facilitando el despliegue de las empresas a nivel mundial. Obviamente el sector agropecuario no ha quedado excluido de estos fenómenos de concentración, y debe ser objeto de análisis en las cadenas globales, por sus implicaciones en la forma en que las mismas se estructuran tanto en los territorios donde ocurre la producción de bienes agrícolas, como en aquellos donde se realiza el consumo<sup>24</sup>.

El análisis de la gobernanza trata de identificar a empresas en la cadena, que cuentan con mayor poder de mercado<sup>25</sup>, y de cómo sus intereses se reflejan en la forma en que se estructura una cadena global<sup>26</sup>. Es importante señalar, que esta gobernanza de la cadena podría ser influenciada por actores externos (Dimensión Política Institucional), pero la misma se ejerce fundamentalmente desde las empresas que participan en la cadena global. (Díaz y Valenciano, 2012, pág. 13) En términos generales, se ha planteado que dicho poder se puede encontrar en las empresas oferentes (productores) o bien en las demandantes (compradores/ comercializadores). (Fernández-Stark & Gereffi, 2011, pág. 27)

En el caso de los productos agrícolas de exportación, generalmente la balanza de poder está del lado de la demanda<sup>27</sup>, representada por empresas que cuentan con cercanía a los consumidores (grandes detallistas), característica que se expresa en que la mayor parte de las compras de productos alimenticios por parte de los consumidores finales ocurren en los grandes supermercados, tales como Walmart, Tesco y otros. (Ídem). En un nivel intermedio se tiene a los grandes acopiadores y exportadores del producto, cuyo poder se basa en su cercanía con los grandes detallistas, recursos financieros (acopio, etc.) y organización de aspectos de logística de compra, almacenamiento y transporte.

---

<sup>24</sup> La concentración de poder de mercado en manos de algunas empresas ha sido un fenómeno característico de los *commodities*, pero la globalización ha fortalecido esta característica.

<sup>25</sup> En términos de porcentaje de compra del mercado de materia prima, o porcentaje de ventas en un mercado.

<sup>26</sup> Esto no significa que la estructura implique necesariamente acuerdos entre bloques de productores y compradores. Una estructura puede significar simplemente transacciones entre compradores y vendedores en el mercado, sin ningún tipo de cooperación o arreglo formal entre las partes. Ese tipo de estructuración puede ser a conveniencia de la empresa líder, que puede sacar ventaja de esta. (ver Karina Fernández-Stark & Gary Gereffi, diciembre, 2011)

<sup>27</sup> Las cadenas agroindustriales parecen estar más controladas desde la demanda por la jerarquía de los distribuidores, comercializadores, compañías de marca que están cercanas al consumidor final (Díaz R., págs. 73 y 74, 2009)

Una representación gráfica de esta relación se presenta en la figura siguiente (figura 2.5).

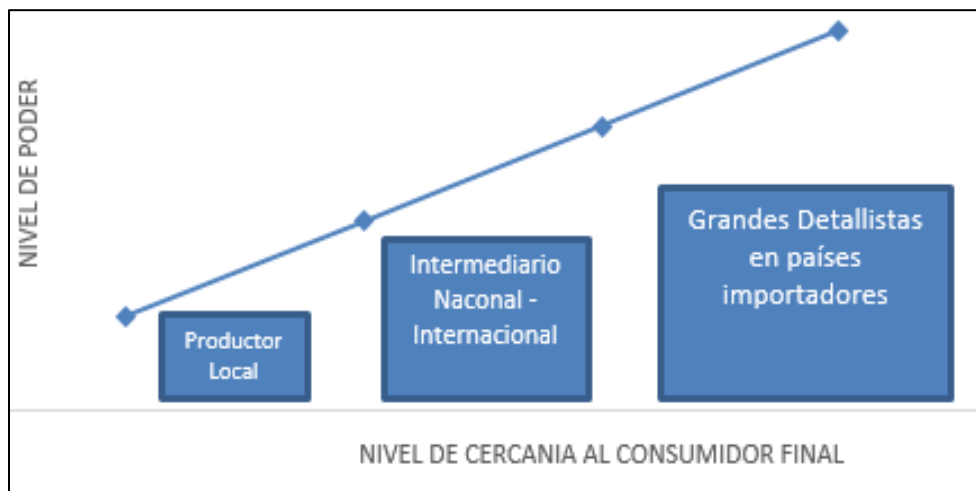


Figura 2.5: Poder en la cadena de productos agrícolas de exportación y cercanía con el consumidor final  
Fuente: Elaboración propia basada en Díaz, 2009.

La identificación de las empresas dominantes y sus estrategias, son un elemento importante para determinar los márgenes de acción de las empresas productoras de materia prima agrícola, porque define en muchos casos la forma de producción, la calidad del producto y si hay capacidades de cumplir con las demandas de las empresas dominantes, y analizar los espacios de negociación que se puedan tener con las mismas, si los hay.

En efecto, es cada vez más común en las cadenas agroalimentarias globales, que los compradores demanden a los productores una serie de requisitos para la realización de sus compras, que van desde la calidad intrínseca del producto (sabor, color, forma, etc.) hasta aquellas relacionadas con procesos en términos de inocuidad y cumplimiento de estándares laborales, sociales y ambientales<sup>28</sup>. Estos requisitos, pueden reñir con las posibilidades reales de participación en la cadena de los productores nacionales, o bien abrir las puertas para otros productores (Díaz et al, 2009, pág. 63)

En algunos casos, con el fin de asegurar sus requerimientos del producto, tanto los grandes compradores e intermediarios que participan en las cadenas han creado programas bajo el “paraguas” de Responsabilidad Social Empresarial, para que los proveedores de materia prima pueden alcanzar esos estándares. Este tipo de programas, en ocasiones cuenta con apoyo de los gobiernos de los países productores, o bien de la cooperación internacional<sup>29</sup>.

<sup>28</sup> Estas normas, pueden ser establecidas por organismos independientes (por ejemplo, UTZ o Fair Trade) o bien ser desarrollados por las propias empresas compradoras (supermercados han creado sus propias normas para los proveedores, o los grandes intermediarios de café o banano)

<sup>29</sup> Bajo el enfoque de lucha contra la pobreza, con el objetivo de facilitar el acceso de productores pequeños a los mercados.

Un elemento importante para los pequeños productores es que, junto con los procesos de globalización y masificación de los mercados, se han ido creando nichos de mercado, para consumidores que buscan características particulares en los productos<sup>30</sup>, y que pueden generar la aparición de nuevos actores en la cadena, comprando productos para estos nichos<sup>31</sup>, o bien nuevos productores<sup>32</sup> tratando de generar productos para estos nichos<sup>33</sup>.

Normalmente, en estos mercados nichos, existen relaciones de poder menos desiguales entre los actores, y que pueden generar una negociación que puede ser más favorable para los actores ubicados en el segmento de la producción. Si bien estos mercados de nicho pueden balancear las relaciones de poder entre los actores, tienen la desventaja de ser mercados con mayores exigencias en términos de calidad y donde se manejan volúmenes reducidos en relación a los mercados masivos<sup>34</sup>. Asimismo, en ocasiones las empresas líderes entran en esos mercados nichos por diversas razones<sup>35</sup>, perdiéndose la cierta horizontalidad lograda en las relaciones comerciales.

Otro aspecto por considerar en las relaciones de poder entre pequeños productores de materia prima y las empresas compradoras, refiere a las particularidades de los productos demandados por las empresas. Como se indicó con anterioridad, productos agrícolas que requieren de ciertas condiciones ambientales naturales, y que por tanto son relativamente escasos a nivel mundial, pueden obtener mejores condiciones con los compradores. Esto puede corresponder en cierta medida con la actividad del cacao.

Las particularidades de cada cadena global hacen que sea necesario profundizar en la forma en que estas relaciones jerárquicas se dan entre los actores de esta, más allá de la distinción entre cadenas gobernadas por la oferta o por la demanda. Se pueden distinguir 5 tipos de gobernanza: Mercado, Modular, Relacional, Cautiva y Jerárquica (Fernández-Stark & Gereffi, 2011, pág. 27 y Díaz y Valenciano, 2012, pág. 18). Estos tipos de gobernanza pueden ser aplicada a cadenas

---

<sup>30</sup> Que en su momento el mercado global no puede satisfacer, porque sus particularidades puedan afectar las posibilidades de economías de escala del mercado globalizado y masivo.

<sup>31</sup> Se trata de compañías, que, viendo la imposibilidad de competir con las empresas líderes, reconocen oportunidades en una demanda insatisfecha para desarrollar emprendimientos. Normalmente los nichos de mercado no deben de enfrentar la competencia directa de las empresas líderes, por lo menos al inicio.

<sup>32</sup> O productores tradicionales reconvertidos para satisfacer los nuevos mercados.

<sup>33</sup> Volveremos sobre esto en la discusión de estrategias para posicionarse en los mercados a partir de la diferenciación.

<sup>34</sup> Aunque pueden contar, en ocasiones, con mejores precios

<sup>35</sup> Porque ven sus posibilidades de expansión, siendo primero tendencias pero que terminan siendo los gustos y preferencias dominantes de los consumidores; porque quieren satisfacer a todos los consumidores y no solo los del mercado masivo; sea porque no quieren permitir el desarrollo de nuevas empresas que sean potencialmente una amenaza futura para el liderazgo de la empresa dominante.

globales de diferentes productos (vestimenta, electrónicos, alimentos) y a la globalidad de esa cadena, o bien ser explicativas para eslabones particulares de la misma.<sup>36</sup>

Algunas características de los tipos de gobernanza a nivel micro son las siguientes<sup>37</sup>:

Mercado: Acuerdos caracterizados por precios de contado o transacciones repetidas en los cuales el costo de cambiar de socios es bajo en ambas partes de la cadena. No se requiere de acuerdos explícitos, porque o bien son productos relativamente estandarizados y/o porque la oferta proporcionada por el productor es suficiente para las necesidades del comprador. En estos casos normalmente, se trata de una cantidad suficiente de productores y compradores actuando en el mercado, y donde no hay requerimientos de calidad muy sofisticados.

Modular: Los productores producen según especificaciones del comprador, pero con autonomía en cuanto a la organización, las competencias y las tecnologías aplicadas. Esto puede facilitar que las empresas productoras pueden tener relaciones con varios compradores de manera simultánea, tratando de satisfacer las particularidades de cada comprador (distintos módulos). Las especificaciones pueden ser características intrínsecas del producto o características del proceso (asociadas normalmente con certificaciones de calidad tipo ISO, Fair Trade, etc.)

Relacional: El producto deseado requiere formas de cooperación entre productores y compradores, intercambio de conocimientos y la autonomía del proveedor, o cual requiere de la confianza mutua entre los actores. Se asocia con procesos de innovación y desarrollo de productos. Este tipo de gobernabilidad no implica relaciones exclusivas entre compradores y vendedores, pero y dependiendo de las capacidades del productor o comprador, tienden a ser más concentradas en pocos actores simultáneamente. Esto limita tanto al comprador como al proveedor el poder cambiar fácilmente sus relaciones comerciales (buscar otros proveedores o bien buscar otros compradores).

Cautiva: El producto requiere de coordinación explícita e instrucciones detalladas por parte del comprador y generalmente la obtención del producto requiere de una tecnología específica. Es común en la confección de prendas de vestir, aunque también se da en el sector agroindustrial. Generalmente la relación se establece entre pequeños proveedores legalmente independientes con

---

<sup>36</sup>En nuestra perspectiva, nos interesará las categorías ampliadas de gobernanza para tratar de identificar las variantes a la macro gobernanza que presenta la cadena global de cacao, que se puedan identificar en las cadenas de cacao en los países analizados (capítulo 3).

<sup>37</sup>Basados en: Díaz y Valenciano, 2012, págs. 18 a 23 y Fernández-Stark & Gereffi, 2011, págs. 27 y 28

alguna gran empresa que, junto con las especificaciones del producto, facilita algún tipo de equipo y maquinaria requerido para la actividad productiva, así como materia prima (en algunos casos)<sup>38</sup>.

Jerárquica: Son grandes empresas integradas verticalmente por medio de diferentes compañías de su propiedad ubicadas en los principales eslabones de la cadena, pudiendo estar en diferentes territorios del mundo. Las mismas no cuentan con mucha autonomía de la sede central.

Un aspecto relevante de esta caracterización de tipos de gobernanza en la cadena es que puede ir cambiando de acuerdo a las dinámicas del mercado, tecnologías y desempeño de las empresas en las cadenas. Por ejemplo, una coordinación por medio de mercado puede cambiar a una relación modular o viceversa.

Dimensión Socio Política e Institucional. Considerando una perspectiva sistémica, los fenómenos económicos están expuestos a múltiples influencias del entorno, y que son externas a la cadena en sí. El enfoque de cadenas globales reconoce la influencia del contexto económico, social, ambiental e institucional en el territorio de interés. Asimismo, las políticas públicas, pero también las provenientes de sector privado, se cuentan entre los factores de influencia abarcando desde los niveles macro, meso e incluso micro<sup>39</sup>. Estos factores inciden en la forma de inserción de la cadena en la esfera global.

- En el contexto económico se consideran aspectos tales como: recursos humanos disponibles, costos laborales, sistema financiero, recursos naturales, infraestructura, estándares de calidad, etc. (Fernández-Stark & Gereffi, 2011, pág. 31).
- El contexto social, apunta a considerar los niveles de educación de la mano de obra, niveles de inclusión de los pequeños productores y la mujer en actividades productivas, normas laborales, cohesión social, etc. (Ídem)
- El contexto ambiental, supone el análisis de la cultura ambiental y sus prácticas en el territorio, incluyendo las regulaciones formales referidas a lo ambiental.

---

<sup>38</sup> Por ejemplo, puede ser entregar a los productores una variedad específica que ha sido desarrollada por el comprador. Veremos un ejemplo de esto para el caso del cacao en los siguientes capítulos de este trabajo.

<sup>39</sup> El incorporar esta dimensión en el enfoque, incrementa el grado de complejidad del análisis porque se trata de múltiples variables actuando simultáneamente sobre las condiciones de la cadena, pero con grados diferentes de intensidad. En nuestro caso, si bien reconocemos su pertinencia, y por tanto serán presentados los argumentos al respecto, centraremos nuestro análisis en los factores de influencia que pueden ser afectados por propuestas de política de mediano y corto plazo. Existen una serie de factores de carácter más estructural que afectan el desenvolvimiento de una actividad en un territorio específico, como el nivel educativo, o la eficiencia del sistema financiero, las políticas laborales del país, etc., que resultan difíciles de modificar, menos en nombre de una cadena específica, ya que responden a retos de competitividad globales de un país o región.

- El contexto institucional, refiere a la cultura organizacional en el territorio, la existencia de instituciones tanto públicas como privadas involucradas en las cadenas, y por supuesto leyes y políticas públicas implementadas por diferentes instituciones. (Ídem)

El contexto institucional es uno de los aspectos sobre el cual interesa desarrollar, porque aquí se podría ubicar el componente de políticas.

Una representación simplificada del contexto institucional se presenta en la figura 2.6

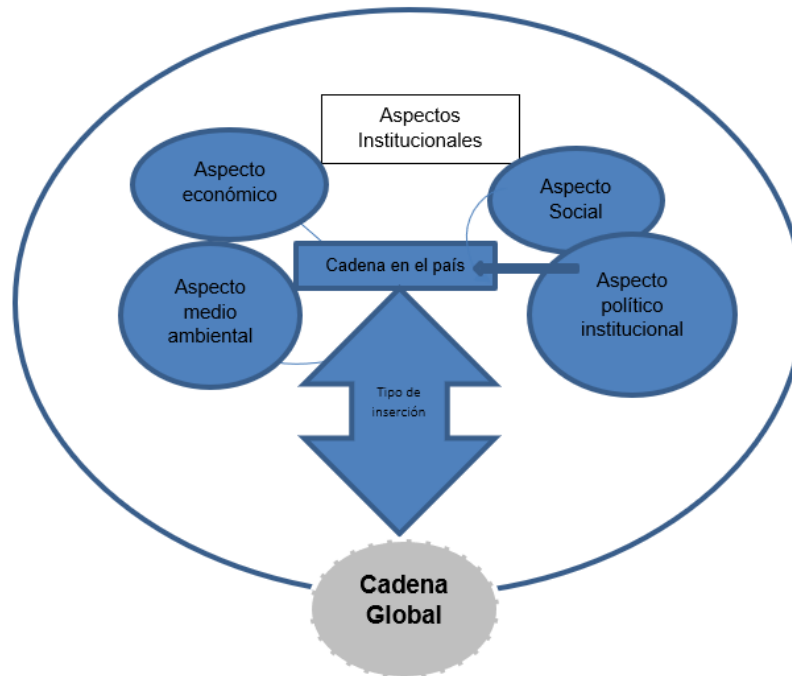


Figura 2.6: Aspectos Institucionales en los cuales están insertas las cadenas  
Fuente: Elaboración propia basada en Fernández-Stark & Gereffi, 2011

Como ya se indicó, si bien el enfoque de cadenas globales destaca el comportamiento de las empresas como un elemento clave en términos de las modalidades de la inserción a nivel global<sup>40</sup>, sí reconoce el papel de las políticas en términos de facilitar o limitar los tipos de inserción. Políticas de promoción de exportaciones, barreras arancelarias o no arancelarias, políticas ambientales, de atracción de inversión extranjera directa, etc., pueden indudablemente facilitar u obstaculizar la dirección de los esfuerzos del sector privado en la estrategia de articulación en las cadenas globales<sup>41</sup>.

<sup>40</sup> Entendida el comportamiento de las empresas como el comportamiento agregado de las estrategias de las empresas participantes en la cadena en un territorio.

<sup>41</sup> Indudablemente el sector público, como uno de los actores que ejecuta las políticas públicas, ha visto reducido su accionar en las últimas 4 décadas a nivel global, afectando las posibilidades de brindar asistencia técnica a los pequeños agricultores, otorgar crédito subsidiado, o de contar

Obviamente, las políticas sectoriales al sector agropecuario y en específico al producto agrícola en cuestión, se vuelven relevantes como elemento que impacta en los modelos de inserción en la cadena global<sup>42</sup>. En el caso del sector exportador, es relevante considerar las condiciones de las empresas importadoras/compradoras las cuales en parte deben de responder al contexto institucional de sus países, donde las políticas públicas pueden imponer normativas a los productos que se importan<sup>43</sup>.

También las políticas del sector privado afectan la cadena. Un compromiso del sector empresarial, por medio de Cámaras Gremiales, por ejemplo, con el enfoque de Responsabilidad Social y Ambiental, puede brindar estímulos el accionar de las empresas en un segmento de la cadena, en una dirección u otra. Por ejemplo, facilitar esfuerzos de las empresas por un modelo de encadenamientos inclusivos, o bien de introducir prácticas ambientales en la actividad que desarrollan. Estas acciones voluntarias podrían influir sobre una actividad productiva y las empresas que componen la cadena, incidiendo en sus formas de inserción en las cadenas globales<sup>44</sup>.

En el caso de los países Centroamericanos, también es importante señalar el rol de las políticas de cooperación internacional. Muchas de estas organizaciones tienen mandatos sobre lucha contra la pobreza en zonas rurales y temas ambientales, y han trabajado con enfoques de cadena, incorporando en los últimos años al sector privado internacional en los proyectos que impulsan<sup>45</sup>. La cooperación internacional ha movilizado recursos financieros para desarrollar ciertos eslabones de las cadenas en los territorios donde interviene, sea con capacitación y asistencia técnica a los productores, sea con donaciones/créditos para la compra de maquinaria y equipos, o bien con recursos financieros y capacitación para ayudar a los productores a crear instancias organizativas para la actividad.

---

con recursos para la investigación. No obstante, la política pública es mucho más de lo que pueden ejecutar sus instituciones; una política cambiaria que desvalorice la moneda local frente a las divisas internacionales, puede estimular fuertemente las exportaciones de materia prima agrícola, o bien una negociación de tratados de comercio internacional que reduzca los aranceles a los bienes agrícolas procesados por parte de los países compradores/desarrollados, puede estimular las exportaciones de bienes procesados en el país productor de los bienes agrícolas, incentivando el avanzar en las fases de la cadena al sector empresarial.

<sup>42</sup> Ver apartado 2.1.4 y en específico lo referido a Políticas de Desarrollo Productivo (PDP).

<sup>43</sup> Diferente es cuando se trata de estándares sociales y ambientales de carácter voluntario, y que responden a las estrategias de competitividad de las empresas importadoras, pero que al igual que las legales, terminan siendo casi obligatorias para los productores que desean exportar.

<sup>44</sup> Un caso interesante, es la actividad bananera costarricense, donde en los últimos años, bajo el liderazgo de CORBANA, han tratado de mejorar su desempeño ambiental y social a partir del acuerdo de las empresas participantes en la cadena.

<sup>45</sup> La cadena del café ha sido una de las más favorecidas en la Región, con los recursos de estos donantes, pero también la actividad del cacao ha contado con recursos para su desarrollo.

## El concepto de *UPGRADING* económico

El “*Upgrading*” o escalamiento económico es definido como el proceso en que unidades económicas entran y/o se mueven a actividades de mayor valor agregado en la cadena productiva, mejorando de esta forma su situación en la cadena. (Fernández-Stark & Gereffi, 2011, pág. 42). Este concepto es de vital importancia para el diseño de estrategias y políticas en las diferentes cadenas, ya que permite evaluar las mismas en términos de una mejora de posición de las empresas a lo largo de la cadena.

Fernández-Stark & Gereffi (2011) distinguen varios tipos de “*Upgrading*” económico:

-PRODUCTO: Orientación a líneas de productos más avanzados y sofisticados en términos de valor unitarios<sup>46</sup>.

-PROCESO: Transformación más eficiente de insumos en productos, reorganizando el sistema de producción o introduciendo una tecnología superior<sup>47</sup>.

-FUNCIONAL: Consiste en adquirir nuevas funciones superiores en la cadena, tales como, diseño, comercialización; o bien, el abandono de funciones existentes de bajo valor agregado para concentrarse en actividades de mayor valor agregado.

El concepto de “*Upgrading*” está presente en todo este trabajo bajo términos como “mejoras en la inserción en la cadena” o bien en el apartado siguiente bajo los conceptos de fuentes de competitividad y diferenciación vertical y horizontal.

### **2.1.2 Teorías del Comercio Internacional: De las Ventajas Comparativas a las Ventajas Competitivas<sup>48</sup>**

Como se ha visto en la sección anterior, la forma de inserción en el mercado internacional y las posibilidades de mejora, pasan por la comprensión de varias dimensionales analíticas (insumo-producto, geográfica, institucional y gobernanza). Una dimensión de gran importancia explicativa en el enfoque de cadenas globales es la geográfica, ya que identifica la ubicación territorial de los diferentes eslabones de la estructura de la cadena. En el caso de productos agrícolas de exportación, es importante profundizar en la ubicación geográfica de los diferentes

---

<sup>46</sup> En el caso del cacao podría ser trabajar en la línea de cacaos finos de origen a partir de variedades criollas, o bien producir y procesar bajo estándares de Comercio Justo.

<sup>47</sup> Esto podría ir desde introducción de variedades de mayor rendimiento, pasando por mejoras en sistemas de fermentación, etc.

<sup>48</sup> Este apartado se basa en Díaz, R. 2009.

eslabones, sus fundamentos y posibilidades de mejora. Las teorías del Comercio Internacional pueden ser una fuente de comprensión de estos fenómenos.

En efecto, y tal como se indicó con anterioridad, para los productos agrícolas, el enfoque de cadenas globales observa que normalmente los países en desarrollo realizan la producción agrícola, mientras la importación y transformación de dicha producción es realizada en los países desarrollados. Este tipo de patrón del comercio internacional estaría explicado principalmente por la teoría de las ventajas comparativas naturales.

De acuerdo con esta teoría, los países que tengan abundancia relativa de cierto recurso <sup>49</sup> tenderán a especializarse en la producción de aquellos bienes que son intensivos en el uso del recurso más abundante. Este enfoque parece explicar bien que los países en desarrollo con abundancia relativa de recursos naturales en relación con el capital tiendan a especializarse en productos intensivos en este tipo de recursos, mientras los países desarrollados, con abundancia relativa de capital, se especializarán en aquella parte del proceso de producción que requiere de mayores inversiones de capital. Se supone que esto optimizará el bienestar de cada país, y por tanto no habrá interés en modificar este patrón del uso de los recursos que posee.

La dotación de recursos físicos relativa, también se expresa en los precios de los recursos, y de manera simplista se indica que a mayor abundancia relativa del recurso su precio será menor en relación a otros factores menos abundantes. Esto se reflejará en los costos de producción, por lo cual el país que se especializa en los bienes intensivos en sus recursos abundantes podrá producir a menores costos, y por tanto vender a menores precios que otros países lo podrían hacer.

Esta teoría, más allá de todas las críticas que se le pueden hacer en cuanto al realismo de sus supuestos, parece eso sí, reflejar el patrón de comercio que existía hasta mediados del siglo XX a nivel mundial, y especialmente en cuanto a la producción de materias primas en ciertos territorios, mientras la transformación y el consumo ocurría en otros (o bien era realizada por empresas provenientes de otros territorios en los países donde se producía la materia prima).

El desarrollo del comercio de bienes y los flujos de capital a nivel internacional, y la globalización de la producción y el consumo, han puesto entredicho este enfoque. No obstante, parece bastante razonable para explicar, al menos la incursión de un país en la producción de ciertos bienes, especialmente cuando se basan en la abundancia relativa de recursos naturales.

---

<sup>49</sup> Si el país A tiene 6 X del factor L y 2 X de factor C, mientras el país B tiene 10 X del factor L y 20 X del factor C, el país B pese a tener mayor cantidad absoluta de ambos factores, se especializará en los bienes que sea intensivos en el factor C, ya que tiene una abundancia relativa mayor de este factor.

En la actividad agrícola hay ciertos productos que requieren de condiciones particulares para su desarrollo tales como un régimen de lluvias, tipos de suelo, rango y variabilidad de temperaturas, etc. Estas condiciones actúan como barreras naturales para que, en otras regiones que no cuentan con las mismas, puedan producir un cierto bien. Esto es particularmente válido para los productos agrícolas tropicales como el café, el banano, el cacao, azúcar, palma aceitera, mango, piña, papaya.

Los productos agrícolas tropicales, si bien cuentan con la ventaja de barreras naturales, en términos de competencia de otras regiones del mundo, también presentan una serie de desventajas tales como fuertes fluctuaciones de la producción por fenómenos naturales<sup>50</sup> (exceso de lluvias, huracanes, sequía, etc.), con períodos de escasas y sobre oferta en relación a la demanda mundial, lo cual se refleja en la fluctuación de precios, y mientras por otro lado se presenta una tendencia a la caída de los mismos en el largo plazo; asimismo enfrentan una concentración del mercado mundial en pocas empresas de carácter transnacional, y barreras arancelarias y no arancelarias a la exportación de productos procesados a partir de sus materias primas.

La especialización ha traído también impactos en los recursos naturales, donde la extensión de los cultivos con fines de exportación ha devastado enormes superficies de bosque (palma aceitera, cacao, piña), con impactos en los recursos naturales y afectando la sostenibilidad de la misma actividad de exportación<sup>51</sup>. De esta forma el elemento del manejo de los recursos naturales emerge como una variable importante a considerar en términos de las estrategias de fomento a las actividades agrícolas, y la sostenibilidad de las ventajas naturales.

Aun reconociendo todas las desventajas señaladas, la producción de productos tropicales es una realidad en una serie de países y de ella dependen una gran cantidad de pequeños y medianos productores agrícolas, siendo en algunos países la principal fuente de divisas. La pregunta clave, en esa perspectiva, es hasta donde el posicionamiento de estos productos en las cadenas globales depende exclusivamente de estas ventajas comparativas, y sí es posible influir en dichas ventajas para mantenerse o mejorar la forma de inserción<sup>52</sup>.

Esto remite a la discusión de la competitividad y las fuentes de esta. Bajo un enfoque sistémico la competitividad tiene fuentes diversas: por un lado se tiene el contexto internacional,

---

<sup>50</sup> Agravados en los últimos años por cambios en el clima mundial

<sup>51</sup> Profundizaremos en esto para el caso de la expansión del cacao en países africanos, en el capítulo 3.

<sup>52</sup> Esto se constituye en aspectos claves para el diseño de políticas públicas hacia estas actividades en nuestros países, pues la primera implica libre comercio por parte del país productor de productos agrícolas tropicales, y donde la intervención pública se limitaría a generar las condiciones de ese libre comercio; la segunda indica que se puede ir más allá de las ventajas naturales que se expresan en el libre comercio, y que esto puede implicar acciones de política pública más complejas y más planificadas y concertadas.

con sus requerimientos para los productos tropicales (calidad de producto y calidad de procesos) que pueden afectar positiva o negativamente su competitividad, y que difícilmente se puede incidir en este contexto por parte de los países productores; el contexto nacional que también afecta la competitividad de los productos, pero donde existen márgenes de acción para su modificación.

De esta manera, se abre el espacio para trabajar en políticas públicas que faciliten un contexto que brinde mayores fuentes de competitividad a los productos, partiendo de las ventajas comparativas que pueda poseer un producto tropical en cierto país, por medio de economías escala que se pueden generar<sup>53</sup>. Es evidente que carreteras para extraer la producción se constituye en un elemento clave para fortalecer la ventaja comparativa inicial; la existencia de infraestructura para los medios de transporte (puertos o aeropuertos) es claramente un aspecto de la competitividad de un producto de exportación y que se expresa en términos de costos; pero también investigación para maximizar rendimientos de un producto agrícola mientras reduce costos, puede ser asimismo una fuente de competitividad importante de dicho producto<sup>54</sup>.

Esta posibilidad de afectar las ventajas comparativas conduce al concepto de ventajas competitivas. El tema central en éstas es que plantea que las mismas no son estáticas y son sujetas a la acción de los actores en la cadena. Los niveles de competitividad se construyen a nivel de las empresas, pero también las políticas públicas pueden apoyar a dicha construcción y/o potenciar esos niveles de competitividad generados. Mientras las ventajas comparativas dan gran importancia a la variable de los precios para poder exportar exitosamente un producto, las competitivas prestan mayor atención al tema de la calidad como una nueva variable para explicar la dirección del comercio.

La competitividad basada en calidad puede desarrollarse por medio de la diferenciación vertical y horizontal.

Diferenciación vertical refiere a la calidad intrínseca del producto, normalmente referida a color, sabor, forma y tamaño, cualidades nutricionales, etc. Esta calidad se puede desarrollar, y podría comenzar, por ejemplo, desde el tipo de variedades utilizadas, tipo de procesamiento, etc. La obtención de esta mayor calidad del producto se estructura a partir de como las empresas organizan las cadenas y los procesos productivos a lo largo de esta; la inversión en investigación

---

<sup>53</sup> Sin embargo, esto requiere que exista cierta envergadura de la actividad o actividades de exportación en el país, que justifique la inversión en infraestructura o servicios para los productos de exportación.

<sup>54</sup> Incluso una política de protección de los recursos naturales, como por ejemplo la protección de fuentes de agua en zonas altas, puede ser clave para el acceso al agua de riego en temporadas secas, para la actividad productiva en cuestión.

y desarrollo se considera fundamental para generar esta diferenciación de calidad. Relacionado con esto, la incorporación de trabajo calificado a la actividad aparece una variable importante para las mejoras en la calidad del producto.

Diferenciación horizontal. Se refiere al mismo producto, pero con ciertas características que el permiten diferenciarse en el mercado, tales como certificaciones del producto<sup>55</sup>, tipos de empaques, etc. Esta diferenciación normalmente aprovecha segmentos de demanda diferenciada y sus mercados. La fuerza motriz de estas diferenciaciones puede provenir tanto desde la oferta<sup>56</sup> como de la demanda.

La constante necesidad de contar productos nuevos en el mercado, tanto por parte de los productores con el fin de diferenciarse de la competencia, como de nuevas tendencias en las preferencias de los consumidores, obligan a las empresas a estar constantemente innovando en términos de diferenciación horizontal<sup>57</sup>. La diferenciación de productos que responde a cambios en la demanda implica un constante monitoreo del consumidor y de investigación que permita identificar nuevas cualidades de los productos y que puedan ser atractivas para el consumidor<sup>58</sup>

Hay 2 aspectos que pueden incidir en la dinámica de la diferenciación por calidad: el desarrollo de los mercados locales y la inversión extranjera directa (IED). (Ver Figura 2.7)

La existencia de un mercado interno para los productos agrícolas de exportación puede mejorar los procesos de desarrollo de calidad. A medida que el mercado local se desarrolla, sus exigencias de calidad pueden ir en aumento, y esto permite el aprendizaje en transacciones con mayor cercanía con el consumidor, y alcanzar estándares de los países donde se exporta<sup>59</sup>. La inversión extranjera directa también puede tener impactos en la diferenciación por calidad. La IED

---

<sup>55</sup> Refiere a la calidad de los procesos, por ejemplo, que cumple normas sociales, o ambientales, o que viene de una región específica. Las posibilidades de diferenciar el producto a partir de las características del proceso son muy amplias. Es importante indicar que la calidad intrínseca del producto puede ser la misma, aunque existan diferencias en los procesos.

<sup>56</sup> Además del caso obvio de simplemente querer diferenciarse de sus competidores, una empresa puede hacer cambios en sus procesos, por ejemplo, utilizar energía renovable para sus procesos de secado, debido a que esto le permite reducir sus costos energéticos, y aprovechar esta innovación para mercadearse ante sus compradores inmediatos.

<sup>57</sup> Esto estaría bien explicado en bajo la teoría del ciclo del producto. Por ejemplo, en el caso de productos certificados como orgánicos puede tener un ciclo de vida acortado si aparece una nueva forma de entender lo ambiental como por ejemplo la certificación como carbono neutralidad, lo que abre otro abanico de ciclo de vida del producto.

<sup>58</sup> Por ejemplo, aquellas que permitan relacionar características de los productos con temas de salud y que puedan ser de interés del consumidor.

<sup>59</sup> Es importante indicar que los diferenciales de ingresos entre el país productor y el consumidor afectan esta curva de aprendizaje. Si las diferencias son muy pronunciadas, lo cual se expresa en las preferencias de los consumidores, el mercado interno no necesariamente servirá a los propósitos de aprendizaje. Por ejemplo, en el caso del cacao, en algunos países de la Región, entre las poblaciones pobres existe una cultura de consumo de cacao en polvo mezclado con azúcar, donde la cualidad de sabor del cacao puro no es resaltada por el uso abundante del azúcar; en este caso el productor no se verá estimulado a mejorar las propiedades del sabor natural del cacao. No obstante, en la mayoría de los países existe un sector social que cuenta con patrones de consumo y gustos similares a los países desarrollados, que pueden ser apropiados para el aprendizaje en términos de calidad. El turismo, también puede ser una fuente importante de aprendizaje en términos de calidad. En el caso del café, la presencia del turismo ha estimulado el contar con café de mejor calidad y la mejora en los procesos de su preparación; asimismo ha tenido impactos en cuanto a exigencias de calidad horizontal, por ejemplo, al responder a una demanda de café orgánico. Este tipo de consumo, que inicialmente se concentraba solo en los visitantes extranjeros, ha ido propagándose primero entre los sectores de ingresos altos de los países productores, pero también en capas medias.

implica la presencia de la empresa en el país productor, generalmente con fines de asegurarse el acceso a la materia prima tanto en volumen como en calidad, e incertidumbre en los precios.

La empresa internacional podría desplazar a las firmas nacionales de la cadena del producto, pero también los podría integrar verticalmente<sup>60</sup>. El poder de estas empresas en la cadena podría facilitar una integración eficiente de los productores locales (Díaz, 2009, pág. 109), y sobre todo facilitar el acceso a la información sobre los requerimientos de calidad de los consumidores finales, incorporando aspectos de diferenciación vertical y horizontal: facilitando el acceso a variedades preferidas por los consumidores (diferenciación vertical) y solicitando que los productores cumplan ciertos estándares para certificarse con Rain Forest, por ejemplo (diferenciación horizontal).

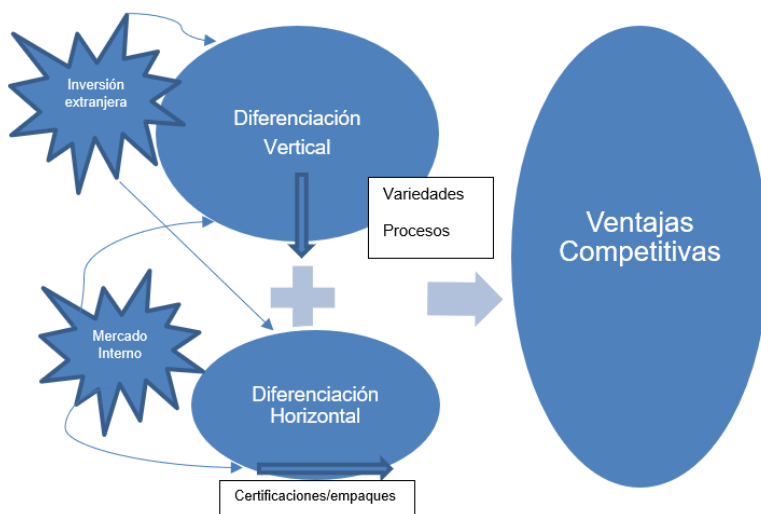


Figura 2.7: Ventaja competitiva según tipo de diferenciación  
Fuente: Elaboración propia basado en Díaz, 2009.

Las políticas públicas pueden también apoyar esos procesos de mejora en calidad. En el caso del desarrollo de calidades a partir de una diferenciación vertical, el estado puede promover la creación de alianzas entre actores de la cadena, que permitan a los productores del bien agrícola lograr mejorar la calidad de producto primario o incluso avanzar en los eslabones de la cadena con las calidades adecuadas para diferenciarse en los mercados<sup>61</sup>.

<sup>60</sup> Cuando existen fluctuaciones muy fuertes en el precio del producto agrícola, las empresas extranjeras normalmente no entran en la fase de la producción, con el fin de evitar justamente el riesgo de precios a la baja por períodos muy prolongados. En ocasiones combinan una producción propia con proveedores locales, como por ejemplo en el caso del banano y el cacao.

<sup>61</sup> Poder colocar café tostado y molido en los principales países consumidores a veces resulta complejo para los productores de café; alianzas con tostadores en los países consumidores, y que conocen bien las particularidades del gusto de los consumidores en términos de sabor del café, pueden ser una forma en que los productores de café puedan llegar a los consumidores finales, subcontratando en el país consumidor a empresas que le brinden la calidad requerida para poder ser vendido directamente en dicho mercado. Este tipo de arreglos no solo permite el acceso sobre las

Asimismo, políticas públicas y con uso de alianzas pueden facilitar al sector nacional de la cadena, información valiosa sobre tendencias de la demanda en los países consumidores que orienten acciones para una diferenciación horizontal; en esa misma línea, y aprovechando el origen territorial del producto, los gobiernos pueden promover en los países consumidores el producto en cuestión, a partir de la diferenciación territorial<sup>62</sup>. Las políticas públicas sobre inversión extranjera directa y estímulo al desarrollo de los mercados internos, para los productos de exportación, son otra forma en que se puede incidir en la competitividad por medio del desarrollo de la calidad de los productos.

En síntesis, la forma y la calidad de la inserción de los pequeños productores en las cadenas globales de productos agrícolas tropicales están fuertemente relacionadas con la competitividad alcanzada por dichos productores. Las teorías del Comercio Internacional ayudan a entender las fuentes de competitividad y como se pueden mejorar, mientras el enfoque de las cadenas globales permite comprender con mayor claridad las características de la competitividad en los mercados internacionales y los márgenes para su modificación y desarrollo, sobre todo en consideración de la ubicación de la producción agrícola primaria en cierto territorio y su relación con el contexto global. Asimismo, ambas aproximaciones teóricas consideran las políticas públicas y el papel que pueden cumplir en mejoras en la competitividad de un sector.

### **2.1.3 Políticas Públicas y Cadenas Globales<sup>63</sup>**

En los apartados anteriores (Cadenas Globales y Teorías del Comercio Internacional) se han indicado algunas políticas públicas que se podrían derivar de estos diferentes enfoques.

En el caso del enfoque de Cadenas Globales de Mercancías, las políticas se ubicarían en la Dimensión Institucional en términos de analíticos, pero su implementación impactaría todas las otras dimensiones de la cadena: Insumo-producto, geográfico y gobernanza. En términos generales, las políticas públicas de un país buscaran facilitar/mejorar las formas de inserción de los segmentos nacionales en la cadena global, sea mediante el fortalecimiento del rol como proveedor de materia prima (proveedor favorito de los compradores internacionales), bien avanzando en términos de apropiación de valor agregado (*upgrading*), o una combinación de

---

características de la demanda, sino también evitar enfrentar el pago de aranceles cuando se trata de producto terminado, o tener acceso a tecnología productiva que no sería rentable de adquirir para el procesamiento en el país productor, pero a la cual se puede tener acceso por medio de estas alianzas.

<sup>62</sup> En el caso de Costa Rica ese papel lo cumple PROCOMER, mientras en Guatemala organizaciones como AGEXPORT.

<sup>63</sup> Este apartado se basa en Agosin & Fernández-Arias (2014), Blide et al (2014), Casaburi et al (2014), Díaz (2009), Fernández-Arias & Stein (2014) y Stein (2014)

ambas, cuando sea posible. El énfasis de esta estrategia dependerá de los objetivos de la política hacia la actividad concreta, y su interrelación con otras políticas a diferentes niveles<sup>64</sup>.

Posibles políticas públicas derivadas de este enfoque se presentan en el cuadro a continuación:

**Cuadro 2. 1:** Políticas Públicas según la dimensión de la cadena

Dimensión de la Cadena Global	Políticas Públicas
Dimensión Insumo-Producto	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Investigación para mejoramiento de semillas, su producción y distribución.</li> <li>-Facilitar la asistencia técnica en campo y procesos agroindustriales</li> <li>-Apoyo para la integración horizontal de productores</li> <li>-Creación de nexos con servicios financieros y servicios de certificación</li> <li>-Brindando donaciones parciales para compras de equipo y maquinaria y/o créditos blandos por medio de fideicomisos o programas especiales.</li> <li>-Facilitando acercamientos y acuerdos con empresas compradoras (incluyendo programas de compras estatales).</li> <li>-Con programas de promoción de las exportaciones.</li> </ul>
Dimensión Geográfica	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Inversión en infraestructura (caminos, puertos) que promueven la localización de empresas en un territorio específico, atraídas por facilidades de transporte local e internacional.</li> <li>-Promoviendo inversiones directas para la actividad en el país</li> <li>-Exoneración de impuestos a empresas si se ubican en ciertos territorios.</li> <li>-Apoyando a empresas nacionales a ubicar parte de la actividad fuera del territorio nacional en alianza con empresas compradoras (supermercados en el país importador, por ejemplo)</li> <li>-Aranceles (aumento o reducción) a materias primas, insumo y productos finales</li> </ul>
Dimensión Institucional	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Apoyando la creación de grupos organizados a nivel nacional.</li> <li>-Creando mesas de diálogo entre actores de la cadena.</li> <li>-Creando por ley o decreto ley figuras de cadenas del producto.</li> <li>- Creando leyes generales para el sector o específicas para la actividad.</li> </ul>
Dimensión Gobernabilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Atrayendo a las empresas ancla y apoyando la estructuración de relaciones entre éstas y los productores de materia prima.</li> <li>-Apoyando la integración horizontal de los productores primarios para el fortalecimiento de su poder de negociación con otros actores de la cadena.</li> </ul>

<sup>64</sup> Las políticas específicas hacia la actividad dependerán de varios elementos: i) Importancia en la canasta de exportaciones; por ejemplo en países africanos como Costa de Marfil y Ghana, donde las exportaciones de cacao son de las primeras generadoras de divisas de estos países, la política hacia la actividad tendrá fuertes impactos en las políticas macroeconómicas, no siendo así donde la actividad representa un nivel marginal en términos de generación de divisas; ii) Importancia en la generación de empleos e ingresos en el sector rural, industrial y servicios; la política tendrá un impacto a nivel sectorial y dependerá de la estrategia global de desarrollo productivo del país, la importancia que adquiere la política hacia la actividad; iii) Importancia para otros objetivos de política; la actividad, y dependiendo de sus características, puede tener impactos en términos ambientales y su definición puede buscar atenuar efectos de cambio climático, biodiversidad o protección de recursos naturales. Por ejemplo, en El Salvador, la política hacia el café y el cacao han estado ligadas, en los últimos años, a la conservación del recurso forestal.

	-Mediante la investigación y desarrollo de calidad de los productos y la transferencia de éstos a los productores, lo cual puede generar capacidad de negociación de los productores con otros actores de la cadena.
--	--

Fuente: Elaboración propia a partir del desarrollo del apartado 2.1.2

En cuanto a las teorías del Comercio Internacional, se distinguen aquellas focalizadas en las ventajas comparativas y las que desarrollan el concepto de ventajas competitivas.

En el caso de las ventajas comparativas, las propuestas de política económica se plasman en el libre comercio, y en específico en términos de políticas de apertura unilateral por parte del país productor de bienes agrícolas tropicales. La intervención pública, si es necesaria más allá de la apertura comercial, debe buscar generar condiciones para que las ventajas comparativas puedan expresarse en las condiciones de libre comercio, lo cual puede ir desde obras de infraestructura, asistencia técnica, o reducción de impuestos a la importación de insumos, y que permitan la reducción del precio unitario del producto como elemento central para mejorar la competitividad. En general se plantean políticas de carácter neutro.

Por otro lado, las ventajas competitivas ponen énfasis en que la competitividad que tiene un país para exportar un cierto producto no es estática, y es sujeta a la acción de los actores productivos, la cual se pueden potenciar por medio de las políticas públicas. El otro aspecto central del planteamiento es el énfasis en calidad, más que en el tema de costos para mejorar la competitividad, la cual se puede desarrollar mediante estrategias de diferenciación horizontal y vertical. En general, las teorías del comercio que ponen su énfasis en el desarrollo de ventajas competitivas dan mucha más relevancia a las políticas públicas como elemento para mejorar la competitividad de un producto, ya que buscan superar el paradigma de las ventajas comparativas de carácter natural. A continuación, se presenta un cuadro con posibles políticas públicas derivadas de las teorías de Comercio Internacional.

**Cuadro 2. 2:** Políticas públicas según Teorías del Comercio Internacional

Teorías del Comercio Internacional	Políticas
Ventajas Comparativas	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Reducción de aranceles y barreras no arancelarias</li> <li>-Inversión en infraestructura (camino y puertos, aeropuertos)</li> <li>-Investigación para mejora de rendimientos</li> <li>- Facilitación de créditos para compra de equipos</li> </ul>
Ventajas Competitivas	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Servicios de investigación y Desarrollo</li> <li>-Servicios de Inteligencia de mercados para dar seguimiento a las tendencias de la demanda, brindado por agencias estatales.</li> <li>-Promoción de los productos bajo una “marca de origen” en los países consumidores.</li> <li>-Promocionar alianzas entre empresas con fines de mejoras en calidad vertical (en el país y con empresas fuera del país)</li> <li>-Atracción de inversión extranjera directa para acceso a tecnologías y conocimientos del mercado</li> <li>-Estímulo al desarrollo de los mercados internos para mejoras de calidad de los productos</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia a partir del desarrollo del apartado 2.1.3

Como se puede apreciar en los cuadros anteriores, existe cierta correspondencia entre las propuestas de Política derivados del análisis de las Cadenas Globales de Producto de las que se pueden inducir de las teorías del Comercio Internacional, donde las ventajas comparativas naturales se convierten en la base de la competitividad para productos agrícolas, las cuales se pueden fortalecer y ampliar con el desarrollo de ventajas competitivas, y donde las políticas públicas pueden cumplir un rol en dichos procesos.

No obstante contar con estos elementos de política indicados anteriormente, es importante profundizar un poco más en los fundamentos de las intervenciones públicas en las cadenas de valor. Para esto se presentan algunos elementos orientadores a partir de trabajos centrados en Políticas de Desarrollo Productivo.

El enfoque de Políticas de Desarrollo Productivo (PDP), brinda varios conceptos claves para las propuestas de políticas públicas para una actividad concreta. Por un lado, plantea que las políticas públicas pueden ser de base amplia o políticas selectivas, a lo cual denominan políticas horizontales (base amplia) y políticas verticales (selectivas). El otro concepto importante es el de la presencia de las fallas de mercado como justificación de las políticas públicas (sean horizontales o verticales). (Agosín & Fernández-Arias, 2014, pág. 6)

Antes profundizar en estos aspectos, es importante introducir el concepto mismo de Políticas de Desarrollo Productivo. Las PDP son políticas públicas cuyo objetivo es ayudar al mercado a alcanzar aquello que estaba latente en sus capacidades, pero que por diversas razones no se han podido expresar (Stein, E., 2014, pág. 27). Específicamente se dirigen al desarrollo productivo de la actividad económica general o de un sector productivo particular, en términos de competitividad en una economía de mercado<sup>65</sup>.

Algunas características de estas políticas son las siguientes<sup>66</sup>:

- La presencia de ventajas comparativas actuales y potenciales, son una especie de requisito para fundamentar el uso de PDP.
- Se orientan por la percepción de la existencia de fallas de mercado.
- Ponen énfasis en alcanzar procesos de innovación productiva.
- El Estado como facilitador de decisiones de producción del sector privado, y construidas o definidas con dicho sector.

Como ya se ha indicado, la presencia de las fallas de mercado es un elemento esencial en el enfoque de las PDP. Estas se producen cuando el mercado no es capaz de asignar los recursos de forma eficiente. Las más citadas en el marco de las PDP son la presencia de externalidades, las fallas de coordinación, de asimetrías de información, mercados no competitivos. En el caso de las cadenas de valor se identifican una serie de fallas de mercado que no permiten el máximo desempeño de los agentes que participan a lo largo de ella, afectando la eficiencia como un todo de la cadena, inhibiendo la asignación adecuada de los recursos. Esto puede justificar la existencia de una política pública que busque su solución.

Algunas de las fallas de mercado identificadas en cadenas globales son las siguientes<sup>67</sup>:

-Asimetrías de Información: Los productores en ocasiones no tienen información del comportamiento de los precios y sus tendencias, o de cómo implementar de normas de calidad, ni tampoco de las características de demanda del consumidor final. Los compradores no siempre

---

<sup>65</sup> En ese sentido, al centrarse en el desarrollo productivo, no considera otros objetivos de las políticas públicas que se pueden beneficiar del uso de los instrumentos de las PDP. Objetivos de distribución de ingresos o generación de oportunidades para gente pobre no son parte de los PDP en sí, ni tampoco la protección de los recursos naturales. Este aspecto se considera relevante en términos de sostenibilidad de las actividades productivas que se pretenden fortalecer con la política pública, así como cuando se tienen otros objetivos de política, relacionados a la actividad. En ese sentido, si una PDP hacia una actividad específica permite generar empleos o proteger el medio ambiente, será producto de la mayor competitividad de la actividad. También es importante señalar que tampoco se trata de políticas macroeconómicas, que, si bien pueden afectar la competitividad de una actividad, no son el objetivo de dichas políticas.

<sup>66</sup> Stein, 2014, págs. 43 y 44.

<sup>67</sup> Basados en Casaburi, Maffioli, & Piet, 2014.

conocen la capacidad de posibles proveedores. Esto afecta la toma de decisiones de los actores y puede llevar a menores resultados de los óptimos.

-Fallas de Coordinación: La falta de coordinación del mercado puede ocasionar que las empresas individuales no aprovechen las oportunidades del mercado, que sí podrían disfrutar si actuaran de manera concertada. Es decir, la ausencia de cooperación entre los actores a lo largo de la cadena limita la eficiencia de su funcionamiento. En ocasiones el logro de la coordinación implica costos de transacción muy altos y dado que los actores no se conocen lo suficiente y a veces compiten entre sí, bloquean la potencial cooperación para enfrentar problemas que afectan a todos los actores (p.ej. ausencia de caminos, leyes inadecuadas que afectan la actividad, etc.), pero que resultaría muy costoso el tratar de asumir de manera individual. En algunas oportunidades las fallas de coordinación no se centran en los actores privados, sino entre los actores públicos, quienes deberían brindar soluciones a la ausencia de algunos bienes públicos.

-Externalidades: Un ejemplo bastante común en cadenas de productos agrícolas, son las externalidades que se producen cuando una empresa líder invierte en la identificación de algún proveedor confiable, generando luego que otros compradores establezcan relaciones con dicho proveedor, debiendo la empresa líder competir con los otros compradores por el proveedor en cuestión. De manera similar al ejemplo anterior, la capacitación a los proveedores por parte de los compradores puede ser sub óptima porque éstos temen que los nuevos conocimientos van a favorecer a compradores rivales que no han invertido en la capacitación de los proveedores.

Algo similar sucede con procesos de investigación y desarrollo, ya que la empresa que ha invertido en esto puede no divulgar resultados, que podrían incrementar la competitividad de toda cadena, con el fin de que sus competidores no tengan acceso a la misma.

En todos estos casos, la compañía recibe un retorno menor por su inversión al alcanzado para el conjunto de la cadena, lo cual podría justificar una intervención pública con el fin de compensar el desequilibrio para la empresa que realizó la inversión inicial.

-Mercados no Competitivos: Las cadenas agrícolas internacionales se caracterizan por la concentración de las compras por parte de pocas empresas, fenómeno conocido como Oligopsonio, quienes pueden controlar precios y calidades, y por tanto afectando la asignación adecuada de los recursos. Justamente la cadena global del cacao se caracteriza por la concentración de la compra de cacao en grano a nivel mundial por parte de pocas empresas (ver capítulo 3)

Los diseñadores de política, en alianza con los actores privados, deben identificar la falla de mercado a lo largo de las cadenas y sus causas, con el fin de diseñar las políticas públicas más adecuadas para atacar las causas de la falla, y que los beneficios que pueden generar para la sociedad son mayores a los costos sociales de su implementación<sup>68</sup>.

Una vez planteado cuando se justifica una intervención pública, se identifican las políticas y algunos de los instrumentos para su implementación. El enfoque de Políticas de Desarrollo Productivo, como ya se indicó, se puede dividir en políticas horizontales y verticales, según su alcance.

Las políticas horizontales afectan la totalidad de la economía de un país, y sus objetivos buscan la mejora de la globalidad de los sectores productivos. Las políticas verticales en cambio se diseñan y se aplican en determinados sectores (industrial, agrícola, etc.) o actividades específicas (café, turismo de montaña, etc.). A su vez la política, además del alcance, se puede clasificar según el tipo de intervención que proponga: La política puede enfocarse en la dotación de bienes públicos o bien asumir la forma intervenciones de mercado. (Stein, 2014, pág. 36).

Ya que el estudio atañe a una actividad específica (cadenas de cacao), se centra sobre todo en las intervenciones realizadas por medio de políticas verticales.

**Políticas Verticales de dotación de Bienes Públicos:** Se refiere a bienes públicos proporcionados por el Estado con el fin de mejorar la competitividad de un sector específico, como una acción complementaria de los esfuerzos productivos del sector en cuestión. Se puede tratar de mejoras en infraestructura, creación de carreras universitarias específicas para atraer cierto tipo de inversiones, controles fitosanitarios que impidan que las plagas contaminen ciertos vegetales, o investigación llevada a cabo por organismos públicos para crear nuevas variedades más productivas de cultivos (Stein, 2014). La intervención debe estar justificada por fallas de mercado en cada caso.

**Políticas Verticales de Intervención de mercado:** Diseñadas para estimular el desarrollo de un sector específico con potencial competitivo, pero que no se alcanzaría sin las intervenciones públicas. La política buscaría afectar positivamente los incentivos para el sector específico y de esta manera su conducta de inversión. Una justificación de este tipo de intervención es el argumento de “industria naciente”. Se trata de subsidios, exoneraciones fiscales o arancelarias<sup>69</sup>.

---

<sup>68</sup> Esto implica que la existencia de una falla de mercado no es condición suficiente para la intervención pública.

<sup>69</sup> Se considera que hay riesgos importantes asociados a intervenciones de mercado para sectores específicos, en tanto la intervención puede mejorar la rentabilidad del sector, pero sin efectos sobre la productividad y competitividad del sector, perdiéndose el objetivo de la política. Sin embargo,

(Stein, 2014). Como en el caso de las políticas para proveer bienes públicos, las de mercado deben solucionar fallas de mercado previamente identificadas. En el cuadro siguiente, se hace un listado de ejemplos instrumentos asociados a políticas verticales.

**Cuadro 2. 3:** Instrumentos de política vertical según tipo de intervención

<b>Política Vertical según tipo de Intervención</b>	<b>Instrumentos</b>
Bienes Públicos	Controles fitosanitarios Investigación y Desarrollo realizada por entes públicos Promoción internacional por parte de entes públicos Creación de Oficinas de Promoción de Exportaciones Creación de Oficinas para Atracción de Inversión Extranjera Protección de propiedad intelectual Apoyo a la organización de consejos sectoriales o asociaciones empresariales Creación de infraestructura que facilita el transporte de productos (camino, puentes, etc.) Coordinación de aspectos de logística para exportación
De Mercado	Exoneraciones fiscales para inversión extranjera Programas de crédito subsidiados Programas con empresas ancla con subsidio público Subsidios para formación laboral Subsidios para compra de equipo Subsidios para estudios de diagnóstico/información Subsidios para participar en eventos de marketing internacional Subsidios para pioneros

Fuente: Elaboración propia a partir de Stein, 2014 y Casaburi, Maffioli, & Piet, 2014

---

el peligro mayor es que las empresas beneficiadas se convierten en grupos de presión para extender los beneficios en el tiempo, erosionando las finanzas públicas. (Stein, 2014, pág. 37)

## **2.2 Marco metodológico**

En este apartado se presenta la metodología global del trabajo de investigación, así como la metodología que fue utilizada para alcanzar los objetivos específicos.

### **2.2.1 Enfoque Global**

El análisis sigue la siguiente ruta de investigación: i) caracterizar el sector de cacao por medio de un análisis de la cadena del cacao, considerando al menos 2 países de la región (Nicaragua y Guatemala), y mediante un análisis comparativo resaltar semejanzas y diferencias; ii) una vez obtenidas las caracterizaciones para los 2 países, identificar propuestas de desarrollo para la actividad y en particular para los pequeños productores de cacao, en cada uno de los países, considerando las aproximaciones conceptuales de 2.1 y la opinión de actores de la cadena y expertos.

La metodología de trabajo fue principalmente mediante la revisión de fuentes secundarias, y estudios de campo realizados por el estudiante a finales de 2016, complementados con nuevas entrevistas a actores claves del sector en la Región durante 2018 y 2019 y expertos en políticas de desarrollo rural a nivel de América Latina.

Se trata de un análisis de tipo descriptivo del sector en cada país (nivel meso), identificando las articulaciones/cadenas presentes; un análisis comparativo entre los países permitió la comprensión de las limitaciones, ya que facilitó dimensionar las mismas en relación con otros contextos. La investigación descriptiva, se combinó con un estudio explicativo en tanto se buscó relacionar los resultados encontrados en la parte descriptiva, con limitaciones y desafíos para un mayor desarrollo de la actividad para los productores de cacao, e identificar posibles alternativas para su superación que alimenten propuestas de políticas para el sector. (Ver Figura 2.8)

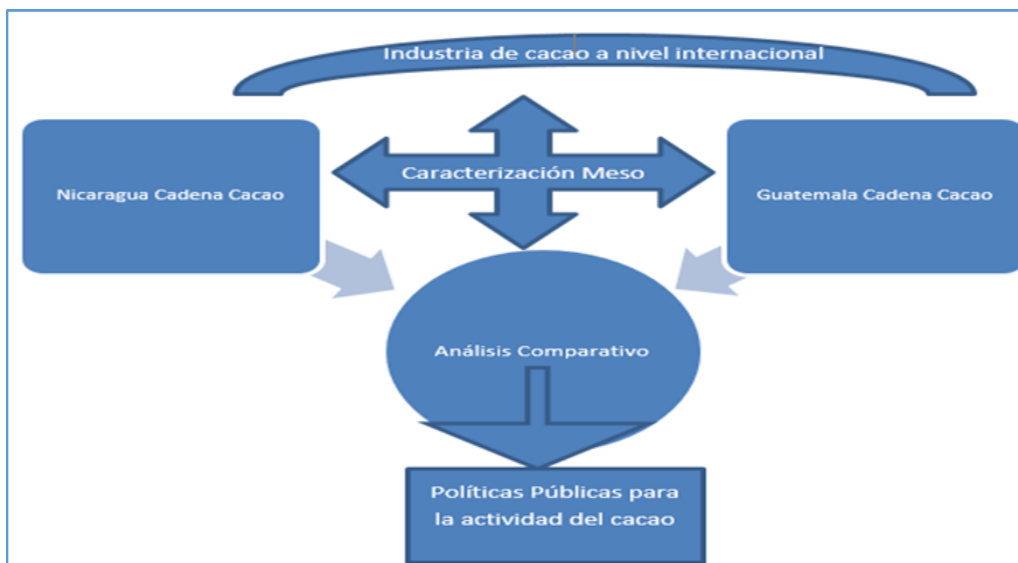


Figura 2.8: Esquema Simplificado de Investigación  
Fuente: Elaboración Propia

## 2.2.2 Metodología de acuerdo con los objetivos de investigación

A continuación, se presenta la metodología para cada objetivo específico de la investigación. La metodología propuesta se muestra de forma resumida en el Anexo 2.1.

Objetivo Específico 1. Entender la cadena global del cacao y la de los países seleccionados.

Este objetivo se desarrolla en los capítulos 3 y 4 de este documento.

Para desarrollar lo concerniente a la cadena global se utilizaron principalmente estadísticas internacionales sobre la producción de cacao en grano y consumo aparente. Esto permitió establecer los principales países productores y consumidores, y los niveles de concentración existentes del mercado en cuanto a oferta y demanda. Si bien, se analizaron estadísticas de varias décadas, el énfasis fue en el periodo reciente (2010-2017), tratando de contar con una caracterización de la situación actual del sector. Este acercamiento, más allá de dar perspectiva internacional, aportó al análisis de la dimensión geográfica de las cadenas en los países estudiados. Asimismo, este nivel de análisis permitió ubicar la Región Centroamericana en la cadena global del cacao. El tratamiento de la información estadística fue buscar la coherencia de los datos, comparando varias fuentes, y un análisis descriptivo de la misma (promedios, tasas, etc.)

Este primer nivel de caracterización se profundizó con la revisión de documentos (principalmente digitales) de investigaciones internacionales, que buscan interpretar y explicar la actividad mundial del sector, con énfasis en acercamientos basados en análisis de cadena. Se

trabajó esta información ordenándola según su aporte a la comprensión de la dimensión de la cadena en cuestión: insumo producto, geográfica, gobernanza y político institucional. Posteriormente estas diversas fuentes se compararon y se buscaron patrones de coincidencia a nivel interpretativo, o en caso de no discrepancias, se debió ampliar la búsqueda de información para finalmente optar por una u otra interpretación.

Con el fin de contrastar la opinión de investigaciones internacionales, se realizaron entrevistas a informantes claves de la Región en cuanto a su interpretación de las características de las dimensiones de la cadena. Un tratamiento similar se utilizó para las entrevistas, agrupando sus respuestas por temas, comparando las mismas, en la búsqueda de similitudes y diferencias.

El análisis de las tendencias se centró en proyecciones de oferta y demanda, e impactos en precios; incluyó también investigar la segmentación de la demanda, sobre todo en lo referido a mercados con preocupaciones ambientales, sociales y de salud, así como los referidos a cacaos finos de aroma. El estudio de la demanda se consideró importante, en tanto permitió identificar y valorar potenciales mercados para el cacao de Centro América. Sobre estos mercados también se investigó sobre la estructura de estos, en tanto otra vez, se consideró relevante el identificar los márgenes de acción que puedan tener los pequeños productores de cacao en los mismos. Para investigar estas tendencias, se recurrió a estudios especializados disponibles, y entrevistas a informantes claves.

La caracterización de la cadena en Nicaragua y Guatemala se realizó a partir de información obtenida por el estudiante, entre mayo y diciembre de 2016. La misma fue recolectada a partir de documentos de entidades públicas y privadas de los países que las facilitaron, información publicada en internet tanto de alguno de los actores identificados, como de fuentes periodísticas de los países, etc.

No obstante, la mayor parte provino de entrevistas a diversos actores de las cadenas en los países en cuestión, incluyendo productores individuales y organizaciones de productores, acopiadores locales y compradores internacionales<sup>70</sup>. La utilización de esta información en el presente estudio se hizo respetando la identificación de algunas de las fuentes, y eliminando aquellos datos que se consideran de carácter confidencial. Lo anterior, se complementó, con uso

---

<sup>70</sup> Es importante indicar, la ausencia en estos países de información estadística oficial actualizada, y mucho menos estudios públicos que detallen las fases de la cadena y los actores participantes.

de información estadística actualizada, y entrevistas de informantes claves adicionales con el fin de profundizar la situación de la actividad en los países, durante finales del 2018 y 2019<sup>71</sup>.

El tratamiento de la información se ajustó a las fases de la cadena, tanto para la caracterización de la dimensión como para su interpretación, en términos de cuellos de botella, fortalezas y debilidades, etc. En general la información se ordenó según las fases, se buscó la coherencia de esta (sobre todo en el caso de estadísticas de producción, rendimientos, etc.), se identificaron coincidencias o contradicciones en términos de la caracterización de la cadena, y en el caso de las últimas, se buscó resolver con las algunas de las entrevistas a informantes claves.

*Objetivo específico 2: Analizar las condiciones de participación de los pequeños productores de Nicaragua y Guatemala en la cadena global del cacao.*

Este objetivo se desarrolla principalmente en el capítulo 4 de este documento.

Una vez caracterizada las cadenas, se procedió al análisis de la estructura de la cadena de cacao en cada uno de los países, identificando la dimensión insumo-producto que involucra las diferentes fases de la actividad y los actores que participan en las mismas. Dentro del análisis de la estructura, se incluyó la dimensión geográfica de la cadena, así como una aproximación a los tipos de gobernanza existentes en la cadena de cada país. En la dimensión institucional se retomó el papel de las instituciones públicas y privadas (incluyendo ONGs). Este análisis permitió identificar la forma en que las cadenas de cada país se insertaban en la cadena global, y que tanto se podían ajustar a las tendencias de la misma y desarrollar oportunidades para una mejor inserción tanto para mercados de exportación, como nacionales. Esto se realizó con un tratamiento de tipo cualitativo, principalmente.

Adicionalmente, se buscaron similitudes y diferencias entre los países. El análisis comparativo, ayudó a dimensionar las fortalezas y debilidades de las cadenas en los 2 países de la Región, y a identificar posibles estrategias y alternativas para el desarrollo de estas, especialmente desde la perspectiva de los pequeños productores. Para esto, se realizó una matriz comparativa, según dimensiones de la cadena y país, donde se volcó la información de la caracterización de las cadenas.

---

<sup>71</sup> Ver listado de personas entrevistadas, tanto en 2016 como en 2018-2019, al final del documento.

Objetivo específico 3: Proponer elementos de políticas públicas para el desarrollo de la actividad cacaotera de los países seleccionados, considerando la cadena global del cacao.

Este objetivo se presenta en el capítulo 5 de este trabajo.

Para este objetivo se retomaron, principalmente los hallazgos de los objetivos específicos anteriores; se plantearon las estrategias para países y en particular para los pequeños productores. Dichas estrategias consideraron las posibilidades de los pequeños productores de realizar algún tipo de “*Upgrading*”, según las opciones de mercado que se identificaron en el análisis de la Cadena Global. El análisis de las opciones de desarrollo se evaluó tomando en cuenta los siguientes aspectos: Potencial de Diferenciación (Horizontal y Vertical) y Potencial de *Upgrading* (Funcional, Proceso y de Producto). La valoración las oportunidades de una mejor inserción en la cadena global del cacao por parte de pequeños productores, se afincó, como ya se indicó, en la identificación de patrones de demanda y de las posibilidades de responder a éstos por parte de pequeños productores. La demanda se caracterizó globalmente como de cacaos corrientes y sus derivados y de cacaos diferenciados y sus derivados.

La demanda para cacaos corrientes se consideró aquella que tiene como productos finales chocolates corrientes de consumo masivo con azúcar y leche y entre un 25 y 35% de cacao en su fórmula (incluye barra, en polvo, coberturas, bombones, etc.)

La demanda para cacaos/chocolates diferenciados se consideró aquella que tiene como productos finales *nibs* de cacao, pasta de cacao, cacao en polvo, chocolates en barra con diferentes cantidades de cacao y con o sin agregación de manteca de cacao, y otros.

Se identificaron los siguientes mercados diferenciados, según la demanda: certificados, cacaos finos de aroma, mercado de salud y tradicionales.

La matriz siguiente fue la guía que orientó las opciones de diferenciación de los productos en las cadenas en los países analizados:

**Cuadro 2.4:** Potencial de Diferenciación Vertical y Horizontal según tipo de Mercado.

Mercado	Producción	Procesamiento Primario	Producción bien final	Comercialización
Cacao/chocolate Corriente	No hay diferencias significativas en términos de calidad intrínseca del producto (variedad Forastero y clones, pero puede usar Trinitario o Criollo)	Calidad de fermentación y secado  Diferenciación vertical	Proceso industrial	Poder de marcas  Diferenciación Horizontal
Cacao Certificado	No hay diferencias significativas en términos de calidad intrínseca del producto	No hay diferencias con cacao corriente (fermentación y secado)	No hay diferencias con cacao corriente  Proceso industrial	Sello en empaque /  Diferenciación Horizontal
Cacao Fino de Aroma	Implica utilizar variedades criollas y trinitarias  Diferenciación Vertical	Fermentación mejorada es requerido  Diferenciación Vertical	No hay diferencias  Proceso industrial o artesanal	Se identifica como chocolate fino  Diferenciación Horizontal
Cacao de Productos Tradicionales	Tipo de variedad no es primordial  No hay mayor diferencia	Fermentación no es necesaria (cambio en procesos)  Diferenciación Vertical	Proceso artesanal o semi industrial  Chocolate para bebidas	Se identifica como chocolate tradicional  Diferenciación Horizontal
Mercados de Alimentación Saludables: Chocolate Oscuro y Cacao <i>Raw</i>	Tipo de variedad no es primordial, pero se ajusta más a variedad forastero (contenido de antioxidantes)	<i>Raw</i> : Sin fermentación/tostado  Diferenciación Vertical  <i>Oscuro</i> : Con o Sin Fermentación	<i>Raw</i> Proceso artesanal o semi industrial  Sin Tostado  Producto es <i>Nibs</i> de cacao o pasta de cacao  Diferenciación Vertical  <i>Oscuro</i> : Proceso artesanal, semi industrial o industrial- Contenido de cacao  Diferenciación Vertical	Se identifica como cacao con fines medicinales  Diferenciación Horizontal

Fuente: Elaboración propia

Se consideró, que las oportunidades de aprovechar las diferenciaciones verticales y horizontales que posibilitan los diferentes tipos de mercado dependen, en parte, de cuanto pueden avanzar los productores en términos de un *Upgrading* (Funcional<sup>72</sup>, Proceso y de Producto). En el

<sup>72</sup> Las oportunidades para los pequeños productores según el nivel integración vertical, van desde la focalización en la fase de producción de grano hasta avanzar hacia el consumidor final. El control de nuevas fases de la cadena para los productores se caracteriza como un Escalamiento Funcional (ver apartado 2.1.1 del Capítulo 2), y esto se puede alcanzar sea con una integración internalizada o bien con alanzas.

cuadro siguiente, se pueden ver los criterios que se utilizaron para evaluar el potencial de *Upgrading* para los pequeños productores en los diferentes mercados, según niveles de complejidad.

**Cuadro 2.5:** Complejidad de Escalamiento Funcional y de Producto según diferentes mercados

Demanda/Mercado	Nivel de Complejidad del Escalamiento Funcional, Proceso y de Producto
Chocolate Corriente	-Escalamiento Funcional es muy complejo -Escalamiento de Producto es muy complejo -Escalamiento de Proceso es complejo
Cacao Certificado	-Escalamiento Funcional es muy complejo -Escalamiento de Producto es complejo -Escalamiento de Proceso es complejo
Cacao Fino de Aroma	-Escalamiento Funcional es complejo -Escalamiento de Producto es complejo -Escalamiento de Proceso es muy complejo
Alimentos Saludables: Chocolate Oscuro y Cacao <i>Raw</i>	-Escalamiento Funcional es menos complejo/ <i>Raw</i> -Escalamiento Funcional desde menos complejo a muy complejo/oscuro -Escalamiento de Producto es complejo/ <i>Raw</i> -Escalamiento de Producto es menos complejo/oscuro -Escalamiento de Proceso no es complejo/ <i>Raw</i> -Escalamiento de Proceso es complejo
Producto Tradicional	-Escalamiento Funcional no es complejo -Escalamiento de Producto no es complejo -Escalamiento de Proceso no es complejo

Fuente: Elaboración propia

Una vez evaluados la situación de los productores en los países, se determinó donde existían las mejores alternativas de inserción en la cadena, que podrían ser sujetas a la acción de política pública.

Posteriormente, se plantearon las opciones de política y los posibles instrumentos para la ejecución de las estrategias más promisorias desde la perspectiva de los pequeños productores de cacao. Las propuestas fueron confrontadas con 3 expertos en políticas sobre la actividad del cacao, quienes han trabajado de manera directa en la elaboración de propuestas de política y en algunos

casos, en su implementación<sup>73</sup>. En general, sus observaciones han sido incorporadas en el capítulo 5 de la tesis.

### Alcances y Limitaciones

El alcance de este trabajo es a un nivel meso, es decir brinda una panorámica global de las cadenas, y está dirigido principalmente a aquellos actores externos e internos a la cadena, que deben diseñar estrategias para la actividad cacaotera a nivel de los países. El estudio pretende brindarles información y herramientas para esta toma de decisiones. Se trata de un estudio exploratorio que podría abrir sendas para trabajos de investigación más específicos. El estudio sí cuenta con la ventaja, de haber tenido acceso a información directa por actores productivos de la cadena, y la existencia de estadísticas internacionales.

Las principales limitaciones del estudio, es que no se sustenta en información de encuestas a nivel de productores, acopiadores, transformadores, y minoristas. Lo mismo sería muy costoso de realizar, tanto en términos financieros como de tiempo. Tampoco se cuenta con información de campo detallada, provenientes de otros estudios (estado, gobiernos, ONG), ya que como se expuso, la mayoría de los trabajos de investigación que se han realizado en países de la Región, son de carácter comercial, y por tanto la información no es divulgada.

---

<sup>73</sup> Se trata Oscar Brenes Gámez, quién fue coordinador del PITTA Cacao y Gerente del Programa Nacional de Cacao (Costa Rica) entre 2015 y 2018; Diego González León, especialista de proyectos del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA); y Oswaldo Segura, consultor independiente que ha venido trabajando en propuestas de política para el cacao en el marco del SICA-SECAC.

## **CAPÍTULO 3: Cadenas Globales de Cacao**

Este capítulo se centra en caracterizar y analizar de manera general la industria de cacao a nivel internacional, sus tendencias, e identificando la ubicación geográfica y roles de las cadenas nacionales como parte de las cadenas globales del cacao.

El énfasis de la presentación está en la industria internacional, la cual se caracteriza utilizando el enfoque de cadenas globales de mercancías. Se hacen referencias a América, y a Centro de América en particular, con el fin de dimensionar la actividad de la Región en términos de la cadena global, e identificar oportunidades y amenazas que brinda su actual estructura para los pequeños productores de cacao, lo cual es retomado en el capítulo siguiente en el análisis de casos de los países de la Región.

El análisis de la estructura de la cadena global se centra en la dimensión insumo-producto del cacao, espacio de análisis que se aprovecha para presentar de manera simultánea referencias a la dimensión geográfica y de gobernanza

En el caso de la dimensión institucional, se ha preferido presentar un apartado específico, ya que la misma incluye aspectos de política económica, que son relevantes de identificar y considerarlos en las propuestas de política pública en el capítulo siguiente.

El capítulo finaliza con la identificación de oportunidades y amenazas para una inserción mejorada de los pequeños productores en la cadena global de cacao, que sirvan de referencia para el análisis de los casos específicos en el capítulo cuatro.

### **3.1 Elementos introductorios**

#### **-El cultivo del cacao**

El cacao es originario de América del Sur -hace más de cuatro mil años en la cuenca del río Amazonas- pero se trasladó y se desarrolló en Centro América y México (zona del Soconuzco), cultivándose en estas zonas desde antes de la llegada de los españoles a América Latina. El cacao es un cultivo que presenta una alta variabilidad genética debido a la polinización cruzada (reproducción sexual)<sup>74</sup>. No obstante, también se puede reproducir de forma asexual, mediante la técnica de injertos<sup>75</sup>.

---

<sup>74</sup> Este aspecto es importante considerarlo en términos de diferenciación por uso de variedades/geográfica, ya que una variedad mezclará sus características con las de otra variedad, perdiéndose en algunos casos las características deseadas de la primera. Esto ha sucedido con las variedades Criollas por la introducción de híbridos en Ecuador y Perú (CCN 51)

<sup>75</sup> Esta técnica se está promoviendo actualmente para cacaos en los cuales se busca un reconocimiento por origen geográfico.

A nivel global se identifican tres variedades principales de cacao: Criollo, Forastero y Trinitario. Estas diferencias, tienen su expresión a nivel de mercados. Según la Organización Internacional del Cacao (ICCO, por sus siglas en inglés), el mercado mundial de cacao distingue dos variedades de granos: el cacao corriente/convencional, proveniente principalmente de la variedad Forastero y sus derivados, y el cacao fino de aroma proveniente de las variedades Criolla y Trinitaria<sup>76</sup> (Morales, et al, 2015, pág. 19), siendo el cacao convencional el de mayor uso a nivel mundial.

Los cacaos finos de aroma son importantes para la gran industria, ya que les permiten conseguir mejores sabores en chocolates producidos principalmente a partir de cacao forastero, o bien para dar ciertas características específicas de aroma o color a revestimientos o capas de cobertura. Por otro lado, hay una creciente industria que ve en los cacaos finos de aroma la opción de obtener sabores y olores agradables de manera natural para chocolates más puros. Para mayor detalle sobre el cultivo del cacao y sus variedades ver Anexo 3.1

### **-Procesos<sup>77</sup> para producir chocolate y otros productos**

La fruta luego de ser cosechada y obtenida la semilla pasa por una serie de procesos que generan luego productos finales, que requieren como materia prima el grano de cacao. Como resultado de estos procesos, se obtiene la pasta o licor de cacao, la manteca de cacao, la torta y el polvo de cacao. A partir de estos productos intermedios/insumos, obtenemos chocolate y otros productos. A continuación, presentamos los principales procesos para obtener los mismos, siguiendo la figura 3.1.

---

<sup>76</sup> Es la ICCO quién a partir de un panel de expertos, confiere a los diferentes países productores el grado en que su oferta exportable se puede considerar como cacao fino. Es importante resaltar, que para que un cacao pueda ser considerado cacao fino de aroma, no solo tiene que contar con la base genética adecuada, sino también contar con los procesos de manejo que le permitan expresar sus características (aroma, sabor). Un cacao de una variedad Criolla, pero cosechado de manera inadecuada, o bien mal fermentado o secado deficientemente, no dará como resultado un cacao con las características deseadas. Por otro lado, intentos de obtener cacao fino de aroma a partir de la variedad Forastero, con un manejo técnico adecuado (sobre todo la fermentación), no han conseguido dicho propósito (Espinel, 2016, pág. 109)

<sup>77</sup> Para mayor detalle Ver: Batista, 2009

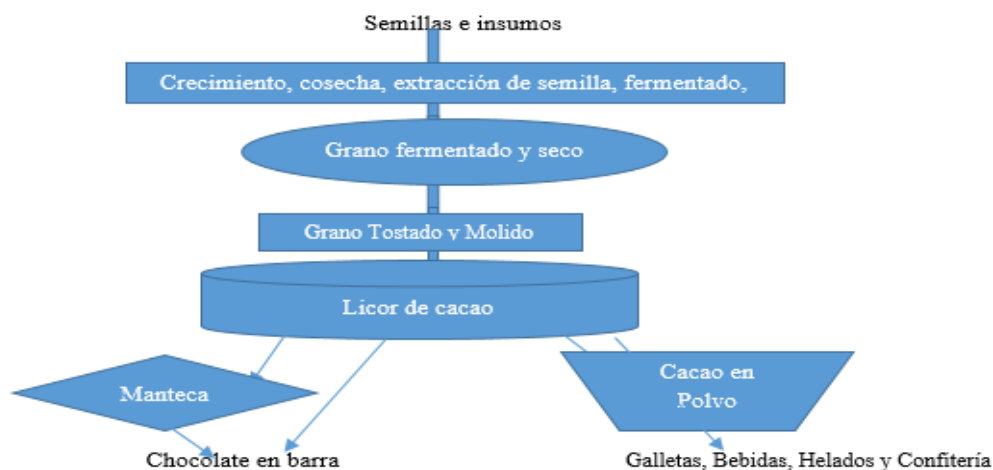


Figura 3.1: Flujo de proceso para la producción de chocolate  
Fuente: Elaboración Propia

Una descripción más detalle de este proceso se puede consultar en el Anexo 3.2

### -Productos

Los productos finales de cacao son principalmente los chocolates (de leche, con semillas, negro/amargo, blanco, en polvo) y demás artículos elaborados a base de chocolate (coberturas, galletas, helados, bebidas y golosinas), entre otros. Se estima que chocolates y otros alimentos a base de cacao, corresponden a más del 80% del mercado. Asimismo, la manteca de cacao, que además de ser parte de la materia prima para la elaboración de chocolates, se emplea en la industria farmacéutica y en la elaboración de cosméticos (aproximadamente un 19% del mercado).

A continuación, se presentan los principales productos finales que utilizan como materia prima productos intermedios provenientes de las semillas del cacao.

-Chocolate tradicional/artesanal para la elaboración de bebidas (no hay extracción o separación de la manteca de cacao). Realizado a partir del licor/pasta de cacao. Este producto es consumido sobre todo en México y Centro América (principalmente en Guatemala). Es diferente al chocolate corriente en términos de textura y sabor ya que la manteca del cacao se mantiene en su proporción original, restando posibilidades de dosificarlo en términos de textura y sabor. Adicionalmente, se trata de un grano que no ha pasado por los procesos de fermentación<sup>78</sup>, lo cual tiene un impacto en su sabor y aroma (amargo y astringente). Generalmente, se mezcla con azúcar y canela, reduciendo el amargo de su sabor. Su sabor es diferente al chocolate corriente.

<sup>78</sup> Si bien también se puede hacer chocolate tradicional con semillas de cacao fermentadas.

-Chocolate corriente. En barra y en polvo, con mayor o menor proporción de cacao (35% mínimo para ser considerado chocolate y 25% cuando se trate de chocolate de leche)<sup>79</sup>, y con usos de otros insumos para su preparación, tales como azúcar, leche y algunas semillas como maní, marañón, nueces, macadamia, almendras, etc. Se trata de una forma de preparación originada por la población europea que conoció el cacao de América (endulzando el sabor del cacao y suavizando la textura), y que extendió por todo el mundo, siendo la forma de consumo predominante a nivel mundial.

Variantes del chocolate convencional son los chocolates oscuros (mayor uso de cacao en la receta y menor uso de azúcar), chocolate blanco (realizado a partir de la mezcla de la manteca de cacao con azúcar y leche). Otras variantes se relacionan no con la receta, sino con las formas en que ha sido producido: Orgánico (ajustado a normativas de producción y transformación sin químicos), Rain Forest (manejo de recursos naturales/bosque y condiciones laborales), Comercio Justo (condiciones laborales o bien producido por pequeños productores); origen territorial y variedades de cacao usadas en la producción, son otras formas de diferenciación.

-Otros productos de la chocolatería: Chocolates rellenos, bombones de chocolate, trufas, *pranilés*.

-Bebidas y dulces: Bebidas que contienen polvo de cacao (por ejemplo, leches saborizadas que contienen cacao), galletas con partículas de cacao, queques con crema de chocolate, helados, *topping* para helados, etc. En estos casos, la proporción de cacao usado por unidad del producto es mucho menor que en el caso de chocolate convencional y tradicional, e incluso puede ser ínfima.

-Cosméticos: Para la fabricación cremas humectantes, protectores labiales, pomadas, jabones, utilizando principalmente como materia prima manteca de cacao, pero también polvo de cacao (Pontaza, A. & Escobar, E. ,2013)

-Medicinales: Se usa principalmente la manteca del cacao para la producción de supositorios, revestimiento de píldoras, cremas para masajes medicinales, etc. También se trabaja en la producción de alimentos a base de cacao (tipo *snack* y en barra), con poco procesamiento (sin tostado o menor a 45 grados Celsius e incluso sin fermentación), y sin contenidos de azúcar o leche, con el fin de contar con un alimento saludable. Este tipo de producto se conoce como “cacao

---

<sup>79</sup> Cuando se habla de porcentaje de cacao se refiere a componentes derivados directamente de la semilla del cacao. Un chocolate con 35% de cacao, puede llevar un 35% de licor de cacao, o bien 10% de licor de cacao y 10% de manteca de cacao y un 5% de polvo de cacao, etc. Un cacao de mayor calidad se asocia con mayor proporción de licor de cacao, mientras uno de menor calidad a polvo de cacao. Un chocolate blanco normalmente implica un 35% de manteca de cacao, como único ingrediente proveniente de la semilla de cacao.

*raw*” y busca destacar el contenido de polifenoles en el cacao y sus beneficios para la salud de los consumidores de este producto<sup>80</sup>. Los chocolates corrientes, según su contenido de cacao (oscuro) se pueden considerar también como parte de los productos medicinales.

### **3.2 Historia de la internacionalización del Cacao**

Este apartado busca mostrar cómo la producción y el consumo de cacao han estado insertos en una dinámica del mercado global, desde los tempranos tiempos de la llegada de los españoles a América (siglo XVI), y como dicho mercado ha ido estructurando internacionalmente la producción, transformación y consumo del principal producto derivado del cacao (el chocolate) hasta nuestros días.

La Figura 3.2 presenta de manera resumida los principales hitos que han caracterizado la globalización de la producción y el consumo, en términos temporales y geográficos. (Para un mayor detalle de este proceso ver Anexo 3.3)

Como se presenta en la figura, la cadena global de cacao se ha venido estructurando por una serie de procesos económicos y sociales hasta tal como lo conocemos en la actualidad: producción de cacao realizada por pequeños productores<sup>81</sup> en territorios alrededor del mundo como materia prima, en países y regiones donde existen condiciones de clima y suelos apropiadas para el cultivo; estructuras de comercialización y transformación concentradas en pocas empresas internacionales (muchas de origen europeo) con alto valor agregado; un consumo creciente y de carácter mundial con productos masivos (y baratos), y con algunas tendencias hacia la diversificación del mismo hacia productos diferenciados, con carácter de nichos de mercado.

---

<sup>80</sup> En estos casos, el cacao se puede trabajar preferentemente sin fermentación ni tostado, y sin alcalización, para no afectar el contenido de polifenoles, que se consideran beneficios para la salud (asociado a la reducción de la aparición del cáncer y enfermedades cardiovasculares). Asimismo, el cacao es fuente de fibra dietética importante para reducir la obesidad, diabetes, etc. (Durá, 2016)

<sup>81</sup> Producto del desmantelamiento de las grandes plantaciones, producto de cambios políticos, sociales y de mercado en los países productores.

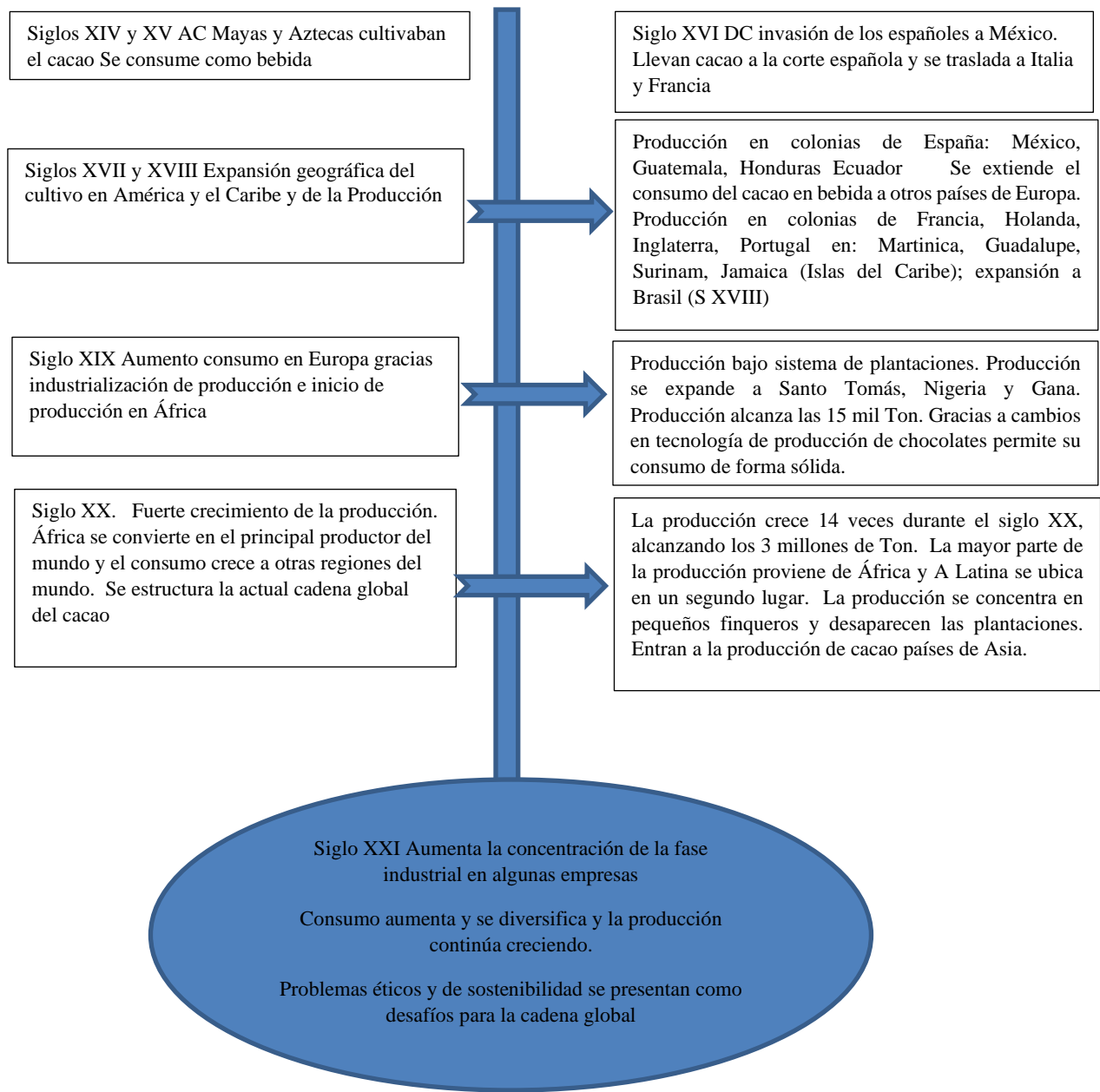


Figura 3.2: Desarrollo de la cadena global del cacao desde una perspectiva histórica  
Fuente: Elaboración Propia

En el apartado siguiente se profundiza en esta caracterización de la cadena global, que como se ha visto se viene estructurando a lo largo de varios siglos, con el objetivo de satisfacer a la demanda por los productos elaborados a partir de cacao.

### **3.3 Cadenas Globales actuales del cacao**

En este apartado, se realiza una caracterización actual de la cadena global del cacao, con el objetivo de identificar el contexto donde se desarrollan las actividades relacionadas con el cacao en Centro América - y que permita ubicar/dimensionar la actividad en Centro América y el rol de las cadenas nacionales en las cadenas globales del cacao-, y de esta manera identificar oportunidades y amenazas para los productores de la Región. Como se indicó en la introducción del capítulo se ha integrado a la dimensión insumo producto, aspectos de geografía de la cadena y gobernanza de esta.

La Figura 3.3 es una representación del contenido desarrollado en las páginas siguientes. El mismo muestra la dimensión insumo producto de la cadena global del cacao: producción de cacao en grano, su acopio, los procesos de transformación industrial intermedia (licor de cacao, manteca y polvo de cacao), la producción industrial de bienes finales (chocolate en barra, etc.) y su consumo. Para cada fase de insumo-producto se presenta información cualitativa (producción en volumen, valor, etc.), la ubicación geográfica de las fases, así como los principales actores de las mismas; en este último se indican las empresas líderes en cada una de las fases. Por otro lado, abajo y a la izquierda algunos componentes de la dimensión político-institucional.

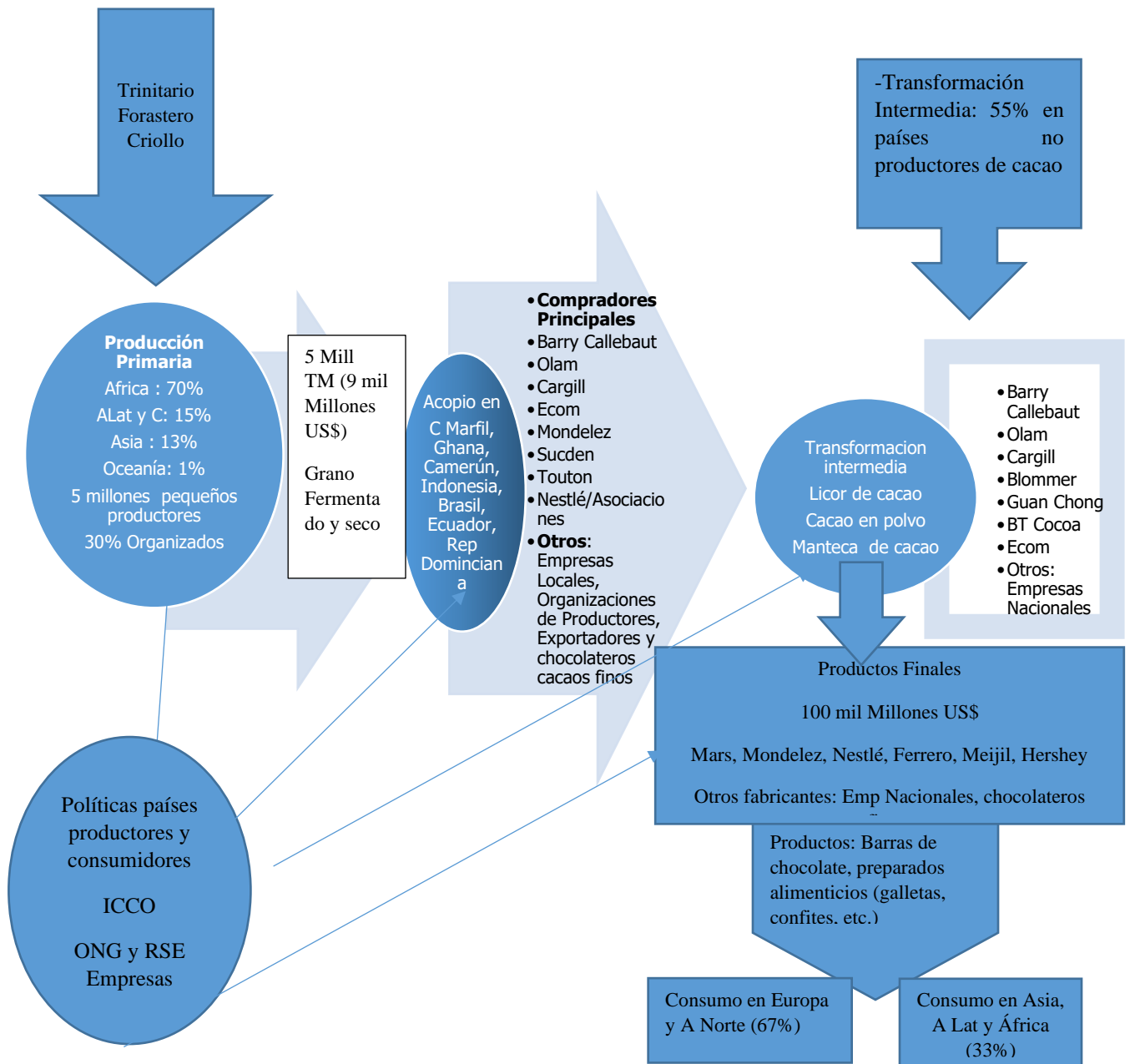


Figura 3.3: Diagrama de la cadena Global del cacao  
Fuente: Elaboración Propia

Se trata de una cadena globalizada donde se pueden identificar una serie de fases, donde la producción es realizada por una gran cantidad de productores en países en desarrollo, fundamentada en sus recursos naturales y con una baja incorporación de capital y tecnologías, mientras el procesamiento intermedio y la producción de bienes finales se encuentra concentrada en relativamente pocas empresas de carácter internacional que se han posicionado como empresas

líderes de la cadena, procesos que requieren de altas inversiones y de desarrollo tecnológico, para ser competitivas. Estos últimos procesos tienden a concentrarse más en los países consumidores, aunque también se presentan en países productores. Un aspecto relevante desde una perspectiva geográfica es la concentración de la producción en el continente africano, transformándose en referente de calidades y precios.

Es una cadena con una gobernabilidad desde la demanda y se ubica tanto en las empresas que procesan insumos y producen los bienes finales, a partir de su integración horizontal y vertical y con poder de marcas. Esta gobernabilidad desde la demanda, y desde la perspectiva de los productores de cacao, adquiere diferentes formas que van desde gobernanzas de mercado, pasando por modular y relacional dependiendo de la demanda que quieran satisfacer las empresas líderes de la cadena (consumo masivo, mercados diferenciados por sellos, por características de sabor, etc.). Por otro lado, las políticas públicas varían según se trate de países productores o consumidores; en el caso de los países productores se identifican diferentes políticas de acuerdo con el nivel de importancia del cacao para sus economías.

Los apartados siguientes muestran de manera más detallada, las fases de la cadena global del cacao (insumo producto), así como una caracterización de la dimensión institucional, donde se presentan casos de políticas públicas para la actividad, el rol de La Organización Internacional del Cacao (ICCO, por sus siglas en inglés), así como del accionar de ONGs internacionales.

### **3.3.1 Estructura de la Cadena: Insumo producto, geografía y gobernanza de la cadena**

#### **3.3.1.1 Fase de producción**

La producción del cacao es realizada principalmente por unos 5.5 millones de pequeños productores agrícolas (ICCA, 2017 Págs. 16), ubicados en diferentes continentes del planeta<sup>82</sup>, donde existen las condiciones agroecológicas para el desarrollo del árbol del cacao, expresando las ventajas comparativas de estos países y regiones para su producción. Estos pequeños productores con una extensión promedio, a nivel mundial de unas 2 a 2.5 hectáreas dedicadas al cacao, han continuado la producción que durante la época colonial se realizaba en grandes plantaciones para satisfacer la demanda europea (principalmente/global) por dicho producto.

---

<sup>82</sup> Coincidiendo con los niveles de producción, se estima que más de 3.5 millones de productores se ubican en África, mientras que en Asia y América se trataría de un poco menos de 2 millones. Un cuestionario a expertos desarrollado por IICA, calculan la participación de unos 338 mil productores de cacao en América Latina (12 países) (IICA, 2017, Anexo 12, pág. 230).

En general se trata de una actividad realizada por familias (Agricultura Familiar<sup>83</sup>), que residen y trabajan en pequeñas fincas con poca inversión en infraestructura (IICA, 2017, Pág. 17), normalmente no es especializada, donde el pequeño productor combina diferentes actividades productivas (dentro y fuera de la finca), con la producción del cacao, dependiendo de los países y regiones. Hay poca organización alrededor de la actividad productiva y su comercialización, por lo que los productores venden principalmente su cacao a intermediarios privados<sup>84</sup>.

La producción del cacao, en general, se lleva a cabo en sistemas agroforestales<sup>85</sup>, junto a otros árboles y plantas, por lo cual el uso de grandes equipos y maquinarias no es muy utilizado. La producción, se realiza principalmente a partir de la variedad forastero, la cual es de uso generalizado en los países africanos productores de cacao.

La producción es muy dependiente de fenómenos climáticos<sup>86</sup> y a la presencia de plagas y enfermedades. Esto provoca períodos de escases seguidos de aumentos de la producción<sup>87</sup>. Asimismo, la producción de cacao en el mundo enfrenta la avanzada edad de los árboles, lo cual los hace más susceptibles a plagas y enfermedades y en general presentan menores rendimientos. Este es un problema muy presente en América y África.

En el caso de los países africanos donde se produce cacao, se trata igualmente de pequeños productores familiares, con extensiones entre 2 y 10 hectáreas, y donde el cacao es importante en la generación de sus ingresos, tanto a nivel de finca como a nivel de los países<sup>88</sup>. En este caso se trabaja en sistemas productivos menos diversificados, que en América Latina (*Forbes favorite*: [www.zchocolat.com/z34-chocolate/chocolate/producción-medio cacao.asp](http://www.zchocolat.com/z34-chocolate/chocolate/producción-medio-cacao.asp)). La expansión de la producción en África en parte se ha realizado a costa de bosques nativos (áreas protegidas), especialmente en Ghana y Costa de Marfil, buscando aprovechar la riqueza de estos suelos, y de esta manera incrementar sus rendimientos<sup>89</sup>.

Un elemento particular de la producción en África es el uso de mano de obra infantil, en condiciones laborales cuestionables, hablándose incluso de mano de obra esclava (Fountain, A &

---

<sup>83</sup> Para profundizar el concepto de Agricultura Familiar ver: <http://www.fao.org/family-farming-decade/home/es/> (revisado el 11-09-2019)

<sup>84</sup> Se considera que a nivel global la proporción de productores de cacao organizados en cooperativas u otro tipo de organización es bajo. (Fountain, A & Hütz-Adams, F. 2018) The majority of the world's estimated five million farmers are not organized, which severely weakens their situation in the value chain. In West Africa, where about 70 per cent of the global cocoa harvest comes from, only 30 per cent of farmers are estimated to be organized (Hütz-Adams, F & Schneeweiß, A, 2018, pág. 4)

<sup>85</sup> No obstante, también se puede producir cacao sin sombra, generalmente en plantaciones de mayor tamaño, y con cierta mecanización.

<sup>86</sup> Al ser un cultivo que requiere condiciones muy estrictas en términos de temperatura y cantidad de agua, los fenómenos climáticos tienen fuertes efectos sobre la producción.

<sup>87</sup> En parte el clima favorable explica el incremento de la producción en África en los últimos años. (Fountain, A & Hütz-Adams, F. 2018)

<sup>88</sup> El cacao es un rubro muy importante en las exportaciones de los países de África del Este.

<sup>89</sup> Si bien esta estrategia productiva enfrenta el problema de que más del 90% de los bosques en África Occidental han sido desbastados, no existiendo ya más una frontera agrícola para expandirse. (Fountain, A & Hütz-Adams, F. 2018)

Hütz-Adams, F. 2018). En el caso de África se ve claramente que se ha tratado de profundizar la ventaja comparativa, mediante la reducción de costos (recursos naturales y mano de obra), pero enfrentando problemas para la sostenibilidad de esta ventaja.

En el caso de América, la producción es desarrollada principalmente por pequeños agricultores, si bien en Brasil se produce en fincas de mayor tamaño (11-23 hectáreas). En general, en América la producción de cacao y su venta, debe competir con otras actividades más rentables, y por tanto, se le considera una actividad secundaria en términos de generación de ingresos. La mayor parte utiliza trabajo familiar para realizar la actividad, si bien en los últimos años, la mano de obra familiar ha comenzado a escasear, por lo cual algunos deben contratar mano de obra, incrementando los costes y haciendo la actividad menos atractiva.

En América, junto con estrategias de competitividad basadas en costos (uso de variedades con mayores rendimientos), las empresas han venido trabajando temas de diferenciación horizontal (certificación) y diferenciación vertical (cacaos finos de aroma)

En Asia, en el caso de Indonesia se trata de pequeños productores<sup>90</sup>, para lo cuales, la producción de cacao es secundaria, siendo en ese sentido similar a América Latina. En esta región, la estrategia de competitividad en los últimos años (diferenciación vertical), se ha dirigido en avanzar en la cadena hacia la producción de insumos intermedios (pasta, manteca y polvo de cacao), lo que en el lenguaje de cadenas se presentaría como un “*upgrading*” funcional

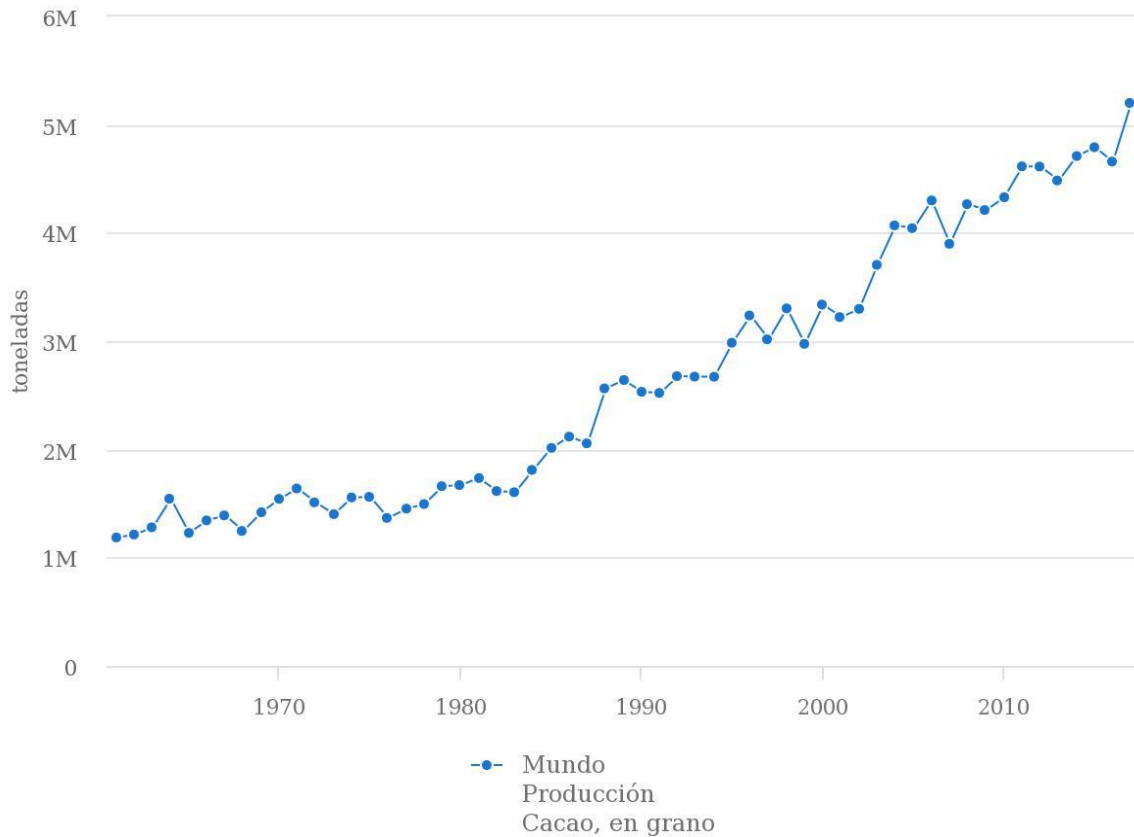
Pese a las difíciles condiciones en las cuales se ha desarrollado la producción del cacao, la misma ha venido creciendo desde la época colonial (Picado, et al., 2017). El gráfico a continuación (1961-2017), muestra el extraordinario crecimiento de la producción de cacao en poco más de medio siglo, donde desde una producción de 1 millón de toneladas en 1961, en 2017 superaba los cinco millones de toneladas<sup>91</sup>.

---

<sup>90</sup> Ver <https://www.dw.com/es/indonesia-una-carrera-con-cacao/av-46311590> revisado 06 03 2019

<sup>91</sup> Generando problemas de sobre oferta en el periodo 2017, y con respectivas caídas en los precios. La sobre oferta se ha calculado por parte de ICCO en unas 300 mil toneladas para ese año, superávit que se mantuvo en 2018, pero en cantidades menores (150 mil) (Fountain, A & Hütz-Adams, F. 2018)

**Gráfica 3.1:** Producción Mundial de Cacao 1961-2017 (Toneladas M)



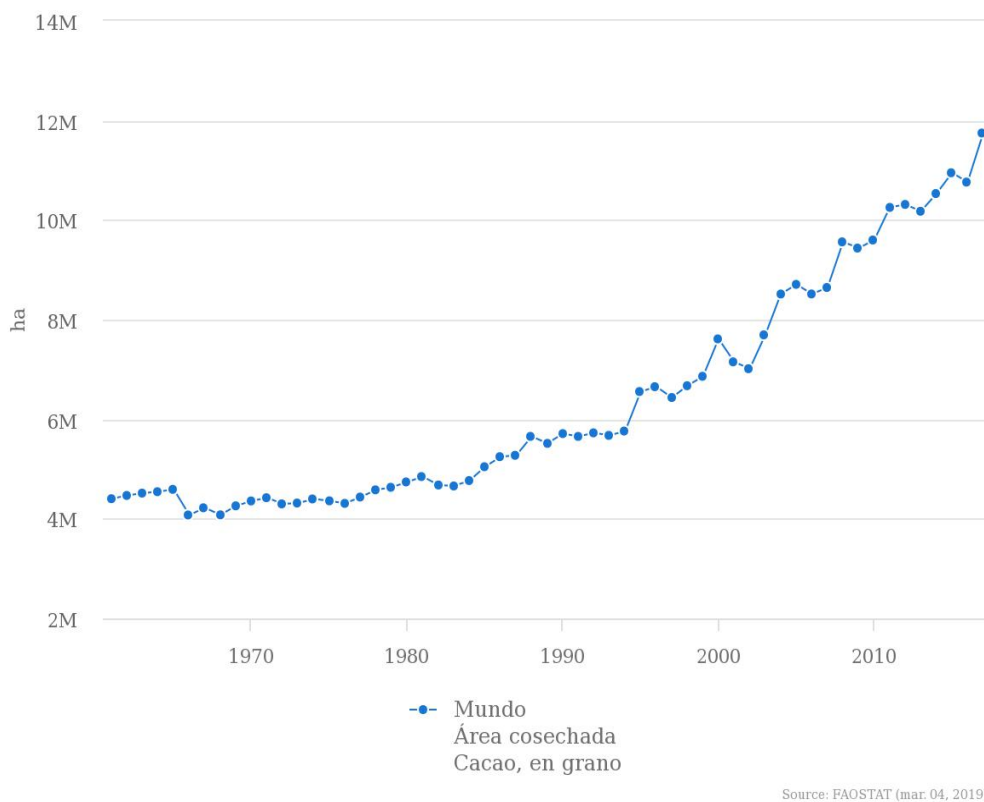
Source: FAOSTAT (mar. 04, 2019)

Fuente: Elaboración Propia a partir de FAOSTAT

El incremento de la producción ha ido acompañado principalmente por una ampliación de las tierras dedicadas a la producción del cacao, como se muestra en el gráfico a continuación, área que se ha incrementado en casi 3 veces en el mismo período de tiempo<sup>92</sup>

<sup>92</sup> Esta diferencia entre el incremento de la producción (5 veces) y el incremento del área (3 veces), es explicada por los mejores rendimientos logrados, en parte gracias al uso de variedades resistentes a plagas y enfermedades.

**Gráfica 3.2:** Área Cosecha de Cacao en el Mundo 1961-2017 (millones de Hectáreas)



Fuente: Elaboración propia a partir de FAOSTAT

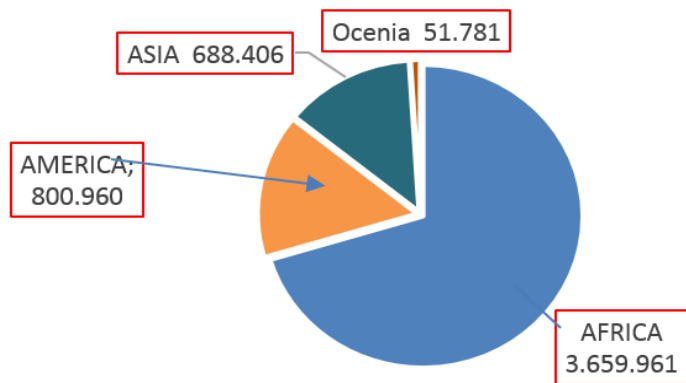
En síntesis, la producción de cacao a nivel mundial se ha venido expandiendo, principalmente por incremento de las tierras para su producción, pero también, aunque en menor medida, gracias a incrementos en los rendimientos. Este crecimiento de la producción ocurre en casi todas las regiones del mundo donde se produce cacao, pero especialmente en el continente asiático a partir de los ochentas, aunque África ha mantenido su predominio como principal productor mundial de cacao desde mediados del siglo XX<sup>93</sup>.

En 2017, de los 5.2 millones de toneladas de cacao producido a nivel mundial, el continente africano (África del Este) aportaban un 70% de la producción mientras contaba con un 69% del

<sup>93</sup> En América el aumento de la producción proviene de Ecuador y Perú, estimulados por políticas públicas, como veremos más adelante.

área sembrada<sup>94</sup> (Ver Gráfica 3.3.). Por su parte América Latina<sup>95</sup> con un 15% de la producción y 14 % del área, entretanto Asia un 13% de la producción y un 16% del área, mientras una mínima proporción se origina en Oceanía.

**Grafica 3.3:** Producción de cacao según Región en Toneladas. 2017



Fuente: Elaboración propia a partir de FAOSTAT (<http://www.fao.org/faostat/en/#data/QC/visualize>)

Es importante señalar que dentro de cada continente hay países que son más importantes en la producción de cacao. En el caso de África destacan: Costa de Marfil (2 millones 34 mil toneladas), Ghana (836 mil toneladas), Nigeria (328 mil toneladas) y Camerún (295 toneladas); estos 4 países tenían en 2017 el 95% de la producción de cacao en África, destacando Costa de Marfil, cuya sola producción corresponde al 55% de la producción africana, y a un 39% de la producción mundial de cacao.

En América Latina destacan Brasil (235 mil toneladas), Ecuador (205 mil), Perú (121 mil toneladas), República Dominicana (86 mil toneladas), con el 80% de la producción de América<sup>96</sup>. Es necesario indicar, que Centro América, presenta una producción muy marginal a nivel mundial, y apenas un poco más 1% de la producción de América Latina<sup>97</sup>. En Asia predomina Indonesia con una producción de 659 mil toneladas, representando el 96% de la producción de ese continente. Ver gráfica 3.4.

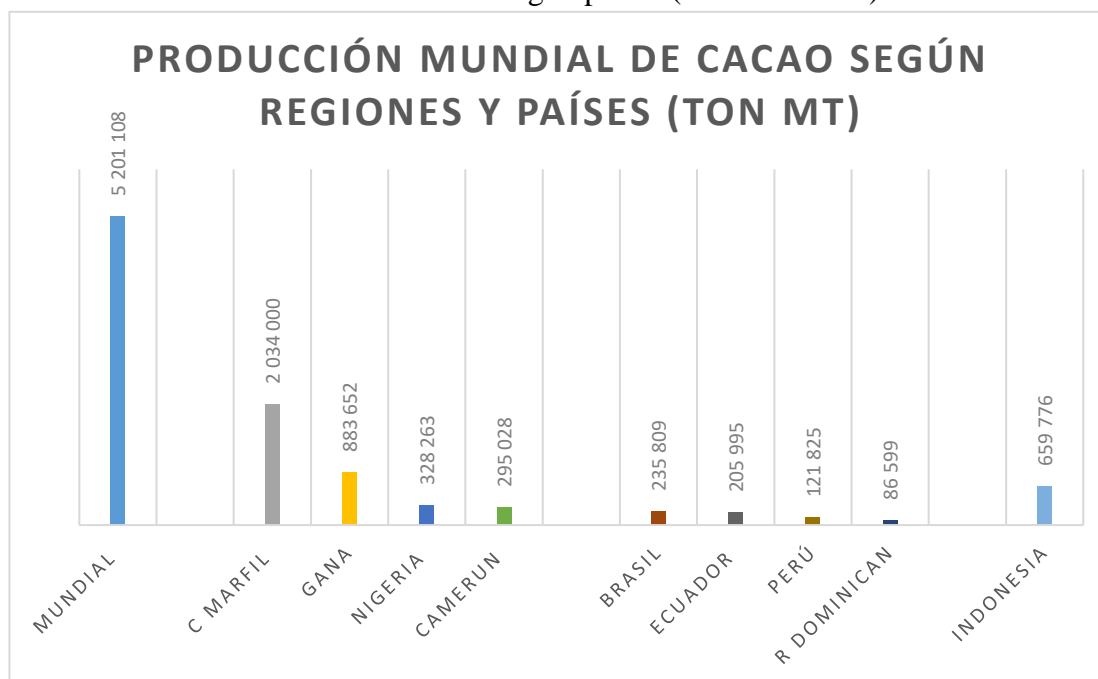
<sup>94</sup> Área sembrada a nivel mundial 11.748.127 en 2017

<sup>95</sup> Incluyendo las islas del Caribe

<sup>96</sup> También destacan en América Colombia con 56 mil toneladas, México con 27 mil toneladas.

<sup>97</sup> Menos de 10 mil toneladas en 2017.

**Grafica 3.4:** Producción mundial de cacao según países (Toneladas MT) 2017



Fuente: Elaboración propia a partir de FAOSTAT (<http://www.fao.org/faostat/en/#data/QC/visualize>)

El comportamiento de la producción en estos 9 países (92% de la producción mundial) tiene impacto en la cadena global del cacao, ya que afectan la oferta transable a nivel internacional, aún en los casos en que no exportan cacao en grano o productos derivados (incluyendo chocolate)<sup>98</sup>.

La mayor parte de la producción de los países africanos se dirige a la exportación, mientras que América Latina<sup>99</sup> y Asia<sup>100</sup>, la producción se queda en parte para el mercado interno. Por tanto, el mercado internacional depende principalmente de la producción de África para satisfacer sus necesidades de materia prima para la industria del chocolate y similares, y muestra un patrón de comercio internacional “clásico” donde África produce materias primas que son procesadas en

<sup>98</sup> Obviamente lo que sucede en los países con un alto consumo interno (molienda), también afectan el mercado internacional, ya que dependiendo de lo que suceda con su producción interna de cacao, salen o no al mercado internacional para abastecerse, y por tanto pueden afectar los niveles de demanda global para el cacao que se comercializa a nivel global. Tal es el caso de Brasil e Indonesia.

<sup>99</sup> Eso depende de los países. Por ejemplo, Brasil, México, Guatemala utilizan su producción de cacao para consumo interno, mientras países como Ecuador, Perú, República Dominicana y Nicaragua, exportan una proporción importante de su producción. Volveremos sobre esto más adelante en este capítulo.

<sup>100</sup> A pesar de que Indonesia es el tercer mayor productor de cacao a nivel mundial, continúa importando este producto cuya cantidad alcanzó las 61 mil toneladas en el 2016 lo cual ha significado un incremento en más del doble de lo importado en el año 2012. Los principales proveedores han sido los países africanos seguidos de países latinoamericanos como Ecuador y Perú. Por otro lado, se espera un incremento en la demanda interna por productos de chocolatería debido a un crecimiento en el ingreso disponible de las familias. Además, este incremento en la demanda también estaría influenciado por la apertura de tiendas en zonas rurales, así como la venta a través de internet.” (Departamento de Inteligencia de Mercados, 2017)

Europa y los Estados Unidos<sup>101</sup>. Asimismo, el desempeño de la producción en África<sup>102</sup>, marca los límites de la producción en los otros continentes, en términos de precios y calidades.

### **3.3.1.2 Fase de procesamiento primario/post cosecha y comercialización a nivel del productor de cacao.**

El cacao una vez cosechado es fermentado y sometido a procesos de secado en el país de origen<sup>103</sup>. Esto ocurre tanto en la finca del productor (a), como en entidades que acopian el producto. Una vez que el cacao está fermentado y seco, en condiciones adecuadas puede estar almacenado por meses, sin que el producto se deteriore<sup>104</sup>.

Para el año 2016 (con información de FAOSTAT), se estima que un 70% de la producción mundial de cacao en grano se dirigió a mercados internacionales<sup>105</sup>, mostrando claramente una dirección del comercio hacia los principales países consumidores ubicados en Europa y Norte de América; un 70% de las exportaciones del grano se originaron en África, un 13% de América, 4% de Asia, Oceanía 2% y 11% desde Europa. De esta manera, la oferta cacao en grano para el mercado mundial, depende principalmente de los excedentes exportables de los países africanos (Costa de Marfil, Gana, Nigeria y Camerún) y en menor medida de América Latina<sup>106</sup> (Ecuador) y Europa (Holanda y Bélgica), éstos últimos quienes, aunque no producen compran para reexportar<sup>107</sup>.

Como ya se indicó, la mayoría de los productores de cacao no se encuentran organizados, por lo cual la mayor parte del acopio es realizado por compradores privados locales e internacionales<sup>108</sup>. Estos cuentan con una serie de recursos para asegurarse el acceso al grano, siendo el pago inmediato al productor o grupo de productores, el más importante, incluyendo en algunos casos la asistencia técnica e incluso créditos para la producción<sup>109</sup>. Son pocos los

---

<sup>101</sup> Si bien esto pareciera cambiar en lo referente al procesamiento intermedio, como veremos más adelante.

<sup>102</sup> El clima es uno de los principales elementos que explican los movimientos coyunturales del mercado del cacao, sobre todo su impacto en los principales países productores (Costa de Marfil y Ghana), ubicados en África.

<sup>103</sup> Como ya se indicó, en algunas zonas de América Latina, el cacao no se fermenta, pasado directamente de la cosecha al secado.

<sup>104</sup> Aspecto que le da particularidades al mercado de cacao, ya que permite tener gran cantidad de materia prima almacenada sin afectar su calidad, facilitando contar con reservas físicas por varios meses para momentos de escases del producto, o bien para especular en el mercado esperando vender a precios mayores a los cuales se compra.

<sup>105</sup> Considerando una Producción de 4,659, 027 ton en 2016 y Exportaciones por 3, 256,139 ton. Información a partir de FAOSTAT

<sup>106</sup> Brasil, que es el principal productor de cacao en América, no exporta cacao en grano, y más debe importar en el orden de más de 50 mil toneladas por año para su industria del chocolate. Similar es la situación de México quienes importan el doble de su producción nacional, y varios países de Centro América.

<sup>107</sup> Nótese que Asia no genera granos para la exportación, pues el mismo es utilizado en su propia industria de transformación intermedia (licor de cacao, manteca, polvo).

<sup>108</sup> En algunos casos la empresa trasnacional compra directamente, o bien son intermediarios locales con acuerdos con estas empresas, o bien compran de manera independiente y luego les venden a las trasnacionales. Alguna producción pasa por intermediarios locales y directamente a industrializadores en el país, cuando existe un mercado local que no es atractivo para las grandes empresas.

<sup>109</sup> Véase los programas de RSE de las empresas en el apartado de la dimensión institucional, más adelante.

productores que se han organizado en cooperativas para vender su producto de manera conjunta. En los países africanos existía una mayor presencia de entidades públicas en los procesos de compra y venta de granos, considerando la importancia que tiene el cacao para algunas de estas economías, sobre todo en Costa de Marfil y Ghana.

En la actualidad, hay grandes transnacionales operando en la compra del grano de cacao, tales como Barry Callebaut, Olam, Cargill Inc., ECOM, Mondelez, quienes son los actores predominantes en la comercialización en la mayoría de los países donde hay volúmenes importantes de producción de cacao (Costa de Marfil, Ghana, Camerún, Indonesia, Brasil, Ecuador, República Dominicana); otras empresas importantes en el acopio de cacao a nivel mundial son SUCDEN, Touton, CEMOI, Blommer Chocolate Company, Nestlé, Cocoa Nect (Fountain, A & Hütz-Adams, F. 2018).

Una caracterización de las empresas líderes compradoras de cacao y su participación en las fases de la cadena del cacao presenta a continuación (Ver Cuadro 3.1). Nótese que la mayoría de las empresas que compran el cacao en grano, realizan otras funciones en la cadena, incluyendo la producción de bienes intermedios (licor o pasta de cacao, manteca y polvo) e incluso la producción de bienes finales (chocolate en barra y otros), mostrando su capacidad de integrar verticalmente los procesos.

Empresas compradoras de cacao en grano que integran procesos desde compra del grano hasta elaboración de productos finales con sus marcas incluyen a: Barry Callebaut, Cargill, Mondelez, Blommer y CEMOI. En los casos de Olam, Ecom y Touton, compran grano y producen bienes intermedios para empresas que fabrican chocolates; solamente Sucden se concentra en la compra del grano del cacao y no avanza en otras fases de la cadena. Otra característica importante de las empresas líderes en la compra de cacao es que sus operaciones empresariales incluyen otros productos alimenticios en su accionar (Olam, Ecom, Cargill, Mondelez, Sucden, Touton), mientras solamente Barry Callebaut, Blommmer Chocolate Company y CEMOI se especializan en cacao.

También existen empresas que no compran directamente a los productores sino a los intermediarios internacionales o locales, y que realizan la producción de bienes intermedios<sup>110</sup>.

---

<sup>110</sup> Por ejemplo, la empresa Nestlé combina la compra directa de cacao a los productores, con la compra de grano a intermediarios internacionales para realizar los procesos de transformación intermedias.

**Cuadro 3.1:** Empresas Compradoras Internacionales Líderes y su Participación en la Cadena del Cacao

Nombre	Características Generales	Comercialización cacao en grano	Procesamiento (bienes intermedios)	Productos finales
Barry Callebaut	Es una compañía internacional con sede en Suiza, especializada en la actividad del cacao. Participa en la compra, procesamiento y producción de chocolate	Realiza compra de cacao en África (Costa de Marfil, Ghana, Camerún, Tanzania, Madagascar), Asia (Indonesia), América (República Dominicana, Ecuador, Perú y Brasil).	Produce licor de cacao, manteca y polvo de cacao	Chocolates Callebaut®, Cacao Barry®, y Carma®.
Olam	Es una compañía basada en Singapur y que se concentra en la venta de productos agrícolas (cacao, café, nueces, azúcar, granos y especias); opera en 65 países. La empresa tiende a fortalecer sus actividades en cacao, mediante la adquisición de otras empresas (BT Cocoa)	Compran cacao en África del Oeste (Costa de Marfil, Ghana, Nigeria, Camerún y República del Congo; también en Tanzania y Uganda (África del Este); en Asia (Indonesia y Papua Nueva Guinea), y América (Brasil y expandiendo su presencia en Ecuador)	Producen licor de cacao, manteca y polvo	No participan
Cargill Inc	Es una corporación multinacional, con base en los Estados Unidos. Sus actividades comerciales incluyen la compra, venta, procesado y distribución de granos y otros productos agrícolas. Tienen presencia a nivel mundial (66 países), y en el caso de Centro América en específico, cuentan con empresas en el sector avícola.	Compran en los principales países productores (Costa de Marfil, Ghana, Camerún, Indonesia y Brasil).	Produce licor de cacao, manteca y polvo de cacao. Cuentan con plantas procesadoras de cacao en países productores (Costa de Marfil, Ghana, Indonesia), y no productores (Holanda, Bélgica, Francia y Alemania)	Se produce chocolate en plantas en Bélgica. Algunas marcas de chocolates son: -Ambrosia® -Gerkens® Cocoa Powder -Merckens® -Peter's® Chocolate -Wilbur®
Ecom	Empresa de <i>trading</i> de <i>commodities</i> , con base en Suiza, especializada en café, algodón y cacao. En México, Centro América y Perú tiene una fuerte presencia	Compra cacao principalmente en Costa de Marfil, Ghana, Camerún, Indonesia y México por medio de sus empresas subsidiarias en cada uno de estos países; también por medio de	Producen pasta de cacao, manteca y polvo, que son vendidas a empresas chocolateras como Mars, Harshey y otras,	No participan

Nombre	Características Generales	Comercialización cacao en grano	Procesamiento (bienes intermedios)	Productos finales
	en el mercado de café, presencia que se ha querido aprovechar para la actividad de cacao.	este tipo de empresas compran cacao en Ecuador, Perú, Honduras, Nicaragua; se indican también compras en Venezuela.	alrededor del mundo	
Mondelez	Antes era Kraft Foods (+ Cadbury); es un conglomerado multinacional dedicado a las industrias de la confitería, alimentación y bebidas, con sede en los Estados Unidos. Tiene presencia en unos 160 países en el mundo.	Compra cacao a unos 200 mil agricultores en seis países: Costa de Marfil, Ghana, Indonesia, India, República Dominicana y Brasil.	Produce licor de cacao, manteca y polvo de cacao	La cartera de Mondelez incluye marcas como Cadbury, Milka, Jacobs, Toblerone, Nabisco, Oreo, Tang y Trident. Un 31% de sus ventas corresponde a chocolate.
Blommer Chocolate Company	Se trata de una empresa familiar estadounidense. Está en proceso de venta a la compañía Fuji Oil Holding (Japón)	Compran cacao en Costa de Marfil, Indonesia y Ecuador.	Produce licor de cacao, manteca y polvo de cacao. Procesan más del 45% del grano de cacao procesado en los Estados Unidos. Un 70% de su producción de bienes intermedios se destina a empresas chocolateras en todo el mundo para la producción de sus chocolates.	Entre sus productos destacan chocolates oscuros, chocolates con leche, gotas y trozos, entre otros. Cuenta con 5 fábricas de chocolates en los Estados Unidos. Sus productos se venden bajo la marca Blommer Chocolate. La empresa no vende sus chocolates por medio de minoristas, sino cuenta con sus propias tiendas (físicas y virtuales).
Sucden	Es una empresa internacional con sede en Francia, pero con oficinas en diferentes partes del mundo. Es una empresa especializada en la comercialización de azúcar, café, etanol y cacao. También cuenta con servicios de transporte y carga internacional y una entidad financiera (inversiones). Entraron	Compran cacao en Costa de Marfil, Gana, Nigeria, Camerún, Ecuador, Perú, República Dominicana y Papua Nueva Guinea. Compran a organizaciones de productores e intermediarios, y tienen la capacidad de pre-financiar el acopio. Brindan el servicio de transporte internacional. Venden a procesadores de productos	No participan	No participan

Nombre	Características Generales	Comercialización cacao en grano	Procesamiento (bienes intermedios)	Productos finales
	recientemente en la comercialización de cacao a nivel mundial.	intermedios y fábricas de chocolates principalmente en Europa y los EE. UU.		
Touton	Es una empresa internacional especializada en la comercialización de café, cacao, pimienta y vainilla para los mercados europeos y de los EEUU. Su oficina central está en Francia.	Compran cacao en Costa de Marfil, Gana, Nigeria y Camerún. Comercializa a Europa y los EE. UU. también licor de cacao, polvo y manteca, proveniente de países productores.	Cuentan con una planta para producir licor de cacao en Gana, desde el 2015 (pero se trata de un volumen pequeño/32 mil tones)	No participan
CEMOI	Compañía francesa especializada en la producción de chocolates	Compra directamente a productores (incluyendo cooperativas) sobre todo en Costa de Marfil, pero también en Ecuador y República Dominicana. Cuentan con plantas para fermentación y secado del cacao en los países donde compran.	Producen licor de cacao, manteca y polvo.	Producen barras de chocolates, malvaviscos, golosinas de chocolate. Cuenta con 10 fábricas en Francia.

Fuente: Elaboración propia a partir de páginas web de las empresas

En los casos, en que los productores se han organizado para la comercialización del producto, lo hacen a las empresas internacionales, o bien exportan directamente a compradores de Comercio Justo y Orgánico ubicados en Europa y los Estados Unidos<sup>111</sup>; en otros casos cuando se trata de cacao fino de aroma, también se da la exportación de manera directa<sup>112</sup>. En ese sentido el canal de comercialización inicial del cacao (grano), está muy relacionado con el tipo de variedades utilizadas en la producción del cacao (forastero, trinitario, criollo), y certificaciones de proceso, sobre todo cuando se trata de cacao orgánico y comercio justo.

Información para 2015, indica que aproximadamente un 6% del cacao se comercializó como fino de aroma, un 22% como certificado, donde posiblemente parte de este cacao fue comercializado directamente por los productores de cacao<sup>113</sup>.

<sup>111</sup> En la mayoría de estos casos requieren contar con una certificación tipo Rain Forest, Orgánico o Fair Trade.

<sup>112</sup> Si bien no contamos con información cuantitativa de los porcentajes de producción que son comercializados directamente por los productores, podemos indicar que son mínimos y menores que en el caso del café.

<sup>113</sup> Durante el año 2015 se comercializaron más de 4 000 000 TM de cacao a nivel mundial, 12 000 TM (0.3 %) fueron de cacaos finos exclusivos, 230 000 TM (5.7 %) fueron de cacaos finos, 600 000 TM de cacao básico certificado (15 %) y 3 200 000 TM de cacao básico o convencional (79 %), con importantes diferenciales de precios estimados; durante los últimos 5 años, en promedio se han exportado más de 240 000 TM de cacao fino por año, más del 80 % de ellos provienen de países productores de América Latina y el Caribe (IICA, 2017, pág. 41). Otras fuentes indican que el cacao vendido como certificado rondaba un 22% en 2015 (Fountain, A & Hütz-Adams, F. 2018).

Como ya se indicó, son las empresas internacionales de comercialización (*traders*), el principal canal comercialización del grano a nivel mundial. Estas empresas compran y distribuyen la materia prima o producto semi procesado, ya sea en los mercados internacionales (exportación), o en los mercados de los países productores de cacao (consumo interno).

En el comercio del grano de cacao a nivel global, la concentración de esta actividad en pocas empresas ha ido en aumento, debido que cuentan con ventajas económicas, que les da entre otras, las economías de escala de sus compras. Estos grandes compradores han creado capacidades para obtener cacao en grano en diferentes lugares del mundo (integración horizontal) y manejar y comprar grandes volúmenes; a la vez cuentan con acceso a sistemas de transporte a nivel global con una filosofía de justo a tiempo.

Estos elementos, junto con la apropiación de los procesos de procesamiento mediante la integración vertical (licor, manteca y polvo) -a finales de los ochenta y los noventa-, les permiten a estas empresas contar con ventajas tanto en términos de compra y distribución de materia prima para la industria del chocolate, concentrando cada vez más la fase de compra de cacao en grano, frente a empresas más pequeñas y locales incapaces de ofrecer los servicios de estos grandes intermediarios, e incluso absorbiendo a algunas empresas internacionales líderes<sup>114</sup> (Kaplinsky, 2004), a la vez que crece su presencia en grandes países productores como Costa de Marfil<sup>115</sup>.

Lo anterior sugiere, una relación de poder desigual de negociación entre productores y compradores, donde más de 5 millones de productores venden de manera directa o por medio de intermediarios locales, a una veintena de empresas líderes, que ejercen una gobernanza de mercado, gracias a contar con acceso a grandes volúmenes de capital financiero, presencia de infraestructura a nivel local e internacional (integración horizontal), manejo de información, niveles de integración vertical, etc.<sup>116</sup>

Relaciones donde los productores pueden mejorar sus capacidades de negociación, están en la venta de su producto con certificaciones y calidad del grano. En efecto, tanto la oferta de

---

<sup>114</sup> Archer Daniels Midland (ADM) uno de los compradores y transformadores más importantes de cacao en el mundo, fue absorbido recientemente por Olam y mientras otra parte de esta empresa fue comprada por Cargill; Kraft y Cadbury se fusionaron y crearon Mondelez; Barry Callebaut absorbió a la empresa Petra, mientras Ecom a la empresa Armajaro. Como productos de estos procesos de fusión/compra, 8 empresas de comercialización y procesamiento de cacao, controlan el 75% del mercado mundial (Cocoa Barometer, 2015)

<sup>115</sup> Esto hace que algunas empresas más pequeñas en Europa y los Estados Unidos, busquen sus propias estrategias para acopiar grano en los países productores, dado que le es imposible competir con estas grandes empresas. Parte de estas estrategias es buscar países donde las empresas líderes tengan nula o poca presencia. Algunas de estas empresas más pequeñas se han dirigido a Centro América, como lo veremos en el capítulo siguiente, debido a la escasa presencia de las grandes empresas en la Región.

<sup>116</sup> Los productores, la mayoría en condición de pobreza, se ven obligados a vender de manera casi inmediata su producto, por su necesidad de efectivo, y en algunos casos con mayor urgencia cuando no disponen de las condiciones para realizar la fermentación del producto. Por otro lado, grandes compradores con poder sobre los precios a nivel local, con acceso casi ilimitado a capital para el acopio, y con información sobre comportamiento de la producción y precios a nivel global.

cacao certificado como de cacaos finos de aroma, es menor en el mercado, lo cual implica establecer relaciones particulares entre compradores y vendedores, si bien el mayor poder está del lado de la demanda, como es tradicional en los productos alimenticios. Posiblemente estemos frente a procesos de gobernanza modular y relacional<sup>117</sup>, pero incluso puede llegar a ser cautiva<sup>118</sup>. Esta gobernanza diferenciada se puede expresar en términos de los precios pagados a los productores, como se analiza a continuación.

Los precios pagados a los productores de cacao en general siguen la tendencia del precio en bolsa, y corresponden a entre un 65 a un 75% de los mismos (ICCA, 2017 pág. 55). Los precios en bolsa se caracterizan por su volatilidad en el corto plazo, y responden al comportamiento de la producción en los principales países productores, la demanda para molienda, los niveles de stock almacenado, y las expectativas sobre estas mismas variables<sup>119</sup>. Si bien las empresas compradoras líderes se autodefinen como tomadoras de precios, cuentan con un poder de mercado suficiente para incidir en el comportamiento de los precios internacionales<sup>120</sup>; por otro lado, parece claro que los productores individuales no cuentan con capacidad de incidir en los precios.

Al inicio de este siglo se presenta una fuerte caída en los precios en bolsa<sup>121</sup>, pero luego han tendido una tendencia ascendente. En especial, a partir del 2008 los precios tuvieron un fuerte crecimiento que se mantuvo hasta el 2015, superando los US\$ 3,000, empujados por años de mal clima en los principales países productores y las expectativas de crecimiento de la demanda en los mercados emergentes. A partir del 2016 los precios caen, en respuesta a un fuerte incremento de la producción en Costa de Marfil<sup>122</sup>, y posiblemente por movimientos especulativos de inversionistas internacionales (Cacao Barómetro 2018).

---

<sup>117</sup> Ver Marco teórico para dichos conceptos.

<sup>118</sup> Por ejemplo, cuando los productores cultivan una variedad de cacao particular, suministrada por el comprador, con compromisos de exclusividad en la venta del cacao producido.

<sup>119</sup> El precio del cacao a nivel internacional se establece a partir de los precios diarios generados por las Bolsas de futuro y opciones de Londres y Nueva York. Los precios futuros dependen de proyecciones y expectativas sobre el impacto del clima en las cosechas y fenómenos políticos que puedan afectar a los principales países productores, situación económica de los principales países consumidores, y comportamiento del precio de las monedas de comercio internacional (principalmente el dólar de los Estados Unidos de América). Dado este elemento de incertidumbre sobre comportamientos futuros, la especulación también juega un papel en la determinación de los precios. (ICCA, 2017 págs 55-59, Fountain, A & Hütz-Adams, F. 2018; ICCO, 2018)

<sup>120</sup> “Retailers play a crucial role for the efforts to increase the sustainability of the cocoa sector for two reasons. Firstly, they put a lot of pressure on chocolate producers, trying to get the lowest prices possible. This conflicts with the necessity to pay more for cocoa at farm level, and with the necessity to invest more in sustainability. Secondly, more and more cocoa is sold as an own brand of the big retailers. As such, they become chocolate companies themselves. For example, on the biggest market in Europe, in Germany, nearly a third of the chocolate sales comes from own brands. ... As such, they also bear responsibilities”. (Fountain, A & Hütz-Adams, F. 2018, pág. 54)

<sup>121</sup> Se registran los menores precios históricos del cacao a nivel internacional (US\$888 por tonelada).

<sup>122</sup> Buenas condiciones climáticas (nivel de lluvia y vientos adecuados para la producción de cacao)

Más allá de los movimientos de corto plazo de los precios en bolsa durante los últimos años, se identifican tendencias en los precios en el mediano plazo y largo plazo<sup>123</sup>. El gráfico en el Anexo 3.4 muestra el comportamiento de los precios desde 1995 hasta 2017. Por otra parte, es importante resaltar, que si bien los precios de bolsa han tendido a crecer en los últimos 10-15 años, análisis realizados sobre el comportamiento de los precios en términos reales, muestra que los mismos han venido cayendo. Según estos estudios, los precios reales en 2015 han caído a la mitad del valor que tenían en 1950<sup>124</sup> (Fountain, A & Hütz-Adams, F., 2018, pág. 52; Hütz-Adams, F & Schneeweiß, A, 2018. pág. 16 y 17).

Retomando el tema de gobernabilidad y su expresión en los precios pagados a los productores de cacao corriente, los mismos están sometidos a la inestabilidad de los precios en bolsa, que es la base de lo que se les ofrece cada año por su cosecha (ICCA, 2017, pág. 55). No obstante, cuando se trata de cacaos finos de aroma estos pueden ser superiores al precio del cacao en bolsa en más del 20%, e incluso más cuando se trata de cacaos finos exclusivos (66% superior). En el caso de cacaos certificados (Orgánico, Fair Trade y Rain Forest/Utz)<sup>125</sup>, se estiman precios superiores entre 4 y 20% con respecto al precio del mercado internacional. (ICCA, 2017, pág. 55).

Un comportamiento similar se muestra cuando se analiza el precio pagado al productor según regiones, donde América recibe mejores precios que el resto del mundo, alcanzando entonces un precio al productor equivalente a aproximadamente un 85% o más del precio internacional, e incluso siendo superior a éste. (Ver Cuadro 3.2). Esto no es de extrañar ya que gran parte de la producción de cacaos finos de aroma se encuentra en América, a la vez que se cuenta con cacaos certificados.

---

<sup>123</sup> En la década de los setentas los precios se incrementaron debido al aumento de la demanda y el estancamiento de la producción. En los ochentas la entrada de la producción de Indonesia y Malasia generó excedentes y la caída en los precios. En los noventas los procesos de liberalización y apertura de mercados, y el incremento de la demanda de Asia, permitieron una recuperación de los precios, pero no alcanzaron los niveles de los setentas.

<sup>124</sup> Esto podría explicar en alguna forma la condición de pobreza que presentan los productores de cacao alrededor del mundo, máxime considerando que la caída de los precios reales no se ha podido compensar con incrementos en los rendimientos por hectárea.

<sup>125</sup> Es importante indicar, que los precios de cacao finos de aroma presentan una elasticidad precio menor que los cacaos certificados, lo que indica que, en caso de incrementos en los precios, la reducción en la demanda será inferior en el caso de cacaos fino de aroma (IICA, 2017).

**Cuadro 3.2:** Precio del cacao al Productor (US\$/Ton) y Relación con el Precio Internacional. Varios Países y Años.

País	Precio al productor 2000 (a)	a/b	Precio al productor 2010 (c)	c/d	Precio al productor 2016 (e)	e/f
Costa de Marfil	440	0.5	1,985	0.6	1,700*	0.6
Ghana	413	0.5	1,677	0.5	1,700*	0.6
Camerún	632	0.7	2,340	0.7	n.d	
Indonesia	998	1.1	2,079	0.7	1,869	0.6
Ecuador	640	0.7	2,490	0.8	2,300	0.8
Perú	573	0.6	2,209	0.7	2,348	0.8
República Dominicana	527	0.6	2,300	0.7	2,576	0.9
Bolivia	994	1.1	3,011	0.9	2,075	0.7
Venezuela	780	0.9	4,372	1.4	n.d	
México	930	1.0	2,966	0.9	2,095	0.7
Nicaragua	741	0.8	2,083	0.7	n.d.	
Precio Internacional Promedio	888 (b)		3,133 (d)		2,981 (f)	

Fuente: Elaboración propia basado en información de FAOSTAT

\*Precio aproximado basado en Hütz-Adams, F & Schneeweiß, A. 2018

### 3.3.1.3 Fase de producción de bienes intermedios: Tostado y Molido (*roasting and grinding*)

Una vez que el cacao es acopiado, pasa por los procesos de tostado y molido para la producción de insumos para la producción de chocolates y otros productos derivados de cacao: licor o pasta de cacao, manteca de cacao y polvo de cacao. Este es un proceso previo a la fase de productos finales (chocolates en barra, etc.). Se estima que casi toda la producción de cacao del mundo pasa por estos procesos de manera inmediata (luego de acopiado) o bien es almacenada por unos meses para su posterior molienda.

Al igual que en la comercialización del grano de cacao, la transformación intermedia se encuentra concentrada en muy pocas empresas de carácter internacional. Se estima que por lo menos un 90% de la molienda de cacao es realizado por entre 8 y 10 compañías, destacando la empresa Barry Callebaut que procesa entre 1 millón y un millón doscientas mil toneladas de cacao cada año, representando aproximadamente un 27% de la molienda mundial, mientras Carlgill y Olam procesan más del 34%; estas 3 empresas procesan más del 60% de la producción de cacao anualmente<sup>126</sup>.

<sup>126</sup> Es importante indicar que las empresas líderes han ido cambiando en las últimas 2 décadas, producto de los procesos de fusión y compra de empresas: "the grinding segment is strongly dominated by four multinational firms, one of which is a chocolatemanufacturer: Archer Daniels Midland (ADM), Cargill Inc, Barry Callebaut (grinders) and Nestlé (chocolate manufacturing). Together these four firms are estimated to control over 40% of the market" (Kaplinsky 2004, pág. 20). Podemos ver que ADM desaparece de la lista debido a su compra por parte de Olam y Cargill, mientras Nestlé ha perdido su posicionamiento en esta fase de la cadena. Recientemente, febrero de 2019, la empresa Olam compro el 80% de las

Nótese que estas empresas son, además, los principales acopiadores internacionales de cacao en grano, mostrando la cadena un perfil de una fuerte integración vertical internalizada en las fases de acopio y procesamiento intermedio. Esta estrategia también es seguida por otras empresas como Blommer Chocolate Company, BT Cocoa<sup>127</sup> y Ecom. Solamente en los casos de Guan Chong<sup>128</sup> y JB Foods<sup>129</sup>, se abastecen de otras empresas internacionales como Olam, Touton o Ecom.

Es importante hacer notar que cuatro de las principales compañías de procesamiento de cacao en grano, son de origen asiático: Olam International, Guan Chong, JB Foods y BT Cocoa. Estas compañías cuentan con capacidad para procesar un 27% de la molienda global. Esto de alguna forma refleja algunos cambios en esta fase de la cadena global, en términos de su geografía. El cuadro siguiente (3.4) nos muestra esta información con mayor detalle.

**Cuadro 3.3:** Capacidad de Procesamiento de Cacao (*Grinding*), según Empresa-2015.

Empresa	Capacidad procesamiento (miles de Ton)
Barry Callebaut	1,200
Cargil	800
Olam International	730
Blommer Chocolate Company	290
Guan Chong	200
JB Foods	150
BT Cocoa	120
Ecom Agroindustrial Corp	110
Total	3,600
Resto del grano procesado*	800-900

Fuente: basado en: Hütz-Adams, F & Schneeweiß, A. (2018), pág. 6

\*Estimado a partir de la producción total de cacao en grano 2015 según FAOSTAT

El procesamiento intermedio, desde una óptica geográfica, se concentra en 8 países (ver cuadro 3.4); en términos generales, la mayor parte de la molienda ocurre en los principales países consumidores (Europa, EE. UU. /Canadá), con un 49%, y particularmente en Holanda, Alemania<sup>130</sup> y los EE. UU., países donde no se produce cacao. Pese a lo anterior, es importante

acciones de la empresa indonesia BT Cacao, por lo cual Olam posiblemente pase a ocupar el segundo lugar en términos de capacidad de procesamiento de granos de cacao en el mundo, desplazando a Cargill.

<sup>127</sup> Se trata de una empresa familiar de Indonesia, que produce licor, manteca y pasta de cacao. Compra cacao en grano principalmente a productores en Indonesia, pero también en África y América Latina. Vende sus productos a empresas chocolateras tales como Meiji, Nestlé y Mondelez International. Fue adquirida por US\$ 90 millones por parte de Olam. (<http://www.btcocoa.com>)

<sup>128</sup> Es una compañía de Malasia, que procesan cacao en grano para la obtención de licor, manteca y polvo. Su principal producción es manteca y polvo. Cuenta con 2 plantas procesadoras en Indonesia. Sus principales clientes son MARS, Hershey's y Lotte. (<https://www.reuters.com/finance/stocks/companyProfile/GNCH.KL>)

<sup>129</sup> Es una empresa de Malasia, especializada en productos intermedios a partir de cacao. Cuenta con su principal planta procesadora en Malasia y una segunda en Indonesia. Un porcentaje muy pequeño de cacao en grano (1%) es comprado a productores en Indonesia, si bien quiere fortalecer esta estrategia de compra. La mayor del grano que procesa lo compra a grandes acopiadores. Vende principalmente a empresas chocolateras como Harshley, Mars, Nestlé y Mondelez. Su principal mercado está en Asia (especialmente China). (<https://www.jbcocoa.com/index.html>)

<sup>130</sup> También son muy importantes en Europa, Francia, España e Inglaterra.

indicar, el aumento de la molienda en los países productores, sobre todo en Costa de Marfil e Indonesia<sup>131</sup>, países que se ubican en segundo y tercer lugar en términos de procesamiento intermedio del cacao. De esta manera en países de origen del grano, se realiza aproximadamente un 45% de la molienda mundial. En el caso de América, destaca Brasil con un 5%.

**Cuadro 3.4:** Molienda de cacao (ton) según país donde se realiza y participación a nivel mundial. 2016/2017

País	Procesamiento (miles de Ton)	%
Holanda	545	13
Costa de Marfil	540	13
Indonesia	420	10
Alemania	415	10
EE. UU.	390	9
Brasil	228	5
Ghana	220	5
Malasia	220	5
Otros países	1,304	30

Fuente: Hütz-Adams, F & Schneeweiß, A. (2018), pág. 6

El aumento del procesamiento intermedio en los países productores es una variación importante ocurrido en la cadena global del cacao en los últimos 40 años, y podría interpretarse como, hasta cierto punto, un cambio a nivel del patrón comercio internacional<sup>132</sup>, mostrando la tendencia a un “*upgrading*” funcional en los países productores en la cadena global del cacao. Sin embargo, si se consideran las cifras presentadas en el cuadro 3.3, resulta claro que un porcentaje importante de la molienda ocurrida en los países productores de cacao, es realizada por empresas internacionales mediante inversión extranjera directa<sup>133</sup>, y cuyas sedes (*Head Office*) se encuentran en los principales países consumidores (EE.UU., Suiza, Francia, etc.); esto muestra la capacidad de estas empresas líderes de trasladar/ampliar sus operaciones de procesamiento intermedio a los países productores, con el objetivo de ganar eficiencia en su operación global<sup>134</sup>.

La concentración del procesamiento intermedio por parte de pocas empresas internacionales (Barry Callebaut, Cargill, Olam International), genera economías de escala que resultan difíciles de superar para empresas competidoras en el mercado internacional. Asimismo,

<sup>131</sup> En 1970/71 Costa de Marfil solo procesaba 10 mil toneladas, lo mismo que en Indonesia. Similar es la situación en otros países productores, como Brasil y Malasia donde también procesaban solo 10 mil toneladas.

<sup>132</sup> Caracterizado por el procesamiento de las materias primas en los países desarrollados y con mayor consumo del bien final, mientras en los países productores de materia prima se concentran en la producción primaria y un procesamiento inicial.

<sup>133</sup> Caso de Cargill en Costa de Marfil, Gana e Indonesia; Nestlé y Ecom con sus plantas de procesamiento en México.

<sup>134</sup> Esto no quiere decir que el aumento en el procesamiento intermedio en los países productores no sea resultado también de capitales nacionales y regionales, que no responden a los intereses de las empresas internacionales, o de iniciativas públicas buscando mejorar la apropiación de valor agregado en el territorio nacional. Esto se refleja en el caso de Asia, donde empresas de esta región del mundo, muestran un importante crecimiento en la molienda global, las cuales han querido aprovechar el aumento de la demanda de los países asiáticos por productos elaborados a partir de cacao, fortaleciendo su rol como oferentes de materia procesada para las industrias chocolateras internacionales.

se trata de equipos de procesamiento muy sofisticados, y cuyo costo de adquisición y mantenimiento implican trabajar con grandes volúmenes de materia prima, convirtiéndose en una barrera de entrada para aquellos productores directos de cacao que aspiren a producir bienes intermedios (licor de cacao, manteca y polvo) para el mercado internacional<sup>135</sup>.

En ese sentido, el liderazgo de las empresas internacionales en la fase de procesamiento intermedio tiende a incrementarse cada vez más, en relación al que puedan alcanzar los productores de cacao, incluso en los mercados certificados<sup>136</sup> y de cacao finos de aroma. Algunas opciones para los productores de cacao puedan avanzar hacia estos eslabones de la cadena, habría que buscarlos fuera del mercado masivo donde operan estas empresas, aspecto que se retoma al final de este capítulo.

#### **3.3.1.4 Fase de Producción de bienes finales**

Productos finales de la cadena de cacao, utilizan el licor de cacao, la manteca y el polvo de cacao como materia prima para la elaboración de sus productos, proveniente de los procesos de transformación intermedia recién analizados<sup>137</sup>.

La fase de producción de chocolates y otros alimentos que contienen cacao, es liderada por actores diferentes a los identificados en las fases anteriores (producción, comercialización de materia prima, procesamiento de bienes intermedios)<sup>138</sup>. Se trata de empresas como Mars Inc., Grupo Ferrero, Meiji Group, Hershey Co., quienes compran las materias primas para la producción de chocolates (licor de cacao, manteca, polvo y otros) de empresas como Barry Callebaut, Olam, Ecom, Blommer, Touton, Guan Chang, JB Foods (que ya se presentó en el cuadro 3.3) Ver en Cuadro 3.5 las empresas líderes en la fabricación de chocolates.

---

<sup>135</sup> “ICCO analyses indicate that there are now high barriers to the processing of cocoa. It is very difficult for market entrants to gain a foothold at all. This is due to the significant economies of scale large plants generate during the production and further processing of industrial chocolate into end products favouring prices considerably” (Hütz-Adams, F & Schneeweiß, A., 2018 Pág. 8). Asimismo, y en caso de poder contar con los equipos, se debe enfrentar el tema del mercado de los productos intermedios, en tanto no resulta sencillo colocar el polvo de cacao en el mercado (no así la manteca que es demandada para la producción de chocolate en barra) (Valdés, H., comunicación personal). Un análisis sobre el Mercado, realizado para la empresa Guan Chong plantea lo siguiente: “It will be highly challenging for a new player to enter the cocoa ingredients manufacturing industry and profit immediately. On top of a high start-up investment to set up a manufacturing plant (US\$1m for every MT of installed capacity), it also requires management experience and technical know-how to run efficiently and generate high production yields. Size matters too, as operation efficiencies depend a lot on economies of scale.” (Company Focus. Guan Chong, 2011, page 5)

<sup>136</sup> Sobre todo Rain Forest/Utz. Ver: Fountain, A & Hütz-Adams, F2018, págs. 38 a 48 y Hütz-Adams, F & Schneeweiß, A. 2018 págs. 9-10 y 14 y 15.

<sup>137</sup> Es importante indicar, sin embargo, que existen otras materias primas que son esenciales en esta fase de la cadena, tales como azúcar, leche en polvo, semillas varias, aceites oleaginosos, y otros.

<sup>138</sup> Por ejemplo en relación al procesamiento de material prima para la industria del chocolate, el análisis de una de las empresas de grinding indica lo siguiente: “Guan Chong is poised to benefit from the increasing trend of outsourcing cocoa beans grinding by major chocolate manufacturers (who normally also grind cocoa bean in-house for internal consumption) as they focus more on marketing and brand-building”. (Company Focus. Guan Chong, 2011, page 5)

Asimismo, se encuentran empresas que producen chocolates y que participan en el acopio y el procesamiento intermedio, tales como Mondelez, Barry Callebaut y Nestlé, con una integración vertical casi total de la cadena<sup>139</sup>. Ver cuadro 3.1 y 3.5. Las empresas líderes en la producción de chocolates cuentan con plantas de producción de chocolates con tecnología de punta, ubicadas principalmente en los países con alto consumo (Suiza, Bélgica, Francia, Italia, Alemania y los EE. UU.)<sup>140</sup>.

Se estiman ventas, y en crecimiento, sobre los 100 mil millones de dólares para 2015<sup>141</sup>. 10 empresas concentran casi el 80% de las ventas de chocolates y confites con cacao del mundo; de éstas, 5 empresas (Mars, Mondelez, Nestlé, Ferrero, y Meiji) tienen un 59% del mercado. Ver Cuadro 3.5. También en el caso de la producción de chocolate, se han dado procesos de concentración<sup>142</sup>, reduciéndose el número de empresas oferentes en el mercado<sup>143</sup>.

**Cuadro 3.5: Principales Fabricantes de Chocolate a Nivel Global y Ventas Netas (US\$ millones) – 2015**

Empresa	Ventas (US\$ millones)	Participación en ventas totales (%)
Mars Inc. (USA)	18 400	17%
Mondelez (USA)	16 691	15%
Nestlé SA (Suiza)	11 041	10%
Grupo Ferrero (Luxemburgo/Italia)	9 757	9%
Meiji Co. Ltd. (Japón)	8 461	8%
Hershey Co (USA)	7 422	7%
Chocoladenfabriken Lindt & Sprungli AG (Suiza)	4 171	4%
Arcor (Argentina)	3 000	3%
Ezaki Glico Co. Ltd. (Japón)	2 611	2%
Yildiz Holding (Turquía)	2 144	2%
Total, principales empresas	83 698	76%
<b>Ventas Totales</b>	<b>109 300</b>	<b>100%</b>

Fuente: ICCA, 2017 pág. 51

Un aspecto interesante en términos de la gobernabilidad en esta fase de la cadena es presentado por Kaplinsky, quién plantea la discusión sobre el poder con que cuentan los

<sup>139</sup> Esto también ocurre en el caso de Lindt & Sprungli, quienes compran cacao a productores en Ghana, Ecuador, Madagascar, Papúa Nueva Guinea y R. Dominicana. Esta empresa suiza apunta sus nuevas estrategias hacia chocolates diferenciados, y por tanto le interesa contar con un mayor control de sus proveedores. (<https://www.lindt.es/el-mundo-de-lindt/sostenibilidad/>)

<sup>140</sup> Pero esto no solo refiere a Europa y USA. Por ejemplo, México que cuenta con un importante mercado interno para el chocolate, cuenta con plantas de producción de chocolate en manos de las grandes empresas productoras de chocolate a nivel global (Harshey, Mars, Nestlé), y esto posiblemente ocurre en otros países de América Latina como Brasil.

<sup>141</sup> En 2010 se estimaban ventas por 83,200 millones (Hütz-Adams, F & Schneeweiß, A. 2018); asimismo IICA (2017, pág. 50) señala que el mercado del chocolate ha venido creciendo y que las ventas aumentaron a un ritmo del 4.5% anual entre los años 2007 y 2014.

<sup>142</sup> 2 empresas citadas como grandes productores de chocolates a finales de la década de los noventa (ver Kaplinsky, 2004), Phillips Morris (luego Kraft) y Cadbury se fusionaron y crearon Mondelez, que pasa a ser uno de los líderes en la venta de chocolates en la actualidad.

<sup>143</sup> “the process of concentration driven by takeovers and bankruptcies and the reduction of the number of cocoa trading companies, cocoa grinding companies and industrial chocolate manufacturers – these three steps are now often in the hands of one company – are viewed as questionable. The ever-shrinking number of market participants may exacerbate existing power imbalances.” (Hütz-Adams, F & Schneeweiß, A., 2018 pág. 8)

procesadores de bienes intermedios en relación con los productores de chocolates y derivados<sup>144</sup>. Para los pequeños productores de cacao, resulta también complejo querer competir en esta fase de la cadena, no solo por el tema de economías de escala en la producción misma de chocolates, sino porque deben de haber solucionado de previo la transformación intermedia (licor de cacao, manteca y polvo), aspecto que implica en la práctica una alta barrera de entrada para contar con los insumos para la producción de chocolate<sup>145</sup>. Se vuelve sobre esto en el apartado de Oportunidades y Amenazas.

### **3.3.1.5 Fase de Consumo**

Los productos finales de la cadena del cacao son demandados por consumidores ubicados en diferentes países, pero principalmente en aquellos que no producen cacao. Los países europeos consumen el 47% del cacao producido a nivel global, seguido por América del Norte (EE. UU. y Canadá) con 20%, Asia y Oceanía con el 17 %, América con 12% y África con el 4 %. A nivel de países destacan los EE. UU. con un 18% del consumo mundial, Alemania, Francia e Inglaterra (Ver cuadro 3.6). En Asia, Japón es el mayor consumidor, mientras en América<sup>146</sup> es Brasil.

En el caso de los países productores de cacao de África, el consumo de su cacao es bajo, al igual que algunos países de América Latina, tales como Ecuador, República Dominicana, Perú, Nicaragua y Honduras. Otros países productores cuentan con un consumo igual o mayor que su producción local, como Brasil, Colombia, México, Guatemala, Indonesia y Malasia.

Los niveles de consumo diferenciados entre países y regiones tienen que ver tanto con elementos culturales como económicos (niveles de ingreso). En todo caso el consumo de cacao se ha ido extendiendo por todo el mundo, y nuevos países consumidores aparecen como promisorios tales como China e India. Si bien existe consenso sobre el crecimiento constante de la demanda de cacao, sobre todo en los últimos 50 años, existen discusiones sobre sus ritmos de crecimiento futuro<sup>147</sup>. El crecimiento del consumo se da sobre todo en América Latina, Asia y África, mientras los mercados con mayor consumo, como EE. UU. y Europa, crecen a ritmos menores.

---

<sup>144</sup> Según este autor los procesadores cuentan con mayor poder en la cadena, ya que algunos tienen operaciones en todas las fases de la cadena (integración vertical), y en diferentes regiones del mundo (integración horizontal/países productores y países consumidores) y con una gama importante de actores de la cadena (productores, gobiernos, organismos de asistencia técnica, intermediarios locales, intermediarios financieros, certificadores procesadores, transportistas internacionales, productores de chocolate, etc.); por otro lado, las empresas productoras de chocolate tienen menos presencia en todas las fases de la cadena, y están más concentrados geográficamente (Kaplisky, 2004). Sin embargo también debemos considerar que los productores de chocolates pueden compensar lo anterior, en tanto tienen una relación más directa con minoristas y consumidores, concentrándose más en aspectos de comercialización del producto y fortalecimiento de sus marcas.

<sup>145</sup> Además, deben competir con empresas que tienen más de 100 años de experiencia en estas materias

<sup>146</sup> Sin incluir a los EE. UU. ni a Canadá

<sup>147</sup> Por ejemplo, desaceleración de ciertas economías (Brasil, Rusia), campañas informativas sobre alimentación sana, que informan sobre el alto de contenido de azúcar del chocolate convencional; o bien impuestos a los alimentos con altos contenidos de azúcar y grasa, etc.

**Cuadro 3.6:** Consumo de Cacao por Países, 2015

País	Consumo (miles de Ton)	Participación en el consumo mundial
EE. UU.	731	18%
Alemania	350	9%
Francia	225	6%
Inglaterra	219	6%
Brasil	189	5%
Rusia	184	5%
Japón	174	4%
Italia	105	3%
Resto de Países	1,795	44%

Fuente: Hütz-Adams, F & Schneeweiß, A., 2018

El principal canal de distribución de los productos es por medio de detallistas grandes y pequeños, tales como supermercados y tiendas de conveniencia, propias de productos de consumo masivo. Se trata de un mercado detallista con alta competencia. De esta manera se ofrecen chocolates en barra en promociones y con descuentos con el fin de atraer a los consumidores, lo que implica trabajar con márgenes pequeños por producto, lo cual se debe compensar con altos volúmenes de venta en los establecimientos.

Junto con este gran mercado de bajos precios y consumo masivo, se encuentran también chocolates de alta calidad, con mayores precios y que se expenden en tiendas especializadas, cafeterías, y en algunos supermercados<sup>148</sup>. Este segmento del mercado tiende a crecer entre consumidores de diferentes países, sobre todo en aquellos de altos ingresos, pero obviamente es pequeño frente al mercado masivo del chocolate. (Hütz-Adams, F & Schneeweiß, A., 2018)

Por otro lado, el consumo está asociado a las marcas de los principales fabricantes de chocolates, tales como Mars, Mondelez, Nestlé, Ferrero, y Meiji, con productos de consumo masivo, si bien la mayoría de estas empresas, cuentan también con marcas y productos para los mercados de calidad. Dichas empresas, junto con los principales detallistas, son los actores dominantes en esta fase de la cadena.

### **3.3.2. Dimensión Institucional**

#### **3.3.2.1. Políticas públicas en los países productores**

Con las reformas económicas en los ochentas y noventas, realizadas a nivel global, tendientes a la apertura de las economías a la competencia internacional y la reducción del rol del Estado en las actividades productivas, la mayor parte de las fases de la cadena del cacao quedaron

<sup>148</sup> Supermercados que ofrecen productos de mayor calidad, pero también en aquellos supermercados locales (en ciertas ciudades y pueblos en los EEUU o en países europeos), que trabajan con mayor independencia de las grandes empresas alimentarias.

sujetas a la interacción casi exclusiva de los actores económicos privados, tanto locales como internacionales.

En la actualidad, en la mayoría de los países productores, el rol del Estado se ha concentrado en la administración de tarifas arancelarias<sup>149</sup>, acciones de investigación para la liberación de variedades y producción de semilla, promoción del producto en los países consumidores, alguna asistencia técnica, con iniciativas público-privadas con empresas, y en general, cumplir un rol de facilitador de las iniciativas del sector privado<sup>150</sup>. No obstante, el nivel de intervención depende de la importancia de la actividad para la economía del país en cuestión; de esta manera en Costa de Marfil, dada la importancia de la actividad del cacao en esa nación, la intervención pública es mayor que en un país como Brasil, donde el cacao no es una actividad relevante en términos económicos.

El cuadro 3.7 presenta algunas políticas públicas recientes en países productores de cacao.

**Cuadro 3.7:** Políticas Públicas en Países Productores de Cacao, según Continente

Continente	Políticas en países
África	Costa de Marfil y Ghana: Impuestos a la exportación en función de la importancia que tiene el cacao para el financiamiento del Gobierno Ghana: Se ha creado un fondo de estabilización de precios (formado a partir de la generación de reservas cuando los precios obtenidos han sido superiores a los precios fijados). Anteriormente, las compras eran realizadas directamente por un ente estatal o una organización que representaba a los productores. En la actualidad, se permite las compras por empresas privadas nacionales e internacionales. Costa de Marfil: En los últimos años, una política agresiva de fijación de precios por parte del gobierno, y buenas condiciones climáticas, permitieron un fuerte incremento de la producción en ese país, no obstante, la política de precios garantizados enfrenta problemas de sostenibilidad financiera. Costa de Marfil: Programa para evitar la deforestación y que a la vez trata de reducir la oferta por este medio
América	México: Disminución de la actividad directa del Estado y la reducción de aranceles Ecuador: Generación y distribución de variedades de alto rendimiento (CCN51) entre los productores; fortalecimiento de organizaciones de productores, instalación de plantas para fermentación y secado, apoyo a procesos de comercialización especialmente en zonas alejadas, acceso a créditos, apoyo a la generación de marcas propias, aranceles a la importación de cacao, etc. Perú: Políticas similares a las implementadas en Ecuador, pero financiados por la cooperación de los EE. UU. (reducción de plantaciones de coca) Brasil: Financiamiento a la producción de cacao y procesamiento y producción de chocolates con tasas de interés preferenciales en el marco de políticas de fortalecimiento de la agricultura familiar. México (Chiapas) y Brasil, y en fase de análisis en El Salvador: Estímulo a la producción de cacao en sistemas agroforestales, como un medio para la conservación y restauración de recursos naturales

<sup>149</sup> En general la tendencia ha sido a la reducción de los aranceles tanto para productos finales como intermedios, en el marco de acuerdos de libre comercio. Los aranceles a los productos terminados (chocolate) son en general más altos que los aranceles a productos intermedios y cacao en grano (Ver Anexo 3.5).

<sup>150</sup> En muchos países productores de cacao, el estado jugaba un rol en términos de la comercialización y fijación de los precios, facilitación de créditos, asistencia técnica, etc.; de manera similar se fueron eliminando los impuestos a los productos terminados (chocolate y otros), intermedios (licor, manteca, polvo) y granos de cacao, así como los impuestos a la exportación.

Asia	Indonesia y Malasia: En los ochentas se implementaron políticas de estímulo a la actividad, lo cual incrementó la producción de cacao en estos países. 20 años después la política varia hacia el estímulo de la producción de bienes intermedios (licor de cacao, manteca y polvo), mediante la reducción a los impuestos a las exportaciones de estos productos e impuestos a la importación de productos intermedios (licor, manteca, polvo); esto ha llevado al crecimiento de esta industria, más allá de la producción local, generando problemas de subutilización de su capacidad instalada. En los últimos años esto se ha tratado de solucionar mediante la importación de cacao en grano desde los países africanos, facilitado por la reducción de los aranceles.
------	---

Fuentes: Elaboración propia a partir de: Hütz-Adams y Schneeweiß, enero 2018; Fountain, y Hütz-Adams, 2018; ICCA, 2017

### 3.3.2.2 Políticas públicas en países consumidores

La principal política pública de los países consumidores, se refieren a barreras arancelarias y no arancelarias a la entrada de los bienes producidos con base en el cacao. Estados Unidos y los países miembros de la Unión Europea, en general, no cuentan con aranceles para la entrada de cacao en grano, y cuando se trata de productos intermedios (licor de cacao, manteca y polvo), las tarifas son bajas (Ver Anexo 3.5). En el caso de productos terminados (chocolate), EE. UU. cuenta con un arancel de 8.1%.

En caso de existir acuerdos de libre comercio entre los países consumidores y productores, entonces los aranceles se reducen o pueden ser cero. Esto ha estimulado la instalación de plantas procesadoras de cacao y fábricas de chocolates en los países productores con acuerdos de libre comercio con los países consumidores más importantes, con el fin de aprovechar esas ventajas impositivas<sup>151</sup>. No obstante, para poder disfrutar de estos beneficios, se debe cumplir con las normas de origen de la materia prima en el caso de productos intermedios y finales (chocolate)<sup>152</sup>. En general, los países asiáticos (China y Japón) cuentan con mayores aranceles para los productos intermedios y finales que Europa y los EE. UU.

En el caso de las barreras no arancelarias, ICCO destaca la proliferación de las mismas en los países consumidores, no habiendo necesariamente homogeneidad en los requisitos de los diferentes países, incrementando los costos de los exportadores, en términos del cumplimiento de distintas normativas (IICO, Informe 2012/2013). Algunas barreras no arancelarias, se refieren a

<sup>151</sup> En el caso de Costa de Marfil y su acuerdo con la Unión Europea (Economic Partnership Agreements) ha estimulado la instalación de plantas de procesamiento de productos intermedios por parte de empresas internacionales en dicho país, o bien en el caso de México y su acuerdo con los EE. UU. también ha estimulado a las empresas internacionales la producción de bienes intermedios y chocolates en el territorio mexicano. En el caso de Centro América, se cuenta con tratados de libre comercio tanto con los EE. UU. como con la Unión Europea, lo que podría facilitar la entrada de productos intermedios y terminados a dichos mercados, y de esta manera estimular inversiones en la actividad chocolatera para ingresar a estos mercados.

<sup>152</sup> Por ejemplo, en el caso del DR-CAFTA (Dominican Republic-Central America Free Trade Agreement), la regla de origen para chocolates no permite la importación, para su producción, ni de licor de cacao, ni manteca ni polvo, aunque sí por ejemplo de leche en polvo.

normas de inocuidad, incluyendo porcentajes máximos de cadmio<sup>153</sup>, ocratoxina<sup>154</sup>; composición (cantidades mínimas de cacao, etc. para productos procesados). Para productos orgánicos, las certificaciones deben ajustarse a las normas de los países importadores (por ejemplo, la Unión Europea, EE. UU., Japón)

Existen otras políticas que de manera indirecta inciden en el consumo del cacao y sus derivados, por ejemplo, aquellas referidas a objetivos de mejoramiento de la salud de la población, con impuestos a alimentos con altos contenidos de azúcar y grasa, etc.

### 3.3.2.3 Institucionalidad Internacional

La instancia más importante en términos de la institucionalidad global del cacao es la Organización Internacional del Cacao (ICCO, por sus siglas en inglés)<sup>155</sup>. La ICCO, es una organización global compuesto por representantes de países productores y consumidores de cacao y sus derivados, creada en 1973 para implementar el primer acuerdo internacional de Cacao, creado bajo el auspicio de Naciones Unidas. Desde ese primer acuerdo, se han ido elaborando nuevos acuerdos, siendo el último el correspondiente a 2010, el cual sigue estando vigente. Es de carácter voluntario, y son los estados los adherentes. Se cuenta con un Consejo, que es formado por los representantes de los países miembros, donde se discuten los acuerdos y de votan.

La ICCO es un espacio de encuentro del sector de cacao a nivel mundial, y entre sus principales funciones está el proveer de información actualizada sobre producción, precios<sup>156</sup>, reservas (*stock*) y consumo, pero también establecer listas de países con producción de cacao fino y de aroma. También desarrolla investigación sobre aspectos técnicos y programas de capacitación para actores de la cadena en los países miembros<sup>157</sup>, en el marco del Acuerdo Internacional de Cacao. El acuerdo actual incorpora el fomento de economía cacaotera sostenible en términos económicos, sociales y medioambientales. Asimismo, se cuenta con un Consejo Consultivo, conformado por expertos del sector privado de los países miembros, y también de Sociedad Civil.

Los países miembros se clasifican según se trata de exportadores o importadores netos. En total se cuenta con 51 países miembros. 30 son importadores, casi todos miembros de la Unión

---

<sup>153</sup> Es un metal tóxico que se puede encontrar en el aire, en el agua y en el suelo. El cadmio puede ingresar al organismo humano mediante la ingesta de alimentos que lo contengan.

<sup>154</sup> Micro toxinas producidas por hongos por almacenamiento del grano.

<sup>155</sup> Ver <https://www.icco.org/>

<sup>156</sup> ICCO calcula y publica un precio indicativo del cacao en grano, que sirve de guía a productores y compradores, además de los precios de Bolsa.

<sup>157</sup> Ver <https://www.icco.org/projects/projects-home.html>

Europea (28), más Rusia y Suiza<sup>158</sup>. Los países exportadores son 21, la mayoría de África, y donde 9 son de América Latina y el Caribe. Los países de América Latina y el Caribe miembros son: Brasil, Costa Rica, Ecuador, Guatemala, Nicaragua, Perú, República Dominicana, -Trinidad y Tobago, Venezuela.

Si bien las políticas de la ICCO no son vinculantes para las instancias internacionales del Comercio Mundial (como la OMC), su accionar tiene algún efecto en el funcionamiento de la cadena global de cacao y sus particularidades por países y regiones. Sin embargo, es indudable que las condiciones estructurales de la cadena global del cacao, que se han venido revisando durante este capítulo, tales como concentración de mercado, nivel y fluctuaciones de los precios, trabajo infantil, etc., no parecen estar cambiando de dirección, pese a ser temas de la agenda de la ICCO.

#### **3.3.2.4 Institucionalidad a partir de ONGs Internacionales e impacto en el accionar de las Empresas**

Existen una serie de Organismos no Gubernamentales (ONG) de carácter internacional, que han llamado la atención sobre los temas de desigualdad de poder en el mercado, pobreza de los productores de cacao, trabajo infantil y deforestación de bosques, entre otros temas, en la cadena global de cacao. Estas organizaciones han realizado campañas en los principales países consumidores, tratando de informar a los consumidores y han cuestionado el papel de las empresas internacionales<sup>159</sup>. Entre estas ONG destacan Oxfam Internacional, Solidaridad, Green American, International Labor Rights Forum.

Las empresas líderes, en parte han respondido a esta presión<sup>160</sup>, incrementado sus compras de cacao certificado (Utz, Rain Forest, Fair Trade y Orgánico), y con proyectos para fortalecer la calidad de vida de los productores y el manejo de los recursos naturales. Este tipo de iniciativas se enmarcan en las empresas, como parte de sus políticas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE). Se cuenta con el Programa “Cocoa Action” lanzado por World Cocoa Foundation (WCF), con las principales fabricantes de chocolates y procesadores de cacao, con el fin de capacitar unos 300 mil productores, en mejoras a los rendimientos del cacao y la situación de vida de mujeres y niños en las fincas de cacao. World Cocoa Foundation ha lanzado recientemente “Cocoa and Forest

---

<sup>158</sup> Estados Unidos de América a pesar de ser uno de los principales importadores de Cacao, no participa en la ICCO, al igual que Canadá. Tampoco hay presencia de Japón y China.

<sup>159</sup> Campañas como “Por Amor al Cacao” de Solidaridad, “Detrás de las Marcas” de Oxfam.

<sup>160</sup> Decimos en parte, porque también responden, en algunos casos, a estrategias de competitividad de las empresas, en torno a sus proveedores. La mayoría de los grandes compradores como Barry Callebaut, Mondelez y otros, cuentan con programas de RSE que incluyen formas de apoyo a los productores de cacao. Estos programas responden no solo a las presiones que puedan existir por parte de ONG y grupos sociales (sobre todo por la situación en África), sino también como una forma de tener mayor control sobre el suministro de su materia prima.

Initiative”, centrados en Ghana y Costa de Marfil. Además, las principales empresas internacionales, junto con estos programas conjuntos, y las metas de compras de cacao certificados, han establecido una serie de programas y proyectos de cada empresa: Mars “Por Amor al Cacao” y Cocoa for Generations, Nestlé “Plan Cacao-Nestlé”, Barry Callebaut “Forever Chocolate Plan”, Mondelēz’s Cocoa Life programme, Cargill Cocoa Promise.<sup>161</sup>

### **3.4 Tendencias que inciden en la Estructura de la Cadena Global del Cacao<sup>162</sup>**

En este apartado, se indican algunas tendencias en términos de oferta y demanda de cacao que pueden incidir en la estructura de la cadena global de cacao, que se ha caracterizado en las páginas anteriores. Estas tendencias no necesariamente tienen un peso suficiente en la actualidad, para modificar las características principales de cadena global, pero las mismas se deben considerar por parte de actores internos y externos a la cadena, que busquen mejorar su inserción en la misma.

#### **3.4.1 Demanda**

En términos de la demanda esta tendería a estabilizarse, pero manteniendo un crecimiento desde los nuevos mercados (Asia, América Latina y el Caribe, y África). En los mercados maduros (Europa y los EE. UU.) la demanda se mantiene estable, pero tiende a desplazarse hacia los productos diferenciados, creándose una segmentación del mercado del chocolate. La diferenciación apunta hacia varias cualidades buscadas en los productos por parte de los consumidores. Estos atributos se ubican en la esfera de la salud, del sabor, y de la ética como consumidor.

La demanda que se vislumbra como de mayor crecimiento en estos mercados maduros es la relacionada con la salud. Se trata de productos bajos en azúcar y grasas, que contienen mayores cantidades de cacao que el chocolate corriente, ligado esto al consumo de minerales, etc. que contiene el cacao, y que se supone son beneficios para la salud<sup>163</sup>. Se estima que el mercado de chocolate oscuro (*dark chocolate*), que ha venido en crecimiento, y alcanza en la actualidad más

---

<sup>161</sup> Se pueden tener dudas sobre la efectividad de estas acciones, en tanto las empresas han insistido en contar con sus propias iniciativas, y considerando el tamaño del desafío que enfrenta el sector, parece poco lógico dividir las acciones. En todo caso, estos programas son pequeños en relación a los niveles de compra de estas empresas, y en muchos casos, son parcialmente financiados con recursos de cooperación internacional y los gobiernos de los países productores.

<sup>162</sup> Este apartado ha sido elaborado a partir de: Espinel (2016), IICA (2017); MIFIC (s.f.); Morales (2015)

<sup>163</sup> Específicamente estamos hablando del contenido de flavonoides en el cacao (tipo de polifenoles), y que se ha revisado en la descripción de los productos elaborados a partir de cacao, en el anexo 3.2 de este capítulo.

del 40% del mercado de chocolate<sup>164</sup>, será dominante en un futuro próximo, en detrimento de la cuota de mercado del chocolate con leche<sup>165</sup>.

El chocolate negro en barra, con 40-60% o más de cacao, representa bien esta tendencia. Ligado a esto, se tiene el mayor consumo de *snacks* saludables por parte de los consumidores, incluyendo aquellos elaborados principalmente a base de cacao (p.e. nibs). Una tendencia más reciente dentro de este mercado, pero en crecimiento, es el cacao “*raw*”. El incremento del porcentaje de cacao en el chocolate, en detrimento del uso de azúcar y grasas vegetales, implicaría un aumento en la demanda por el cacao por parte de los fabricantes de chocolate.

Asimismo, existe un segmento de demanda creciente por chocolates con sabores naturales, de menor amargor y astringencia. Estos productos requieren preferentemente de cacao fino de aroma<sup>166</sup> para su elaboración. Dado que, para apreciar su sabor, no es recomendable el uso de azúcar, y otros aditivos que lo distorsionen, los consumidores tienden a consumirlo también como un chocolate oscuro. Esta preferencia implicaría un aumento de la demanda por cacao proveniente de las variedades criolla y trinitaria<sup>167</sup>. Dentro de este segmento destaca la presencia creciente de chocolateros “finos”<sup>168</sup> que trabajan preferentemente a partir de cacaos finos de aroma y que lo demandan en grano o bien como pasta, con certeza de su origen de cacao fino (trazabilidad) (Paz, S. Comunicación Personal).

El mercado de los consumidores que buscan expresar sus valores (sociales y ambientales) mediante sus decisiones de compra, también muestra un crecimiento en el mercado del chocolate y similares<sup>169</sup>. De esta manera, chocolates certificados, principalmente Rain Forest/Utz, tienden a crecer de manera importante en los últimos años; también se tiene la certificación de Comercio Justo (Fair Trade) y Orgánico<sup>170</sup>. Este mercado se ha expandido, gracias a la favorable respuesta

---

<sup>164</sup> El chocolate oscuro alcanzaba ventas por US\$ 45.6 mil millones en 2018. (<https://www.researchandmarkets.com/reports/4763118/dark-chocolate-market-global-industrytrends?utm>)

<sup>165</sup> Y el chocolate blanco cuya proporción de mercado es la menor en la actualidad.

<sup>166</sup> Es interesante señalar que las variedades asociadas a cacao fino de aroma resultan con un menor contenido de polifenoles que las variedades forastero (Mayorga, A. comunicación personal)

<sup>167</sup> Se estima un consumo de cacaos finos de aroma de entre 5 y 6% del consumo mundial.

<sup>168</sup> Los chocolateros finos pueden ser pequeños (trabajan con grano directamente) y medianos (trabajan con pasta preferentemente). Ambos están muy preocupados por el origen del cacao y por supuesto por la calidad del mismo. Se ubican dentro del mercado de “ultra premium” (variedades con sabores y aromas particulares y agradables), premium (Trinitarios/clones) y Calidad (la variedad no es tan relevante, pero debe tener un alto manejo post cosecha y contar con alguna certificación orgánica o Fair Trade (Paz, S. Comunicación Personal)

<sup>169</sup> Esto apoyado por la presión ejercida por ONGs internacionales sobre las empresas, como ya indicamos en el apartado de Gobernabilidad de la cadena global.

<sup>170</sup> El cacao orgánico, si bien lo ubicamos en consumidores con preocupaciones ambientales, también representa a aquellos interesados en temas de salud, en tanto se asocia la ausencia de agroquímicos con reducción de riesgos de salud. Dentro del mercado orgánico de cacao, el mayor crecimiento es el de chocolate oscuro, donde se conjugan bien preocupaciones por salud a partir de productos naturales.

de las empresas internacionales, a utilizar estos sellos, especialmente Rain Forest/Utz<sup>171</sup>. El uso de las certificaciones tiene un impacto en la oferta en los procesos de producción de cacao a nivel de finca, y en algunos casos en los niveles de rentabilidad para los productores (cuando hay sobre precios).

Es importante indicar, eso sí, que, si bien la certificación puede permitir mejores precios o acceso a un determinado comprador, la calidad del grano (fermentación, humedad, granos dañados, etc.) sigue siendo el principal criterio del comprador, por lo cual, aun teniendo un cacao certificado, su compra no está garantizada sino cuenta con los requisitos de calidad demandados por el comprador<sup>172</sup>. Si bien estos mercados responden a la satisfacción de necesidades diferentes de estos consumidores, en general tienden a ser representativas de una población con mayores ingresos y niveles educativos. Estos consumidores, se encuentran en los países de mayores ingresos (Estados Unidos, Alemania, Francia, España, Italia, Japón), pero también es parte de población ubicada en América Latina y el Caribe, Asia y en países africanos. Estos consumidores están dispuestos a pagar precios mayores por los productos realizados a base de cacao, que tengan las características deseadas.

Por otra parte, en los países de ingresos medios y bajos, el consumo crece por chocolates menos intensivos en cacao y con mayor contenido de azúcar y grasas vegetales, y con menores precios. Este tipo de demanda se une a la ya existente en los países de mayores ingresos, garantizando un crecimiento del consumo de este tipo de chocolates, siendo aún la mayoritaria en el mercado global de cacao. Es de esperar, que a medida que estos mercados maduren, parte de sus consumidores emigren hacia chocolates diferenciados, si bien esto sería en el mediano y largo plazo. Procesos que podrían acelerar esta migración, refiere a políticas de salud en algunos países de ingresos bajos y medios, tendientes a reducir el consumo de alimentos con altos contenidos de azúcar y grasa.

---

<sup>171</sup> En 2015 un 45% de la producción de cacao a nivel mundial contaba con algún tipo de certificación, principalmente UTZ/RA (más del 90%). No obstante, solo la mitad del cacao certificado se vende como tal (algún tipo de premio), lo que implica que en la práctica solo entre un 22 a 25% del cacao producido a nivel mundial, se comercializa como certificado: 20% UTZ/RA, 2 a 3% Fair Trade, y entre 1 y 2% Orgánica. En el caso de UTZ/RA un 50% del cacao certificado bajo este estándar, se compraba como tal, mientras que en el caso de Fair Trade apenas era de un 37%, perdiendo terreno frente a las certificaciones UTZ/RA. Esto quiere decir que el esfuerzo realizado por los productores de cacao para obtener la certificación no es reconocido en su totalidad por los compradores, y por tanto debe vender la mayor parte de su producción como cacao corriente. También es notable el crecimiento de UTZ/RA a nivel global donde en países como Costa de Marfil (principal productor del mundo), ambas certificaciones alcanzaban el 60% de producción de este país, mientras solamente un 7% era Fair Trade y menos del 1% era orgánico; en el caso de Ecuador, uno de los principales productores de cacao en América Latina, un 36% de la producción contaba con certificación de UTZ/RA frente a un 1.5% Fair Trade y 1% Orgánico. (Fountain, A & Hütz-Adams, F. 2018). Es importante añadir que el uso de los sellos Rain Forest/Utz no implica necesariamente el pago de un sobre precio a los productores, como en el caso del orgánico, ni tampoco garantizar un precio mínimo como en el caso del Comercio Justo.

<sup>172</sup> Mack, R, Comunicación Personal

En términos del impacto en la cadena global, se pueden indicar las siguientes tendencias:

1. Mayores requerimientos de granos de calidad (intrínseca y de procesos), y con certificaciones y sellos que respalden esta mayor calidad; creciente uso de cacao por unidad de chocolate producida. Esto podría tener efectos en términos del tipo de variedades utilizadas, e incluso en términos de la ubicación geográfica de la producción.

2. Necesidad de los fabricantes de un mayor contacto con sus proveedores, con el fin de tener mayor seguridad sobre la calidad de los productos (trazabilidad).

3. Posibles impactos en los equipos y maquinarias para el procesamiento del grano de cacao, y la fabricación de chocolates, tendientes a trabajar en lotes más pequeños, en respuesta a un acceso limitado a materia prima de calidad y una demanda también más pequeña, según diferentes segmentos (salud, sabor, éticos)

4. Actores emergentes en la cadena, que tratan de ganar los espacios de la demanda de chocolates diferenciados, a nivel producción, acopio de granos, procesamiento, fabricación y canales de distribución. Las grandes empresas internacionales, buscan adaptarse a la segmentación del mercado, conviviendo con estos nuevos actores o bien cooptándoles según la estrategia de cada empresa. En síntesis, si bien el consumo de chocolates corrientes sigue siendo dominante a nivel global, el mayor crecimiento de la demanda parece ubicarse a favor de los productos diferenciados, siendo las preocupaciones por la salud, un aspecto relevante en esta tendencia, y con posibles impactos en la forma de organizar la cadena global del cacao.

### **3.4.2 Oferta**

La producción se estabilizaría entre 4.5 y 5 millones, pero con tendencias a la reducción en el mediano y largo plazo, si bien esto depende de las acciones que se tomen en la actualidad. Hay una serie de elementos que apuntan a la baja en la producción de cacao:

-El cambio climático apunta hacia la reducción de las zonas aptas para la producción de cacao. Como se ha visto, el cacao necesita de condiciones específicas para su producción, y en su ausencia tendería a caer la producción (temperaturas, distribución y cantidades de lluvia)

-Existencia de actividades más rentables y trabajo fuera de la finca. Los cacaotales han sido sustituidos en muchas regiones, por otras actividades con mayor rentabilidad y oportunidades laborales fuera de la finca. Adicionalmente, en el caso de Malasia e Indonesia, existen una serie de medidas de política económica, que estimulan la transformación intermedia del cacao, pero no así su producción.

-La edad promedio de los productores de cacao, es relativamente alta, y no es claro que sus hijos e hijas vayan a continuar con esta actividad. En condiciones de tener que contratar mano de obra asalariada, la actividad pierde aún mayor rentabilidad para los productores, y menores estímulos para su permanencia. Esta propensión es muy clara en América Latina y Asia, pero también comienza a presentarse en África.

-Estas tendencias, si bien se presentan en todas las regiones productoras del mundo, posiblemente tengan un mayor impacto en los países africanos, donde las condiciones ambientales para la producción de cacao en el mediano y largo plazo se tienden a deteriorar, especialmente por la deforestación que padece, y que tendrá efectos evidentes en las temperaturas y patrones de lluvia. Por otro lado, se han detectado otras tendencias que podrían revertir lo indicado arriba.

-Ante la incertidumbre por la oferta de cacao en las próximas décadas, empresas internacionales y algunas locales estarían montando sus propias plantaciones de cacao. Esto se estaría dando en Asia (Indonesia), pero también en otras regiones (México, Nicaragua y Ecuador). Se estaría de regreso a un sistema de plantaciones de cacao con una mayor integración vertical por parte de las empresas<sup>173</sup> que procesan y fabrican chocolates.

-Muy relacionado con el punto anterior, está la extensión en el uso de variedades de alto rendimiento, que requieren un paquete tecnológico completo, y donde el sistema de plantaciones parece ser el más adecuado para su implementación.

-Acuerdos en la cadena global del cacao, que apunten hacia un modelo de producción sostenible, donde los productores reciban mayores beneficios tanto por su producción de cacao, así como por los servicios ambientales asociados a esta producción (conservación del bosque, biodiversidad, calidad del agua, secuestro de carbono), lo cual actué como estímulo para continuar y mejorar su actividad cacaotera. El financiamiento de este esquema tendría que venir de las empresas internacionales, gobiernos y fondos internacionales. Este tipo de propuesta se ha venido trabajando a nivel de Naciones Unidas y sus organismos (UNCTAD, FAO), y si bien se puede considerar como una tendencia a nivel global, se tienen dudas del nivel de compromiso de los actores por apostar por esta estrategia común.

---

<sup>173</sup> Obviamente esto supone grandes riesgos financieros para las empresas, ya que implica asumir los riesgos de clima y de volatilidad de precios. También existen otros riesgos relacionados con el prestigio de la empresa, como afectación a recursos naturales y condiciones laborales, etc.

### **3.4.3 Conclusiones sobre las tendencias de la oferta y demanda de cacao.**

Considerando lo expuesto en cuanto a tendencias de oferta y demanda de cacao se puede señalar que la demanda dominante seguirá en torno a chocolates de bajo precio y un contenido estándar de cacao sobre todo a partir del crecimiento del consumo en Asia, América y África. No obstante, parte de la actual demanda y nuevos consumidores generará un aumento por chocolates diferenciados por un mayor contenido de cacao (salud y sabor), y valores que pueda transmitir el producto (historia, aspectos ambientales, sociales, prestigio, etc.).

La oferta por su parte tenderá a crecer más lentamente o a decrecer, con posibles incrementos en los precios, pero con la tradicional volatilidad de estos. La oferta para los mercados diferenciados implicará una mayor relación de cooperación y coordinación entre compradores y productores de cacao para obtener las características deseadas del producto, junto con producciones realizadas por las mismas empresas productores de chocolate para esos segmentos de mercado. Estas tendencias, junto con las características dominantes de la cadena global, implican oportunidades y amenazas para los pequeños productores, que serán revisadas en el apartado siguiente.

### **3.5 Oportunidades y Amenazas de la Dinámica de la Cadena Global del Cacao para los Pequeños Productores.**

Considerando la caracterización de la cadena global del cacao y tendencias, se pueden identificar oportunidades y amenazas para la inserción de los pequeños productores de cacao en la misma, que orientan la identificación de opciones para la actividad de cacao en los países de Centro América, a ser revisadas en el capítulo siguiente. El producir granos para el mercado masivo, presenta más amenazas que oportunidades para los pequeños productores. Como se ha visto, se trata de un mercado concentrado en pocas empresas en cuanto a la compra del grano y su procesamiento, y donde los precios presentan una gran volatilidad y hay pocas opciones para influir en los mismos. Asimismo, se identifica una demanda más interesada en el contenido de azúcar y grasas vegetales, que, en el cacao mismo, por lo cual el contenido de cacao en los productos no es bien valorizado, y como se indicó tratar de producir chocolate competitivo para este tipo de mercados, implica grandes inversiones que los pequeños productores, en general, no están en condiciones de realizar.

Una oportunidad es mejorar rendimientos y calidad del grano (fermentación y secado), pero aun así los productores continuarían expuestos al desbalance de poder frente a los industriales y el

comportamiento de los precios<sup>174</sup>. En síntesis, no se ven grandes oportunidades para los pequeños productores en los mercados masivos, sino en aquellos con características particulares. Como se ha venido analizando durante este capítulo, tanto en la fase de producción y consumo como en el análisis de tendencias de la oferta y demanda, la diferenciación del producto puede ser una oportunidad para los pequeños productores.

La producción y venta de cacao en grano certificado, resulta una opción a analizar, pero se debe considerar que el sello de mayor presencia y crecimiento, Rain Forest Alliance/Utz, presenta como amenaza solo una pequeña diferenciación de precios frente a los de Bolsa, y que está siendo utilizado principalmente para cacao corriente, donde la pequeña producción no parece contar con muchos márgenes de negociación. En el cacao certificado como Comercio Justo, si bien también es demandado para la producción de chocolate corriente, tiene la ventaja que reconoce con un “precio piso” la condición de provenir de pequeños productores<sup>175</sup>, y que además cuenta con algunos compradores y canales de distribución que se salen de la esfera de las grandes empresas internacionales, lo cual brinda mayores márgenes de negociación a los pequeños productores.

Asimismo, la producción de cacao certificado orgánico cuenta con precios superiores a Bolsa, y compradores alternativos a las empresas internacionales, presenta amenazas en términos de costos de certificación y de implementación de las prácticas que exigen. Dentro del mercado de cacaos certificados, tanto el orgánico como Comercio Justo representan una parte pequeña del mercado<sup>176</sup> frente al cacao certificado Rain Forest/Utz, y requieren contar con calidad del grano para recibir dichos premios.

En síntesis, para pequeños productores con cacao en grano de calidad, vender su cacao como materia prima en estos mercados puede representar una ventaja, especialmente si se trata de Fair Trade y Orgánico. No obstante, si no cuentan con una calidad suficiente, el tener una certificación no necesariamente les permitirá tener acceso a las condiciones mejoradas, por lo cual buscar avanzar con productos terminados puede representar una mejor opción.

Otra fuente de diferenciación es el contar con cacaos producidos partir de variedades criollas y trinitarias. El mercado de cacaos finos de aroma presenta precios superiores a Bolsa, y

---

<sup>174</sup> Incluso un aumento masivo en los rendimientos y calidades simplemente implicaría mayor oferta de calidad, y posiblemente una caída en los precios de bolsa.

<sup>175</sup> Pero que en muchos casos es inferior al precio de bolsa en sus picos hacia arriba, lo cual representa una amenaza para los grupos organizados de pequeños productores que acopian cacao de sus asociados, en tanto en estos casos los productores no venden a la organización, sino a otros compradores, provocando que la organización quede mal ante sus compradores de Comercio Justo. Este precio piso en todo caso, resulta providencial cuando los precios de bolsa caen más allá del precio fijado por Comercio Justo (un poco más de US\$2,000 por tonelada.).

<sup>176</sup> Menos del 10% de los mercados certificados.

también algunos compradores y canales de distribución diferentes a las grandes empresas internacionales, lo cual puede significar una ventaja en la perspectiva de pequeños productores. No obstante, se trata de un mercado pequeño (5-6%) y presenta amenazas tales como posible contaminación genética de otras variedades (que no son consideradas de cacao fino y de aroma), menores rendimientos y un manejo de la calidad estricto. Vender cacao en grano puede ser una buena alternativa sí se cuenta con variedades particulares/escasas y con un manejo que garantice la calidad del producto.

El cuadro siguiente busca identificar de manera resumida estas oportunidades y amenazas a lo largo de las fases de la cadena, a partir de mercados diferenciados.

**Cuadro 3.8:** Oportunidades y Amenazas para una Mejor Inserción de Pequeños Productores en la Cadena Global del Cacao.

<b>Fases de la cadena</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
Consumo Final	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Existe una Demanda creciente por chocolates elaborados con mayor contenido de cacao, finos de aroma, pero también por cacaos con algún tipo de certificación de procesos.</li> <li>-Crecimiento de la demanda por cacaos diferenciados se da sobre todo en Europa y EE. UU.</li> <li>-Consumidores dispuestos a pagar montos extras cuando se trata de chocolates especiales/diferenciados</li> <li>-Alianzas con organizaciones públicas y privadas interesadas en promover el consumo de productos con impactos positivos en salud y ambiente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-La demanda por cacaos diferenciados aún representa una proporción pequeña del mercado global, y del mercado en los países productores.</li> <li>-Es un producto no esencial, y su demanda puede reducirse en situaciones de crisis económico en los países.</li> </ul>
Producción	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Experiencia de pequeños productores en la producción de cacao de variedades criollas y trinitarias, bajo sistemas agroforestales.</li> <li>-Programas de apoyo a la producción de cacao bajo sistemas agroforestales, que son utilizados por los pequeños productores</li> <li>-Programas de Investigación con variedades adaptadas a sistemas de pequeños productores y que pueden alcanzar altos rendimientos</li> <li>-Producción certificada Orgánica y Comercio Justo se adaptan bien a las condiciones de producción de la pequeña producción.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Cambio climático, vuelve inviable la producción en algunas zonas.</li> <li>-Productores de edad avanzada, y sin un claro recambio generacional.</li> <li>-Otras actividades más rentables (caucho, palma, fuera de la finca).</li> <li>-Producción en plantaciones por parte de empresas líderes</li> <li>-Cacao de variedades criollas y trinitarias con menores rendimientos.</li> <li>-Variedades de alto rendimiento, pero sin reconocimiento en mercados de cacaos finos y de aroma.</li> <li>-Contaminación genética de variedades finos de aroma con híbridos de alto rendimiento.</li> </ul>

Fases de la cadena	Oportunidades	Amenazas
	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Posibilidad de certificarse bajo el sistema Rain Forest/Utz</li> <li>-Potencial de mejora de calidad mediante un buen manejo post cosecha (fermentación y secado)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Costos de procesos de certificación no siempre compensan el diferencial de precios.</li> </ul>
Comercialización del cacao en grano	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Integración horizontal para la comercialización.</li> <li>-Precios pagados por cacao fino de aroma y certificados de calidad son mayores que el cacao corriente, y pueden estar menos expuestos a los vaivenes del precio de Bolsa.</li> <li>-Mejoras en proceso de fermentación y secado tienen reconocimiento en términos de precios.</li> <li>-Vender cacao en el mercado local a compradores interesados en particularidades del grano (variedades, ubicación geográfica y tipo de fermentación).</li> <li>-Exportar de manera directa cacao en grano a productores de chocolate de cacaos finos de aroma, y de Fair Trade y Orgánico</li> <li>-Realizar alianzas con compradores de granos de cacaos diferenciados, que incluya asistencia técnica y créditos.</li> <li>-Pocas barreras arancelarias por parte de países importadores,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Empresas líderes controlan la compra de granos a nivel local y mundial y desplazan a organizaciones de productores de la comercialización.</li> <li>-Empresas líderes también entran en la compra de cacaos finos de aroma, y orgánico, aunque no sea su principal mercado</li> <li>-Falta de acceso a créditos para comercialización para productores organizados.</li> <li>-Volatilidad en los precios del cacao.</li> <li>-Poca injerencia de los productores de cacao en la fijación de precios.</li> <li>-Certificaciones podrían no ser reconocidas en términos de precios, pero si como requisito para los productores de colocar su producto, sobre todo en el caso de Rain Forest Alliance/Utz.</li> <li>-Certificaciones de Comercio Justo y Orgánico generalmente pagan un sobre precio, pero cuentan con un menor mercado que otras certificaciones.</li> <li>-Producto diferenciado tiene exigencias de calidad superiores al mercado corriente, y en ocasiones debe contar con trazabilidad.</li> <li>-Barreras no arancelarias crecientes.</li> </ul>
Molido y tostado, licor de cacao, manteca y polvo	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Avanzar en la cadena del producto a procesos más complejos.</li> <li>-Realizar procesos de molido tostado outsourcing (adquirir el servicio de compañías existentes).</li> <li>-Alianzas público-privadas podrían realizar inversiones para la producción de licor, manteca y polvo por parte de los productores de cacao.</li> <li>-Barreras arancelarias en los países importadores, son bajas si cuentan con materia prima local (origen de materia prima).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Tamaño de equipos e inversiones requeridas.</li> <li>-Dificultades para el acceso a crédito para la compra de equipos y maquinaria.</li> <li>-Equipos diseñados para procesar grandes volúmenes de grano de cacao.</li> <li>-Se requiere contar con volúmenes de producción importantes por parte de los productores que hagan viable la inversión en plantas para molido y tostado.</li> <li>-Experiencia y economías de escala de empresas líderes.</li> <li>-Bajos aranceles a la importación de bienes intermedios/insumos, afecta la producción local.</li> </ul>

Fases de la cadena	Oportunidades	Amenazas
Producción de chocolates y otros productos terminados	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Es una oportunidad si se cuenta con granos de cacao corriente y con una calidad baja y regular.</li> <li>-Cacao en grano de segunda.</li> <li>-Producción y venta de chocolate tradicional para mercado local y exportación (mercado nostálgico).</li> <li>-Producción de snack saludables a partir de granos de cacao con poco procesamiento</li> <li>-Producción de chocolate oscuro, snacks saludables a partir de granos de cacao con poco procesamiento (cacao raw), cuenta con una demanda creciente.</li> <li>-Realizar producción de chocolate outsourcing (adquirir el servicio de compañías existentes).</li> <li>-Presencia de turismo interesado en productos locales y su historia.</li> <li>-Se puede obtener un chocolate de buena calidad a partir de procesos artesanales, siguiendo la experiencia de los chocolateros gourmets en Europa y los EE. UU.</li> <li>-Existen equipos y maquinarias en el mercado que se pueden adaptar para la producción de chocolates a escala artesanal, pequeña y mediana.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Contar con bienes intermedios de su producción de cacao (licor, manteca y cacao).</li> <li>-Barreras arancelarias y no arancelaras de países consumidores (Europa).</li> <li>-Bajos aranceles a la importación de chocolates en los países productores, desestimula la industria nacional.</li> <li>-Productos a partir de cacao raw requiere de medidas de inocuidad mayores que la producción de chocolates corrientes</li> <li>-Demanda por chocolate tradicional es concentrada en algunos pocos países.</li> <li>-Dificultados para el acceso a crédito para la compra de equipos y maquinaria</li> <li>Empresas líderes ofertan también chocolates diferenciados (negro, fino de aroma, certificados), con precios competitivos.</li> </ul>
Canales de comercialización de productos finales	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Consumo de chocolate tradicional.</li> <li>-Tiendas especializadas en chocolates diferenciados; en productos de salud.</li> <li>-Restaurantes y cafeterías incluyen chocolates gourmet en su menú.</li> <li>-Turismo culinario.</li> <li>-Ventas y promoción por medio de internet.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Competencia del chocolate corriente con una gran cantidad de puntos de venta (supermercados, tiendas de conveniencia) y bajos precios.</li> <li>-Poder de las marcas de chocolate corriente se traslada a chocolates diferenciados de las empresas líderes.</li> <li>-Requiere de conocimientos e inversiones en mercadeo de productos.</li> <li>-Canales de comercialización diferenciados no son muchos. No existen lugares específicos para la compra y venta de chocolates, como si los hay para cerveza (bares) y café (cafeterías), donde oferten productos corrientes y diferenciados.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

Las oportunidades para una mejor articulación de los pequeños productores no solo pasan por una diferenciación en la producción de materia prima (cacao en grano para mercados certificados y finos de aroma), sino también por medio de la integración vertical.

Las posibilidades de avanzar en la cadena (integración vertical/*upgrading* funcional), están muy relacionadas con las características y demandas del consumidor final. En los canales del chocolate corriente, resulta muy difícil competir con las empresas internacionales líderes (economías de escala y poder de marcas), por lo cual buscar mercados de consumidores que demanden productos alternativos al chocolate corriente, ya sea en mercados nacionales como de exportación, puede ser una oportunidad.

Esto principalmente cuando se trata de productos para el mercado “saludable” (por ejemplo, chocolate oscuro, chocolate *raw*, *snacks* saludables). Una fuerte amenaza para estas opciones es el acceso al capital para realizar las inversiones que se requieren y los canales de comercialización para estos productos. Las opciones del mercado local y de exportación también enfrentan una serie de oportunidades y amenazas, como se presentó en el cuadro 3.8. La discusión de estas opciones y sus respectivas amenazas, se retoman en el capítulo siguiente para el caso de los pequeños productores de cacao en algunos países de Centro América.

## **CAPÍTULO 4: Cadenas de Cacao en Nicaragua y Guatemala: Oportunidades para Pequeños Productores**

En este capítulo se exploran oportunidades/opciones para los pequeños productores de cacao en Nicaragua y Guatemala, lo cual se complementa con políticas públicas que podrían fortalecer las mismas, en el capítulo siguiente.

La identificación de oportunidades integra tendencias del mercado relevadas del análisis de la cadena global (capítulo 3) y las particularidades de las cadenas en los países estudiados. Se inicia con una caracterización de la cadena de cacao en cada uno de los países, con el objetivo de contar con elementos para la identificación de oportunidades. El análisis se hace de manera similar al realizado en el capítulo anterior para la cadena global: Se presenta la dimensión insumo producto, junto con las dimensiones geográficas y de gobernanza; igualmente revisamos lo político institucional por aparte.

Una vez realizada la caracterización de la cadena, se hace un ejercicio de identificación de oportunidades según tipo demanda, con énfasis en aquellas que permiten algún nivel de *upgrading*, para los pequeños productores. El análisis de oportunidades incluye consideraciones sobre si se trata de mercados de nacionales, regionales o extra regionales<sup>177</sup>.

### **4.1 Centroamérica y su ubicación en la cadena global**

América Latina produjo unas 800 mil toneladas de cacao en 2017 representando el 15% de la producción mundial, siendo los principales países productores Ecuador, Brasil, México, Bolivia, Colombia, y República Dominicana. Centro América (incluyendo Belice) produjo 9,677 toneladas, cantidad insignificante en la oferta mundial de cacao en grano y apenas un poco más del 1% de la producción de América Latina<sup>178</sup>. Si bien se trata de una actividad poco significativa en términos globales, se considera que Centro América cuenta con condiciones agroecológicas adecuadas para el cultivo, territorios para expandir la actividad, materiales genéticos de buena calidad, y productores y empresas interesadas en la actividad, así como un mercado Internacional y Regional capaz de absorber esta producción. Asimismo, la Región cuenta con una gran experiencia en la actividad, la cual se puede retomar y expandir, no solo considerando los elementos de mercado, sino también sus potenciales beneficios de tipo ambiental (sistemas

---

<sup>177</sup> Ver el apartado de la metodología para una explicación de los criterios utilizados para la valoración de oportunidades.

<sup>178</sup> Es importante señalar que en la mayoría de los países de Centro América existe un crecimiento de la producción de cacao con respecto a comienzos de la década de los sesentas, pero mucho menor a lo experimentado por América del Sur, especialmente Ecuador y Perú.

agroforestales y biodiversidad) y sociales, en tanto es una actividad desarrollada principalmente por pequeños productores de tipo familiar.

Por otro lado, se estima que un 52% de la producción de cacao en la Región, se destina para el consumo o transformación en los propios países productores, un 32% se comercia entre los propios países de la Región Centroamericana, mientras el resto se exporta a EE. UU. y Europa (16%) (Veco, 2016).

Es importante indicar, que la actividad cacaotera, presenta diferencias entre los países de Centro América, donde Guatemala, El Salvador y Costa Rica, se caracterizan por el procesamiento de la materia prima con el objetivo de contar con productos terminados para sus mercados nacionales y Regional, y debido a la insuficiencia de su producción nacional, importan grano, principalmente desde otros países de Centro América; por otro lado, Nicaragua, Honduras y Belice se concentran en las fases de producción primaria, exportando cacao en grano tanto a los mercados regionales como extra regionales (EE.UU. y Europa). En ese sentido, se puede señalar la existencia, tanto de heterogeneidad como de complementariedad entre las cadenas del cacao, aspectos deben ser considerados en la formulación de políticas para la actividad.

A continuación, se revisan y analizan las cadenas de cacao tanto en Nicaragua como Guatemala, en la línea de identificar particularidades y complementariedades que faciliten la identificación de oportunidades de mejoramiento para los pequeños productores, y que orienten las políticas públicas para la actividad.

## **4.2 Nicaragua: Fortalecimiento del Encadenamiento Internacional por Medio de la Inversión Extranjera Directa.**

### **4.2.1 Estructura de la cadena**

La estructura de la cadena se analiza tomando en consideración las dimensiones insumo-producto, geografía y gobernanza. El diagrama 4.1 permite contar con un panorama general de la cadena con la finalidad de facilitar la comprensión de la misma.

Insumos: Semillas Prog de Gobierno, Org de Productores ,ONG, Empresas

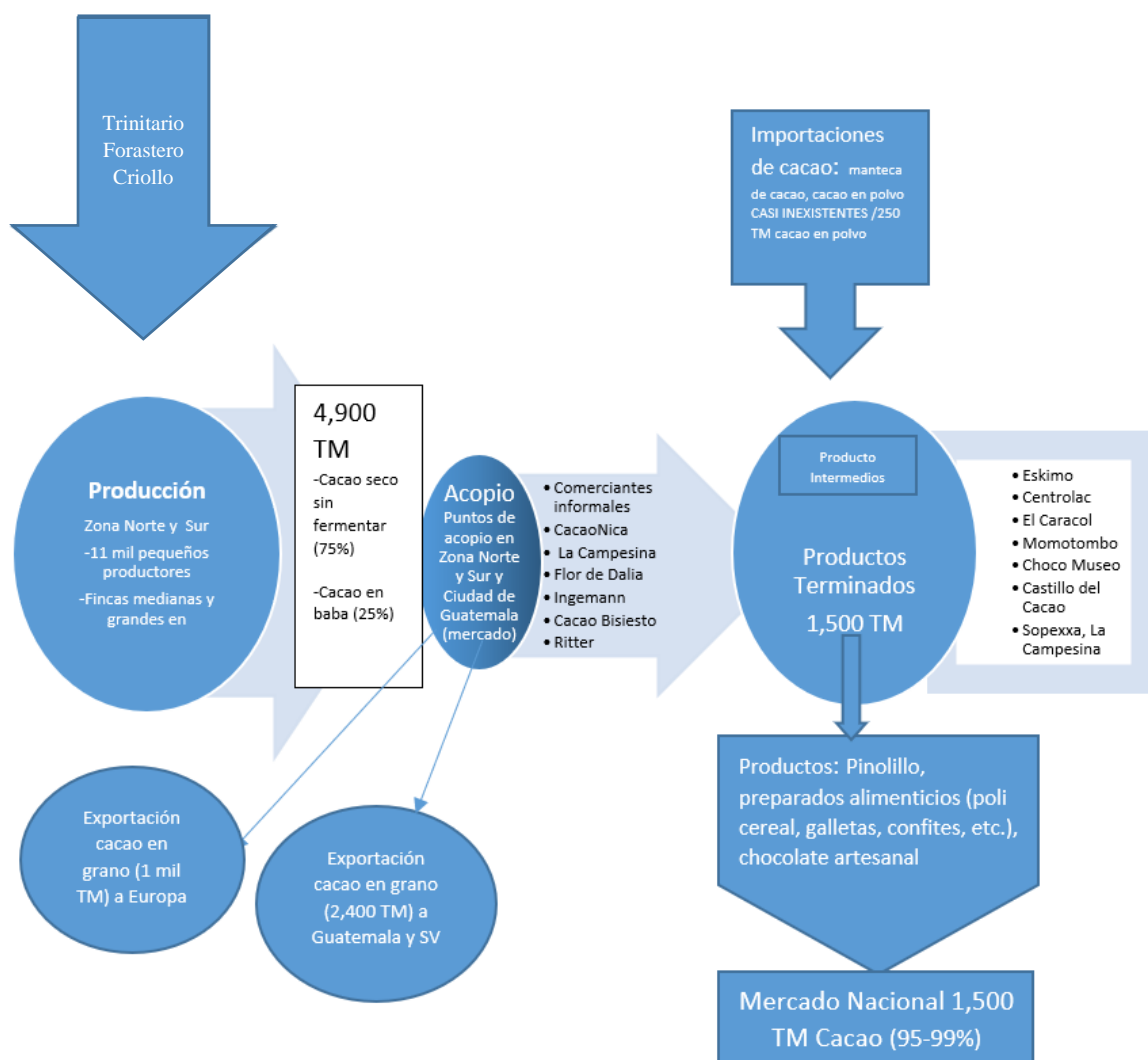


Figura 4.1: Diagrama de la cadena del cacao en Nicaragua  
Fuente: Elaboración Propia

### Insumos y Producción

Nicaragua es el país más importante de Centro América, en cuanto a la producción de cacao en grano y exportaciones de este. Se contaba con una producción estimada de 6,600 toneladas de cacao en 2017 (FAOSTAT)<sup>179</sup>, la cual ha venido en aumento desde el año dos mil, cuando alcanzaba solamente las 250 toneladas. De igual manera, el área en producción se ha venido incrementando y en 2017 era de aproximadamente 9,907 hectáreas<sup>180</sup> (Ver Cuadro 1 en Anexo

<sup>179</sup> 4,900 toneladas en promedio entre 2014 y 2017.

<sup>180</sup> Es importante indicar, que si bien las áreas sembradas con cacao en 2017 llegan a 13 mil, las que actualmente se encuentran en producción son menores (9,907 HA), por lo cual es de esperar un aumento en la producción de cacao del país en el corto plazo, al entrar estas nuevas áreas en producción del fruto. Este aumento del área dedicada al cacao es explicado tanto por las inversiones del sector privado en plantaciones forestales

4.1). Según información suministrada por el Gobierno, el potencial de siembra es alto y se indica un área apta para su producción de más de 300 mil hectáreas<sup>181</sup> (FIDA, 2013). El 58% de la producción de cacao del país proviene de las zonas Centro Norte del país (Waslala, Rancho Grande, El Tuma-La Dalia). Genéticamente, el cacao disponible en Nicaragua es del tipo Trinitario, aunque también se cuenta con algún cacao Criollo y variedades mejoradas introducidas recientemente por organismos internacionales de investigación como el CATIE. El cacao Trinitario utilizado en Nicaragua, en condiciones de adecuada fermentación puede alcanzar la categoría de cacao fino (Bendaña, et al., 2013). Consecuente con esto, un 80% del cacao nicaragüense es reconocido como cacao fino y de aroma, según los estándares de la ICCO<sup>182</sup>.

Hay aproximadamente 11,000 productores de cacao en Nicaragua, en su mayoría con pequeñas áreas de cacao no mayores de 1.5 hectáreas (Tapia, 2016), y que utilizan principalmente mano de obra familiar para atender el cultivo (agricultura familiar)<sup>183</sup>. La producción es realizada en sistemas agroforestales<sup>184</sup> en fincas que combinan otras actividades con el cacao (ganadería, caña, café), siendo considerado el cacao una actividad secundaria<sup>185</sup>, y por tanto sin una gran inversión ni de trabajo ni de insumos, lo cual explica parcialmente rendimientos promedio relativamente bajos (0.375 ton/ha), aunque han tendido a crecer en relación con una década atrás, y sobre todo a partir de 2015 (Ver Cuadro 1 en Anexo 4.1) No obstante lo anterior, también existen un segmento de pequeños productores que tienden a especializarse más en la producción de cacao y que normalmente se encuentran organizados en cooperativas y asociaciones de productores, donde los rendimientos pueden ser más altos (Hernández, 2007, pág. 21). Entre un 20 y 25% de la

---

combinadas con cacao, estrategias de diversificación productiva de los productores agrícolas de Nicaragua (sustituyendo ganadería y café con cacao), y la siembra de cacao por parte de empresas productoras de chocolates (Ritter).

<sup>181</sup> Esta área de siembra permitiría alcanzar una producción de más de 120 mil toneladas, similar a lo que produce Perú en la actualidad, pero esto obviamente es muy difícil que suceda pues implicaría la sustitución de otras actividades por cacao. El gobierno tenía la expectativa de alcanzar 40 mil hectáreas en 2021. En todo caso, el dato nos indica que existe un potencial importante de crecimiento del cacao en Nicaragua.

<sup>182</sup> Desde septiembre de 2015 y hasta abril 2019 Nicaragua tuvo una calificación de 100% fino y de aroma, pero fue rebajada a 80% dado que Nicaragua no presentó información suficiente sobre calidades del cacao que se exporta a Centro América (especialmente a El Salvador y Guatemala) (ver ICCO, 12-13 abril 2019) Nicaragua se incorporó a ICCO recién hasta el año 2010.

<sup>183</sup> Aspecto que es común en la mayor parte de los productores de cacao a nivel global, como se indicó en el capítulo 3.

<sup>184</sup> En las fincas de los productores podemos encontrar el cacao con sombra de matas de banano, y diferentes árboles frutales.

En la actualidad es muy difícil encontrar plantaciones sin cobertura de árboles. Todas tienen la lógica de establecer el cacao con sombra y las más desarrolladas cuentan con sistemas organizados y diseñados de previo. El diseño de plantaciones en SAF también es una característica de las áreas nuevas que están en desarrollo o por establecerse (Bendaña, et al, 2013).

<sup>185</sup> Existen 2 cosechas fuertes en el año (septiembre/enero y abril/mayo), pero se puede estar cosechando cacao durante todo el año, lo cual hace el cacao atractivo para los productores pues pueden obtener ingresos monetarios casi durante todo el año, a diferencia del café que es solo una vez al año. No obstante, estas ventajas, son pocos los productores que lo consideran como su actividad principal.

producción de los pequeños productores es certificada como orgánica y comercio justo (cuando se trata de productores organizados)<sup>186</sup>.

Junto con la producción de los pequeños productores, existen una serie de proyectos de cacao liderados por el sector privado internacional y nacional. Estas iniciativas buscan aprovechar tanto los buenos precios del cacao, como el gran mercado de la producción de madera, y en parte, responden a una oferta insuficiente de cacao por parte de los pequeños productores. Si bien no hay estimaciones confiables de las extensiones sembradas por estas empresas, se habla de algunos miles de hectáreas, donde se combinan cacao con la producción de árboles maderables<sup>187</sup>.

Asimismo, la empresa alemana Ritter<sup>188</sup> cuenta con una plantación de 2,500 hectáreas, donde 1,500 hectáreas se dedican al cacao, mientras el resto se ha conservado como bosque natural, bajo un enfoque de sostenibilidad ambiental. La plantación de Ritter ya está produciendo cacao, el cual está siendo utilizado por la empresa para la producción de chocolates en su planta en Alemania. Si bien en la actualidad la mayor parte del acopio de cacao viene de los pequeños productores, en un corto plazo los mismos deberán competir con la producción de plantaciones<sup>189</sup>.

La mayor parte de los pequeños productores de cacao en Nicaragua, no se encuentran organizados. Se estima que solo entre un 30% a 35% de los pequeños productores lo están, en unas 40 a 50 cooperativas y asociaciones (entre 3,500 y 4,000 productores). (Ver Cuadro 2 en Anexo 4.1). La mayor parte de estos productores organizados producen algún tipo de cacao diferenciado (fino, certificado orgánico, comercio justo) que mayoritariamente se dirige a mercados de exportación, principalmente Europa.

---

<sup>186</sup> Estimamos que el total de la producción certificada como orgánica y Fair Trade en Nicaragua, es entre 20 y 25%, considerando las compras de Ritter y que parte de la producción certificada, no se logra vender bajo estas condiciones, sea por temas de calidad del grano o bien por otras oportunidades de mercado.

<sup>187</sup> Estos sistemas combinan la generación de ingresos en el corto plazo (3 años en adelante), que posibilitaría la producción de cacao, con ingresos de mediano y largo plazo a partir de la explotación de la madera de otros árboles. El gobierno estimaba la siembra de unas 13 mil hectáreas de cacao bajo esta modalidad para años futuros (FIDA, 2013). Un ejemplo de esto es MLR Forestal, que proyectaba en 2016 la siembra de 3,000 hectáreas de cacao y otras 4 mil de teca.

<sup>188</sup> Empresa, que como veremos más adelante, es el principal comprador de granos de cacao diferenciados en Nicaragua, y así mismo una importante empresa productora de chocolates en Alemania. En el caso de Ritter el modelo de plantación agroforestal está más centrado en la producción de cacao y no tanto en la explotación de la madera, como en el caso de otras iniciativas del sector privado local.

<sup>189</sup> Es temprano aún para hablar de efectos, pero el aumento en la producción probablemente llevará a una caída de los precios del cacao pagados a los pequeños productores y una pérdida de su capacidad de negociación con otros actores de la cadena, si bien la intensidad del impacto puede variar dependiendo de una serie de elementos. En parte dependerá del mercado hacia donde se dirija la nueva oferta (masiva o diferenciada), y del mercado donde se ubiquen a futuro los pequeños productores (masivo o diferenciado).

### Manejo Post cosecha y comercialización del grano

Una vez que el cacao es cosechado, aproximadamente un 75% del mismo se extrae de la mazorca, luego es secado al sol<sup>190</sup>, y almacenado para su posterior venta (3,654 toneladas en promedio entre 2014-2017). Este cacao es comprado en la finca y pagado generalmente en efectivo, por comerciantes/intermediarios locales, quienes a su vez lo venden a mayoristas, mercados provinciales (Mercado de Matagalpa y Mercado Oriental en Managua) y locales o incluso a pequeñas industrias artesanales. Por otro lado, algunos productores prefieren transportar y vender su cacao a comerciantes en los mercados locales. Estos mercados no son muy exigentes en términos de la calidad del grano, siendo el principal criterio el porcentaje de humedad del grano.

La mayor parte de este cacao seco y sin fermentar termina en mercados locales, donde se distribuye con diferentes destinos<sup>191</sup>. Más de la mitad del mismo se exporta a Centro América, mayoritariamente a Guatemala y El Salvador<sup>192</sup>, donde es utilizado por la industria procesadora en dichos países, principalmente para la elaboración de productos tradicionales, tales como chocolate para bebidas. La otra parte se queda en Nicaragua, para la pequeña industria artesanal (polis cereales enriquecidos con cacao molido, confites, barras de chocolate tradicional, panadería/repostería, etc.), mientras otra parte se destina a la industria más formal, tales como Centrolac (lácteos), Café El Caracol (cacao en polvo para frescos), Helados Eskimo y otras. Ver Figura 4.2

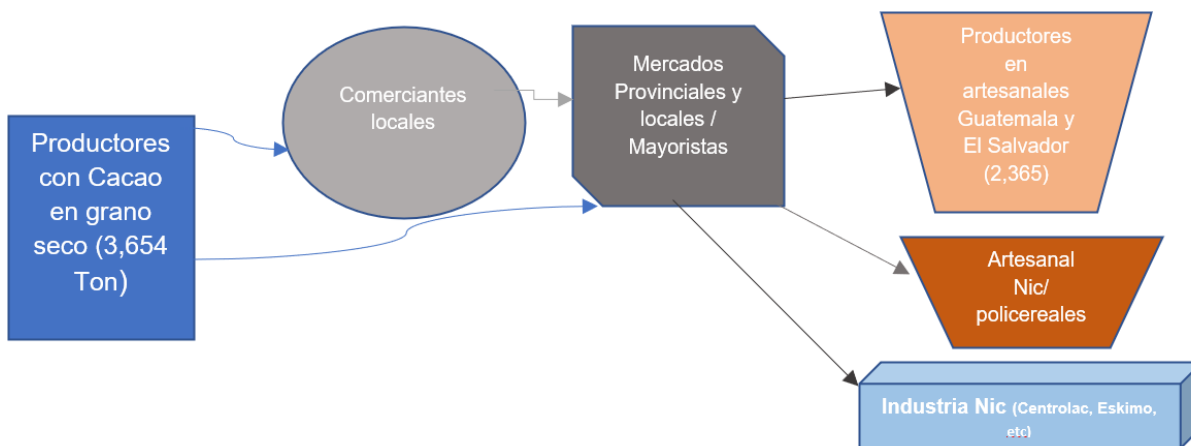


Figura 4.2: Nicaragua- Circuitos del cacao seco en grano

Fuente: Elaboración Propia

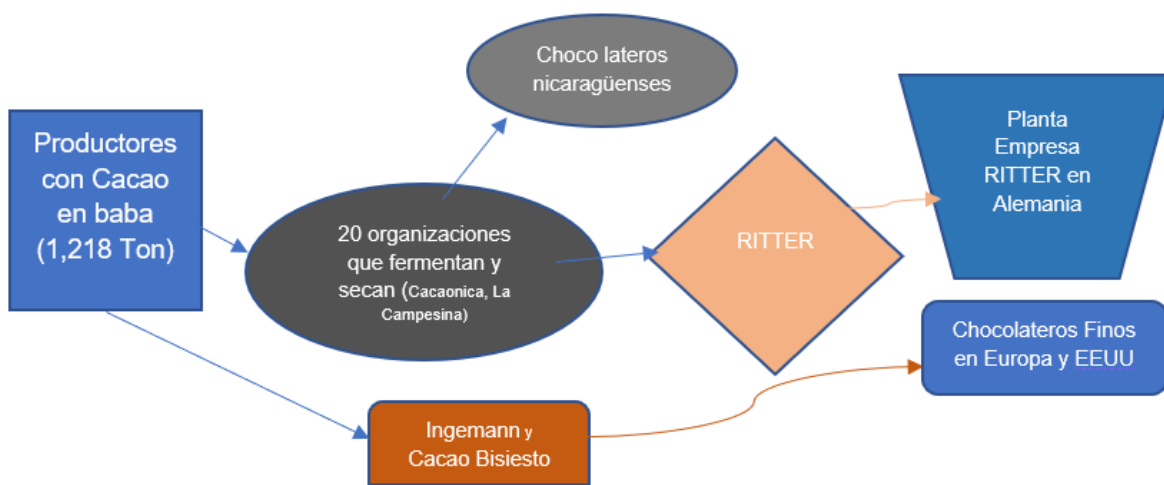
<sup>190</sup> Dependiendo de la manera que se haga este proceso, puede haber un nivel de fermentación del grano.

<sup>191</sup> Para el consumo tradicional nacional se comercializa cacao sin fermentar en granos. (FIDA, 2013)

<sup>192</sup> Es posible que existan intermediarios especializados en la compra de cacao para la exportación a Guatemala y el Salvador, pero no se cuenta con información al respecto (Bendaña, et al. 2013)

Aproximadamente un 25% del cacao cosechado (1,218 toneladas en promedio entre 2014-2017) es entregado en baba a organizaciones de productores y empresas para su posterior fermentado y secado (al sol y otros sistemas), en centros de acopio, ubicados relativamente cerca de las zonas de producción. Esto ha implicado la inversión en centros de acopio y equipos para la recepción, fermentación y secado del grano, por parte de los acopiadores<sup>193</sup>.

El cacao que se fermenta es principalmente acopiado por Cooperativas y Asociaciones (ver Cuadro 2 en Anexo 4.1) quienes posteriormente lo venden, mayoritariamente, a la empresa Ritter o bien, en pequeñas cantidades a empresas locales para la elaboración de chocolates<sup>194</sup>. Ver Figura 4.3



**Figura 4.3:** Nicaragua-Circuitos del cacao en baba  
Fuente: Elaboración Propia

Ritter es el comprador más importante del cacao fermentado por las organizaciones de productores, y se estima que compra entre un 70 a un 75% de la producción de cacao diferenciado de Nicaragua. Ritter compra a unos 20 grupos organizados en el país<sup>195</sup>, paga precios superiores a la bolsa (US\$ 500 sobre Bolsa NY) y US\$ 200 adicionales en caso de certificación orgánica o UTZ, llegando a pagar precios superiores a los US\$ 4,000<sup>196</sup> por tonelada en el año 2016 (Martorell,

<sup>193</sup> La entrega del cacao en baba para su posterior fermentación centralizada es un proceso relativamente nuevo en Nicaragua (10 a 15 años), y está asociado a la actividad de exportación para Europa y los Estados Unidos de América.

<sup>194</sup> Una parte del cacao acopiado y fermentado por las organizaciones de productores termina también en manos de acopiadores locales, cuando ha sido rechazado por las empresas exportadoras (calidad de segundas) (Tapia, 2017)

<sup>195</sup> Ver Cuadro 3 en Anexo 4.1: Lista de organizaciones y empresas proveedoras de Ritter en Nicaragua.

<sup>196</sup> Obviamente el precio pagado a los productores es un poco inferior, ya que debe cubrir los costos de las organizaciones acopiadoras y la realización de procesos de fermentación y secado.

J. comunicación personal). Asimismo, Ritter canaliza crédito a las organizaciones de productores para facilitar los procesos de acopio del cacao<sup>197</sup>.

Otras empresas que compran directamente cacao en baba son Ingemann Fine Cocoa (Xoco), y la empresa Cacao Bisiesto, quienes generalmente lo adquieren de productores individuales. Momotombo y Choco Museo, son compañías locales que compran cacao en baba y fermentado a las cooperativas. Otros compradores directos de cacao fermentado son Atlantic-Ecom<sup>198</sup> y Etiquable, pero su presencia en el mercado ha sido esporádica. En términos de la dimensión territorial de esta fase de la cadena (post cosecha y acopio), y según información de UN COMTRADE y FAOSTAT para 2017, un 35% del volumen de cacao acopiado se quedó en el país, un 48% se exportó a los países vecinos, principalmente Guatemala y el Salvador<sup>199</sup>, mientras un 17% se exportó a Europa y otros países fuera de Centro América (USA, y Asia). El principal importador de cacao en grano de estos mercados fue Alemania con un 78%, seguido muy de lejos por Italia y los EE. UU. Es importante indicar, eso sí, que si bien en términos de volumen de exportaciones el principal mercado del cacao nicaragüense es Centro América (74%), los terceros mercados lo son en términos de valor.

De esta manera, mientras, para 2017, Centro América importo de Nicaragua cacao en grano por un valor de US\$2.4 millones (41%), los otros mercados pagaron un monto de US\$3.4 millones (59%), importando solamente un 26% del volumen total. Esto se explica por los mayores precios que pagan estos mercados por el cacao nicaragüense. En efecto, mientras el precio promedio (2015-2017) pagado por Alemania era de US\$3,600 por tonelada, en el caso de Guatemala y El Salvador, eran menores a los mil dólares por tonelada. Esta diferencia de precios se relaciona con los tipos de gobernanza que se dan entre productores y compradores, lo cual se analiza a continuación. Como se indica en el Cuadro 4.1 existen diversos tipos de gobernanza<sup>200</sup> en la relación entre productores y compradores del grano de cacao.

---

<sup>197</sup> Ver Cuadro 4 en Anexo 4.1 para conocer mayor información sobre el modo de operación de la empresa Ritter, y de otras que compran cacao a pequeños productores de cacao en Nicaragua.

<sup>198</sup> El caso de Atlantic/Ecom es sumamente interesante para comprender la situación del cacao de Nicaragua en el contexto del mercado internacional. Como vimos en el capítulo 3, Ecom (cuya empresa representante en Nicaragua es Atlantic) es uno de los principales compradores de cacao en grano en el mundo. Ecom tiene presencia en Nicaragua por el café, y busco aprovechar esto para comprar cacao. No obstante, no pudo ser competitivo en el mercado nicaragüense en consideración de los precios pagados por otros compradores, especialmente Ritter.

<sup>199</sup> Una proporción pequeña va a Honduras, también.

<sup>200</sup> Ver capítulo 2 sobre las diferentes tipos de gobernanza y sus definiciones.

**Cuadro 4.1:** Nicaragua: Tipos de Gobernanza de la Cadena, según tipo de comprador de cacao

Tipos de Compradores	Descripción de la Relación	Tipo de Gobernanza
Comerciantes Locales	No hay mayores relaciones de cooperación entre productores y compradores. La calidad no es un elemento central en la fijación de precios (% humedad). Se pagan precios de mercado o por debajo de éste. El pago es al contado. Al ser un producto seco, el productor no está obligado a venderlo de manera inmediata. Normalmente el poder está del lado del comprador.	Mercado
Empresa Chocolatera Internacional/Ritter	Empresa compra y paga contra calidad (fermentación, humedad, certificaciones). Precios sobre el mercado. Implica niveles de cooperación entre productor y comprador (créditos, AT). Los proveedores pueden establecer relaciones de venta con otros compradores. Puede ser relacional entre la empresa y alguna de las cooperativas. Si bien el poder está inclinado del lado de Ritter, los productores organizados cuentan con poder de negociación por la calidad, certificaciones y volúmenes y trayectoria. No obstante, posiblemente parte de su poder se perderá una vez que la empresa Ritter cuente con una mayor oferta de cacao desde su propia plantación y otras plantaciones privadas que puedan certificarse como RA/Utz	Modular
Empresa exportadora de cacao fino/Ingemann	Productores deben producir de acuerdo con normas específicas dictadas por la empresa, y no pueden negociar el producto con otros compradores. Existe un contrato de exclusividad que deben de firmar con la empresa. Si bien el mayor poder esta la empresa compradora por las condiciones de exclusividad, los productores, aun siendo individuales, cuentan el poder que les brinda el sembrar una variedad específica, que el comprador no puede obtener con facilidad de otros productores, por lo menos en el corto plazo.	Cautiva
Productores locales de chocolates finos	Se trata de volúmenes pequeños de compra, pero con alta exigencia de calidad (de la baba o del cacao fermentado) de acuerdo con criterios de cacao fino. Precios superiores a comerciantes locales. Poder de los productores puede ser importante, porque el comprador no tiene amplio acceso a cacao fino y requiere cierta estabilidad de la calidad del grano para homogenizar su producto terminado que va al mercado.	Relacional

Fuente: Elaboración propia

Del análisis del cuadro, se puede indicar que existe mayor poder de negociación de los productores cuando se trata de cacaos diferenciados. Cuando se trata de cacao seco y sin fermentar, el productor individual no tiene muchas posibilidades de negociar el precio, ya que carece de información, volumen y calidad, por lo cual en la mayoría de los casos debe aceptar los precios ofrecidos por el comerciante local, por lo general por debajo del precio de Bolsa, si bien obtiene un ingreso monetario inmediato. En el resto, si bien se trata de un tomador de precios, obtiene una retribución sobre Bolsa, debido a que oferta un producto según especificaciones de calidad de los compradores (calidad de la baba o del grano fermentado y certificaciones), no obstante, en algunos casos el pago es diferido, sobre todo cuando se trata de productores organizados.

El líder de la cadena hacia la exportación hasta la fase de acopio es la empresa Alemana Ritter<sup>201</sup>, en términos de que concentra más del 15% de las compras del grano en el país, y es el principal exportador en términos de valor. Le sigue en importancia la empresa Ingemann, pero en

<sup>201</sup> Es interesante como Ritter obtiene parte importante de su cacao de Nicaragua, complementado con cacao de África, pese a que Nicaragua no es un importante oferente de cacao para mercados internacionales. Esto se relaciona con la gobernanza de la cadena por parte de grandes empresas líderes que se han estudiado en el capítulo 3, por lo cual Ritter ha buscado zonas geográficas, para el suministro de su materia prima, donde no deba disputar el liderazgo de los procesos de acopio con empresas más fuertes como Barry Callebaut, Olam, Cargill, Mondelez, y otras. Nótese que, en Nicaragua, solo ha debido enfrentar la competencia de Ecom.

una posición muy por debajo. En el caso de los comerciantes locales, al parecer no hay una fuerte concentración en un solo empresario<sup>202</sup>, si bien la información sobre estos actores es escasa.

### Procesamiento Intermedio y Productos finales

La mayor parte del procesamiento intermedio industrial (pasta, manteca y polvo) para la producción de chocolate corriente no ocurre en Nicaragua, sino en los países importadores de grano, principalmente de terceros mercados (Alemania/Ritter y chocolateros finos en Europa y EEUU). En estos países, además del procesamiento intermedio se producen los chocolates en barra<sup>203</sup>.

Tanto en Nicaragua como en los países de Centro América, ocurre principalmente un procesamiento intermedio simplificado<sup>204</sup>, que da como resultado o bien granos de cacao molido o barras y “tortas” de cacao para la elaboración de bebidas tradicionales (cacao, pinolillo), confites, etc. En términos de volumen la mayor parte del cacao nicaragüense es parte de procesos productivos realizados por pequeñas industrias transformadoras locales, de tipo artesanal y semi industrial.

En el país, una parte pequeña del grano se utiliza para la producción de chocolate corriente y chocolate finos. Como se indicó con anterioridad empresas como Momotombo, Castillo del Cacao y Choco Museo producen chocolates finos sea para exportación como para el mercado interno (Ver Cuadro 4 en Anexo 4.2)<sup>205</sup>. Además, algunas organizaciones de productores están produciendo pequeñas cantidades de chocolates en barra (SOPPEXCCA<sup>206</sup> y la Campesina con Chocolates Mussy) para el mercado interno, buscando la integración vertical de la actividad (Tapia, 2017); asimismo se está produciendo un tipo de licor de cacao con fines de exportación por parte de la empresa El Vergel SA.

También las empresas industriales usan el cacao producido en Nicaragua<sup>207</sup> para la elaboración de leches con chocolate, helados, cacao en polvo para frescos<sup>208</sup>, elaboración de

---

<sup>202</sup> La información sobre estos actores (comerciantes locales) es escasa. No se han encontrado estudios que los identifiquen, ni tampoco mediante entrevistas a informantes claves. La mayoría de las fuentes de información señala a Ritter como la empresa líder de la cadena.

<sup>203</sup> En Nicaragua también se puede constatar la producción de manteca de cacao y cacao en polvo, pero se trata de cantidades muy pequeñas, parte de las cuales se exportan. Por ejemplo, en 2017 se exportaron 2 Ton de manteca, y 4 Ton de cacao en polvo.

<sup>204</sup> Ver Anexo 3.2 “Procesamiento del cacao y producción de Chocolate”, lo correspondiente a Chocolate tradicional/artesanal.

<sup>205</sup> Entre 2014 y 2017 se registran algunas exportaciones de chocolates y otros con uso de cacao, en cantidades muy pequeñas (entre 5 y una tonelada), según información de UN COMTRADE.

<sup>206</sup> Realizado por los hijos/as de los productores. (Ismael, F. comunicación personal).

<sup>207</sup> Según se indica en el proyecto Nica Adapt, el consumo de la industria nacional (Eskimo, Parmalat, Café Presto, El Caracol) es muy limitado (FIDA, 2013)

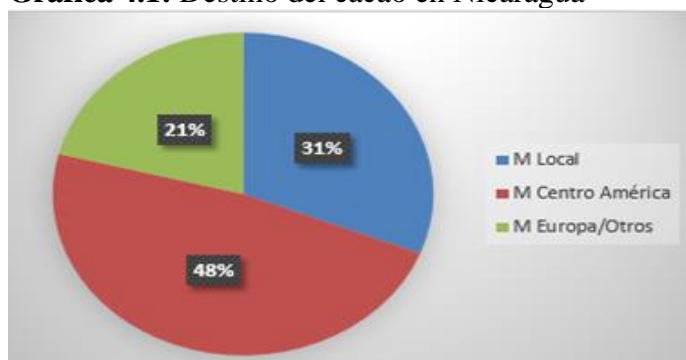
<sup>208</sup> Por ejemplo, la empresa El Caracol, lo prepara mezclando cacao molido con arroz, y agregan vainilla, azúcar, canela sal y leche en polvo.

pinolillo, fresco de soya, poli cereal (Bendaña, 2013). Es probable que algunas de estas empresas complementen las compras nacionales con importaciones de polvo de cacao, principalmente<sup>209</sup>.

### Consumo

En promedio entre 2014 y 2017 Nicaragua consumió internamente un 31% del cacao producido en forma de bebidas tradicionales (pinolillo), cereales tradicionales, barras para bebidas de chocolate, helados, etc. (1,503 toneladas)<sup>210</sup>, mientras exportó el resto (3,370 toneladas). Del total exportado un 30% se consumió en terceros mercados (1,005 toneladas), principalmente Alemania en forma de chocolates en barra, mientras unas 2,365 Ton se consumieron en la Región, especialmente en El Salvador y Guatemala, en barras/tortas para bebidas tradicionales de cacao, y otras preparaciones alimenticias.

**Gráfica 4.1:** Destino del cacao en Nicaragua



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de FAOSTAT y UN TRADE

Mientras el chocolate corriente en Europa se canalizó por medio de supermercados, tiendas de conveniencia y algunos puntos de venta especializados (chocolate fino), en Nicaragua y Centro América, los canales de comercialización fueron mayoritariamente los mercados locales, pulperías y supermercados. Una parte de este consumo se canalizó al mercado del turismo (cafeterías y restaurantes, tiendas de suvenires, hoteles), sea en forma de chocolate artesanal, sea en forma de bebidas tradicionales, consumo que se considera podría tener gran potencial. (Bendaña, et al. 2013)

Es importante indicar, sin embargo, que en Nicaragua el consumo de productos alimenticios con base en el cacao fue mucho mayor si se consideran las importaciones realizadas por el país. En efecto, se importaron en promedio (2013-2017) 3,234 toneladas de productos con

<sup>209</sup> Según información de UN COMTRADE, Nicaragua importó unas 250 toneladas en promedio entre 2013 y 2017, principalmente desde el Ecuador. También se registran algunas importaciones de manteca de cacao, pero en cantidades insignificantes (entre 28 y 15 Ton de manera irregular entre 2013 y 2017)

<sup>210</sup> Este consume se considera fortalece la seguridad alimentaria de la población nicaragüense y de la Región. (Bendaña, et al. 2013)

cacao, de las cuales un 92% eran chocolates corrientes.<sup>211</sup> Esto implica, que el consumo aparente de Nicaragua de productos elaborados con cacao (producción local + importaciones-exportaciones), sería de aproximadamente 2,653 toneladas de cacao en grano, con un consumo potencial de entre un 50 a un 54% de la producción nacional de cacao en grano-entre 2013/2017-frente al 31% que es en la actualidad<sup>212</sup>.

#### **4.2.2 Dimensión Político Institucional**

Existen una serie de actores, tanto públicos como privados, locales e internacionales, interactuando sobre la actividad cacaotera en Nicaragua, y con diferentes grados de influencia. A continuación, se presentan los principales actores institucionales que inciden en las políticas hacia la actividad del cacao, y se concluye con una aproximación al tipo de políticas públicas que se están ejecutando.

##### Institucionalidad del Sector Público

Se identifican acciones de fomento directo de la actividad, y en específico para pequeños productores organizados (cooperativas), atracción de inversión extranjera y de regulación.

Para el Estado, la actividad se percibe como una opción de dinamizar la economía de territorios rurales específicos y el fortalecimiento de los pequeños productores rurales (empleo e ingresos) y sus organizaciones (cooperativas) dentro de un marco de desarrollo sostenible (Sistemas Agroforestales SAF)<sup>213</sup>, que busca aprovechar las oportunidades del mercado (aumento de demanda y precios, presencia de empresas compradores en Nicaragua), pero no se ha considerado necesario crear una organización especializada en la actividad<sup>214</sup>. Se ha venido trabajado principalmente en el fomento mediante la producción y distribución de variedades, capacitación y asistencia técnica en la fase de producción y post cosecha (fermentado y secado).

---

<sup>211</sup>Estas importaciones significaron una erogación en promedio de US\$11,6 millones entre 2013 y 2017, muy superiores a los ingresos por exportaciones totales de cacao, correspondientes a US\$ 6.5 millones (de los cuales un 99% corresponde a exportaciones de grano) (Basado en información de UN TRADE)

<sup>212</sup> No obstante, esta demanda, Nicaragua no cuenta con la infraestructura productiva suficiente para la producción de chocolate corriente, y posiblemente la producción de este tipo de chocolate tendría costos muy superiores al chocolate importando. En todo caso, la información permite advertir que hay oportunidades de crecer con producto nacional en los mercados locales, con productos similares a los chocolates corrientes (sustitución de importaciones).

<sup>213</sup> FIDA (2013) refiriéndose a la política pública hacia el cacao indica que el estado nicaragüense se ha propuesto como meta el mejorar el nivel socioeconómico y ambiental a lo largo de la cadena de valor del cacao, practicando la agricultura ecológica, que permita proteger el medio ambiente, particularmente en las zonas de amortiguamiento de áreas protegidas y reservas de biósfera. El cultivo del cacao es visto como una alternativa productiva autosostenible, aceptada por productores de todo el territorio nacional con posibilidades de proporcionar más valor agregado y posicionarse en los mercados locales e internacionales, garantizando la equidad y multi culturalidad de los actores de la Cadena.

<sup>214</sup> En años anteriores (2007-2014) se contaba con un Programa de Fomento de la Producción, Transformación y Comercio de Cacao, y había funcionarios responsables de esto. Desde 2014 el Sistema de Producción, Comercio y Consumo (SPCC) trabaja los planes anuales de producción con unas 10 mesas de trabajo (café, granos básicos, pecuarios, etc.), las cuales no incluyen el cacao, en consideración de su aporte a la economía nacional.

El principal actor en esta línea de trabajo es el Ministerio de Economía Familiar Comunitaria Cooperativa y Asociativa (MEFCCA)<sup>215</sup> en coordinación con el Instituto Nicaragüense de Tecnología Agropecuaria (INTA)<sup>216</sup>.

El MEFCCA, es la institución estatal encargada de fomentar la cadena del cacao y brindar servicios directos a las familias productoras (transferencia de tecnología, asistencia técnica y capacitación), lo cual realiza parcialmente por medio de la coordinación de una serie de proyectos de cooperación internacional (NICADAPT/FIDA, PROCACAO/COSUDE). El INTA ha venido trabajando en el mejoramiento de variedades y producción de semillas, especialmente en la línea de variedades criollas para el mercado de cacos finos de aroma<sup>217</sup>.

También interviene el MIFIC (Ministerio de Fomento, Industria y Comercio) que se ha enfocado en posicionar el cacao nicaragüense en el mercado internacional como cacao de alta calidad, fino y de aroma, que viene a sumarse a la iniciativa del Estado de incorporar a Nicaragua al ICCO en 2010 y buscar el reconocimiento del país como productor de cacao fino de origen (Tapia, 2017). Asimismo, se ha trabajado en la elaboración y promoción de una “marca” para el cacao proveniente de Nicaragua (“Cacaos de Nicaragua, de la Tradición al Futuro”).

Siempre desde la acción estatal, se cuenta con Agencia de Promoción de las Inversiones (ProNicaragua), quienes han fomentado la atracción de inversiones directas para la actividad cacaotera en Nicaragua<sup>218</sup>, incluyendo la misma Ritter Sport con su plantación de cacao, pero también otras cuyo negocio principal es la producción de maderas combinada con la producción de cacao (por ejemplo, la empresa MLR Forestal Teca/Cacao). El principal objetivo de la atracción de estas inversiones es la ampliación de las áreas de cacao y la generación de empleo en zonas rurales<sup>219</sup>.

Cada año la actividad de cacao se incluye dentro del Plan de Producción, Consumo y Comercio, circunscribiéndose a metas de producción y exportaciones y a realizar un balance de lo alcanzado en ciclo pasado, pero sin referencias a la estrategia del Estado para con la actividad<sup>220</sup>.

---

<sup>215</sup> Encargado de atender y promover a la producción nacional en un modelo basado en la familia y la micro y pequeña empresa y las cooperativas (FIDA, 2013). Dado que se considera que la actividad del cacao cae dentro de las economías campesinas/familiares, es que este Ministerio asume la cadena del cacao, entre otras.

<sup>216</sup> Responsable de la Investigación Básica e Innovación Agrícola, así como de extensión rural basada en la promoción comunitaria (FIDA, 2013)

<sup>217</sup> A inicios de 2018 el INTA promovió la siembra de más de 400 hectáreas de cacao fino con diferentes variedades y la asistencia técnica para obtener cacaos finos. El proyecto se ejecuta en el noreste del país con 1,200 productores (Caribe Norte) y da continuidad a las acciones del proyecto PROCACAO que finalizó en 2017.

<sup>218</sup> Obviamente Pro Nicaragua, tiene una agenda amplia de atracción de inversiones, donde cacao es una de las actividades que se promueven.

<sup>219</sup> Se podría pensar que existe cierta contradicción entre las acciones del MEFCCA y la de PRONICARAGUA, en tanto la instalación de plantaciones grandes de cacao por parte de empresas podría desestimular el crecimiento de las organizaciones de pequeños productores de cacao, al tener que competir con el cacao de estas empresas.

<sup>220</sup> Ver: Gobierno de Nicaragua. Plan de Producción, Consumo y Comercio. Ciclo 2016-2017 y Ciclo 2018-2019

Existen otra serie de instituciones estatales con roles de regulación<sup>221</sup>, que pueden incidir en la actividad, pero no existe ninguna institución de regulación específica para el sector cacaotero.

### Institucionalidad del Sector Privado

En el sector privado se identifican varias iniciativas de carácter gremial que buscan mejorar la articulación y gobernanza de la cadena e incidir en la actividad. Por un lado, se tiene a la Cámara Nicaragüense de Cacaoteros (CANICACAO), creada en el año 2015 y que aglutina a 13 cooperativas y 2 asociaciones, las más importantes en términos de acopio del cacao para fermentación y que son los principales proveedores de Ritter Sport.

Asimismo se cuenta con la Comisión Sectorial de Cacao (CONICACAO) que es un espacio de dialogo, promovido por la Asociación de Productores y Exportadores de Nicaragua (APEN), que nació también en 2015, como una iniciativa para coordinar las acciones del sector cacaotero de Nicaragua, la cual incluye entre sus miembros a productores<sup>222</sup>, procesadores, comercializadores, proveedores de insumos y maquinaria, proveedores de servicios de apoyo y facilitadores, incluyendo ONG locales e internacionales.

Esta instancia se acercaría a un enfoque de cadena del producto, buscando la coordinación de los actores e incidir en la gobernabilidad de la cadena. La labor de la Comisión se centra en desarrollo de capacidades, servicios (acceso a servicios financieros y otros), promoción y divulgación (consumo en Nicaragua), comercialización (identificación de mercados y marca país) y marco regulatorio. En específico sobre el tema de marco regulatorio buscan incidir en disposiciones y regulaciones que afectan al sector, barreras arancelarias, regulaciones internacionales vinculadas a metales pesados, ocratoxinas, así como proponer ajustes al programa nacional de cacao (<https://www.facebook.com/ComisionCacao>).

Estas 2 organizaciones vendrían a representar la institucionalidad de la cadena del cacao desde el sector privado, pero principalmente de los actores productivos del mercado de exportación a Europa, y no así a aquellos vinculados al mercado interno y de exportación a Centro América (mercados tradicionales). De esta manera, una parte importante de los productores de cacao no participan de esta institucionalidad, pero tampoco los intermediarios, ni los productores de bienes finales de estos mercados tradicionales<sup>223</sup>.

---

<sup>221</sup> El Instituto Nicaragüense de Fomento Cooperativo, **INFOCOOP**, Ministerio del Ambiente y de los Recursos Naturales, **MARENA**, El Instituto de Protección y Sanidad Agropecuaria, **IPSA**, Ministerio de Salud, **MINSA**, Centro de Trámites de las Exportaciones, **CETREX** Dirección General de Ingresos, **DGI**, etc.

<sup>222</sup> Incluye a CANICACAO

<sup>223</sup> Posiblemente la CONICACAO ha tratado de incorporar a dichos actores, pero debido a sus bajos niveles organizativos en algunos casos, o simplemente falta de interés en buscar coordinación y cooperación en la cadena, es que no lo ha logrado.

## Institucionalidad del Sector Internacional

El sector de cooperación internacional (público y privado), ha sido un actor fundamental en el desarrollo del sector cacaotero en Nicaragua<sup>224</sup>. Fondos provenientes del FIDA (Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola), la Unión Europea, BID-FOMIN (Banco Interamericano de Desarrollo), USAID y ONG de los EE. UU. y Europa se han invertido en los últimos 15 años en el sector del cacao<sup>225</sup>, para asistencia técnica y capacitación organizacional y empresarial para los productores de cacao, viveros, infraestructura para procesamiento, estudios de mercado, etc. Los grandes fondos se han canalizado por medio de instituciones gubernamentales (MEFCCA y otros), mientras los medianos y pequeños mediante el sector empresarial internacional (Ritter desde GIZ, e Ingemann desde el Bid-Fomin), pero también por medio de ONG internacionales y locales (Rikolto/VECO, Lutherans, Funica, SNV, etc.). No obstante, la situación política de Nicaragua y la actitud del gobierno hacia la cooperación internacional, ha alejado este tipo de fondos del país, por lo cual nuevas inversiones en productores cacaoteros dependerán cada vez más de sus propios recursos, y la inversión privada (extranjera y local) que continúe llegando al país.

## Caracterización de Políticas hacia la actividad del cacao

No obstante, las iniciativas públicas identificadas para estimular el cacao y las instituciones públicas que participan, la actividad no es considerada estratégica para el gobierno, en consideración de los volúmenes de exportación y empleo que genera en la actualidad. (Tapia, 2016). En ese sentido, las acciones del Estado Nicaragüense en lo que respecta al sector de cacao, se ubican dentro de políticas de tipo horizontal en relación a la cadena, en tanto se aplican a una amplia base de productos agrícolas, en el marco de estimular la generación de empleos y diversificación de las exportaciones. No obstante, y como se ha visto en la descripción anterior, existen algunas acciones de política que responden de manera más específica al sector de cacao y la dinámica de la cadena, tales como: incorporación de Nicaragua al ICCO y solicitud de reconocimiento del producto nacional como cacao fino de aroma ante dicho organismo, investigación y desarrollo de variedades para este tipo de mercados (finos de aroma), así como la creación de una marca país para promocionar el cacao. Estas acciones las podríamos calificar como de política vertical, ubicadas principalmente en la dimensión insumo producto, y que apuntan hacia el fortalecimiento de ventajas competitivas. El cuadro siguiente (Cuadro 4.2) presenta una

---

<sup>224</sup> Es conocido que Nicaragua ha sido un país que ha recibido gran cantidad de fondos de Cooperación Internacional desde inicios de los ochenta, y su influencia en los estilos de desarrollo del país han sido muy importantes. En ese sentido, el apoyo al sector de cacao se debe comprender dentro de un paquete mayor de cooperación de instituciones internacionales y gobiernos al país.

<sup>225</sup> Solo la FIA aprobó un proyecto por US\$37 millones (2014-2020) para apoyar la producción de café y cacao.

clasificación de las acciones de política identificadas en relación al sector de cacao, según dimensión de la cadena donde se ubican, según el tipo de ventajas (competitivas y comparativas), y Políticas de Desarrollo.

**Cuadro 4.2:** Nicaragua: Clasificación de Acciones de Política para el Sector de Cacao, según diferentes Enfoques Teóricos.

Acción de Política	Dimensión de la Cadena	Según Teorías del Comercio Internacional	Políticas de Desarrollo Productivo
Asistencia Técnica producción y post cosecha realizadas por Inst. Públicos	Insumo-Producto	Ventaja comparativa	Bienes Públicos
Investigación variedades para cacao fino realizadas por Inst. Públicos	Insumo-Producto Geografía Gobernanza	Ventajas competitivas	Bienes Públicos
Campaña contra la Monilia realizada por Inst. Públicas	Insumo- Producto	Ventaja comparativa	Bienes Públicos
Participación y gestión del Gobierno de Nicaragua ante ICCO	Insumo-Producto Gobernanza Político/Institucional	Ventajas competitivas	Bienes Públicos
“Marca” cacao país promocionada por entes públicos	Gobernanza Político/Institucional	Ventajas competitivas	Bienes Públicos
Atracción de inversiones directas por parte de Inst. Públicas	Insumo-Producto	Ventajas competitivas	Mercado
Infraestructura y equipo para acopio, fermentado y secado canalizada por medio de proyectos de Inst. Públicas	Insumo-Producto Geografía Gobernanza	Ventaja competitiva	Mercado (principalmente con fondos de Coop. Internacional)

Fuente: Elaboración Propia

Por otro lado, la falta de integración de importantes actores que trabajan bajo esquemas de mercado de productos tradicionales, a las instancias de institucionalidad del sector privado, dificulta el contar con una estrategia de consenso sobre la orientación que debería tener la cadena desde el sector privado.

Lo anterior, y unido a la retirada de la cooperación de Nicaragua, y que para el gobierno la actividad cacaotera no es estratégica, ha incidido en que no se ha logrado establecer una política que responda a los diversos actores de la cadena, alrededor de una estrategia común.

En efecto, si bien el gobierno parece apostar más sobre la promoción de las exportaciones de cacao a terceros mercados y con acciones específicas para fortalecer los cacaos finos de aroma, lo cual parece coincidir en lo esencial con los actores económicos privados organizados alrededor del cacao para exportación (gremios), y con una parte de las estrategias de la cooperación internacional<sup>226</sup>, lo cierto es que no se cuenta con una estrategia de política que de manera explícita

<sup>226</sup> Sobre todo, aquella que promueve los encadenamientos productivos para los productores agrícolas por medio de la atracción de inversión extranjera directa con empresas como Ritter y otras.

responda a los intereses comunes pero también divergentes entre los actores de la cadena, institucionalizados o no, incluyendo aquellos que se articulan para los mercados tradicionales<sup>227</sup>.

Algunos elementos para una estrategia común, que sopesen estos diferentes intereses desde una perspectiva de los productores de cacao, serán considerados en las propuestas para políticas en los apartados siguientes.

#### **4.2.3 Conclusiones de la Cadena de Cacao en Nicaragua**

Dimensión Insumo Producto: La producción en Nicaragua se dinamiza a partir de mediados de la primera década de los dos mil, lo cual coincide con la creciente presencia de empresas internacionales y el incremento de exportaciones de cacao en grano con exigencias de calidad del grano y de certificaciones. Junto con este proceso de mayor articulación de la cadena del cacao, se mantiene de manera dominante procesos de producción de cacao, comercialización y producción de chocolates y otros alimentos tradicionales, tanto para el consumo interno como de otros países de la Región (Guatemala y El Salvador).

Dimensión Geográfica: En Nicaragua se produce y procesa hasta el consumidor final una parte de la producción, al igual que en los países vecinos (El Salvador y Guatemala), mientras un 20% de la producción se exporta fuera de la Región, donde se realiza la producción y consumo de productos terminados, principalmente en Alemania.

Dimensión Gobernanza: En el sector de exportación la empresa Ritter es líder de la cadena, gobernabilidad que continúa ejerciendo tanto en la producción de bienes terminados como en su comercialización directa al consumidor, fuera de las fronteras de Nicaragua. Cuando se trata de mercados tradicionales (Nicaragua, Guatemala y El Salvador), no se identifican claramente procesos de articulación y coordinación de actores y los productores cuentan con menos poder en su relación con los compradores, en comparación con las relaciones que podemos encontrar en el sector exportador, lo cual se expresa en parte en los mayores precios obtenidos.

Dimensión Político Institucional: La política e institucionalidad de la cadena se concentra en el sector exportador, que, si bien paga mejores precios que el sector tradicional, representa solo

---

<sup>227</sup> Por ejemplo, para algunos productores organizados, la concentración del mercado en Ritter no es conveniente, o bien si la estrategia de exportación se debe basar en pequeños productores o serán las plantaciones grandes las que impulsarán las nuevas exportaciones a los terceros mercados, y como esto podría afectar el mercado de cacao finos de aroma, etc. (Escorcía, D e Ismael, F, comunicación personal). Aún si existiera un consenso sobre cómo hacer el fomento de las exportaciones del cacao a terceros mercados, lo cierto es que el mercado interno y de exportaciones a Centro América canaliza casi el 80% del cacao producido en Nicaragua, y no parecen estar siendo tomados en cuenta en las estrategias de política que se han puesto sobre la mesa.

una quinta parte del cacao producido en Nicaragua. Un desafío para las políticas y la institucionalidad de la cadena es como incorporar al sector tradicional en la estrategia. Una síntesis de las dimensiones para Nicaragua y que permite comparar con la situación de Guatemala, se presenta en el cuadro 4.4.

### 4.3 Guatemala: El Mercado Interno como Eje del Funcionamiento de la Actividad Cacaotera en Guatemala

#### 4.3.1 Estructura de la cadena

El diagrama 4.4 permite contar con un panorama general de la estructura de la cadena con la finalidad de facilitar su comprensión. El análisis de la dimensión Insumo Producto que se presenta a continuación integra las dimensiones de Geografía y de Gobernanza.

Insumos: Semillas Prog de Gobierno, Org de Productores ,ONG, Empresas

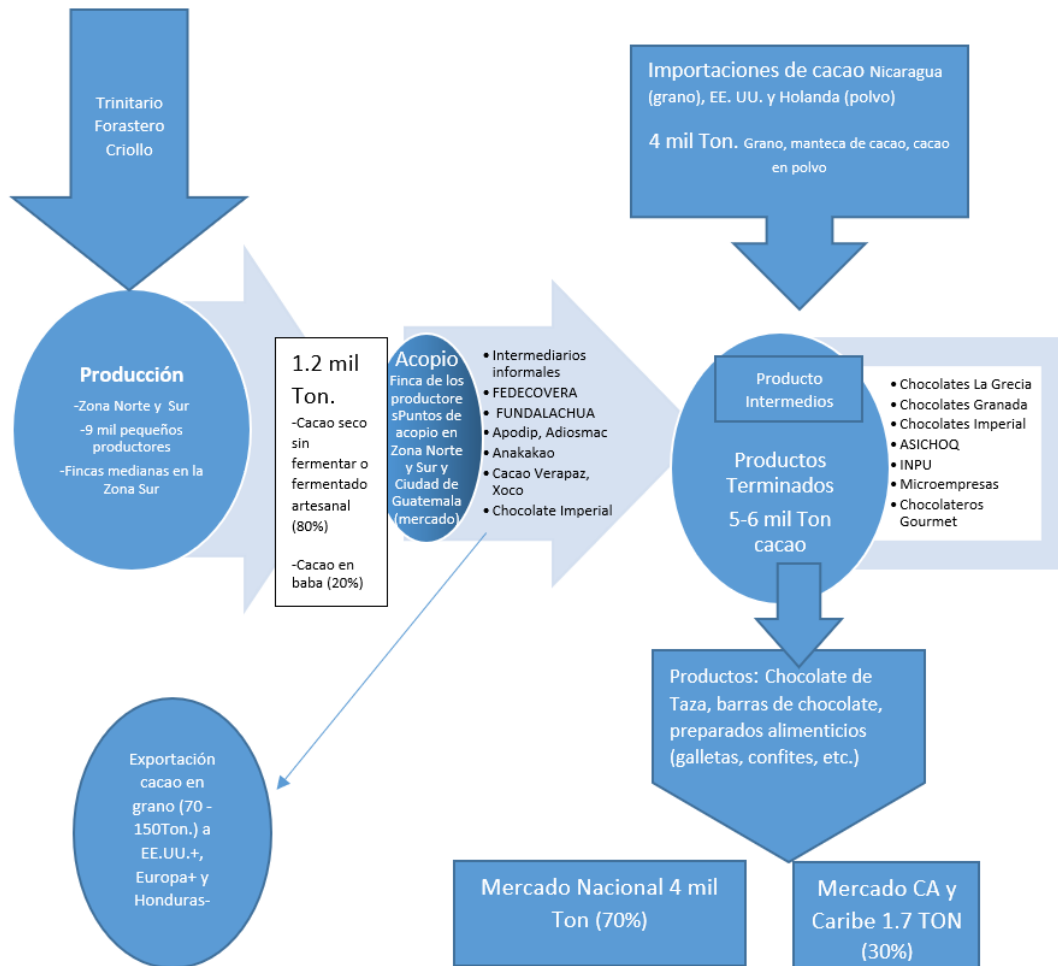


Figura 4.4: Diagrama de la cadena de cacao en Guatemala  
Fuente: Elaboración Propia

### Insumos y Producción

Guatemala presenta el mayor consumo de cacao de Centro América, tanto para su consumo final por parte de sus habitantes, como para la elaboración de productos terminados que se dirigen a los mercados de exportación. Pese a este alto consumo, su producción es escasa por lo cual importa granos desde Nicaragua y Honduras, y productos intermedios y terminados desde fuera de la Región.

Para 2017, su producción era de aproximadamente 1,180 toneladas y contaba con una extensión cosechada de 4,354 hectáreas (Ver Cuadro 1 en Anexo 4.2). La producción de cacao en Guatemala alcanzó sus mayores niveles a inicios de los años noventa (3,000 toneladas), pero a partir de entonces ha venido cayendo sobre todo a partir del año 2000<sup>228</sup>, manteniéndose sobre las mil toneladas a partir de 2010 sin grandes cambios. De igual manera el área dedicada a la actividad tuvo su cúspide en 1990 (4,700 hectáreas), tendiendo a caer desde entonces, pero de manera menos agresiva que la producción del cacao.

La reducción de la producción es una proporción mayor que del área del cultivo, se explica por una fuerte caída en los rendimientos de la actividad desde los 638 Kg/Ha en 1990 a menos de 300 Kg/Ha en los últimos 5 años (2013-2017). (Ver Cuadro 1 en Anexo 4.2) El cacao se ha mantenido en Guatemala como una actividad secundaria de las fincas y en la economía nacional, pasando por períodos de altas y bajas según el comportamiento de los precios internacionales. Por otro lado, el cultivo del cacao disminuyó por la competencia por parte de otros cultivos (uso de la tierra) como algodón, caña, caucho y palma africana. En los últimos 7 años la actividad cacaotera ha tendido a dinamizarse por una demanda creciente por cacaos finos y un incremento en los precios del grano, entre 2010 y 2016. En teoría el país podría crecer en cacao, pues por condiciones naturales, tiene potencial para sembrar casi 160 mil hectáreas, y generar una producción de 47 mil toneladas de cacao con los rendimientos actuales, pero está aprovechando apenas el 3% de esta área potencial en la actualidad.

El cacao en Guatemala se cultiva principalmente en 2 regiones: Norte, que incluye las partes bajas de los departamentos de Alta Verapaz (Cobán), El Quiché, Izabal y la parte sur del Petén. La otra se trata de la Región Suroccidental que abarca Suchitepéquez, Retalhuleu, Quetzaltenango y San Marcos<sup>229</sup>.

<sup>228</sup> Proceso que comenzó con la aparición de la Monilia en los noventas

<sup>229</sup> El área cultivada de cacao se divide de manera más o menos uniforme en las 2 regiones, sin embargo, el cacao sembrado en la Región Norte es más reciente, por lo cual se puede estimar que la producción de cacao proveniente de esta región será mayor que en el Suroccidente dentro de algunos años

En Guatemala se encuentran variedades diversas de cacao, tanto Trinitario, Forastero como Criollo. Estos materiales presentan características para ser consideradas como cacao fino de aroma, si incluyen un buen manejo<sup>230</sup>. Hasta en los años cincuenta predominaban las variedades “criollas”, pero las mismas fueron desplazadas por las variedades “forastero” debido a su susceptibilidad a enfermedades, hasta casi desaparecer del país. En los últimos años debido al aumento de la demanda por cacaos finos, se han hecho esfuerzos por el rescate y reproducción de variedades criollas ya que permiten obtener estos cacaos finos de aroma y sabor<sup>231</sup>. Con esta perspectiva, los procesos de nueva siembra y renovación de cacaotales se están realizando con materiales criollos mejorados<sup>232</sup>. La producción de los mismos, para uso directo por parte de productores individuales u organizados se está desarrollando por parte de viveros impulsados por organizaciones de productores, comunales y ONGs, muchas veces con apoyo de la cooperación internacional (Hieifer, p. e)<sup>233</sup>. En la actualidad y según el criterio de ICCO, un 75% del cacao exportado por Guatemala se puede considerar como cacao fino de aroma, incrementándose esta calificación del 50% que ostentaba hasta marzo de 2019. (Ver Anexo 3.1)

La producción del cacao se realiza principalmente por parte de pequeños productores (85 a 90%) y se estima que hay unos 9 mil productores involucrados en la actividad<sup>234</sup>. El cacao se produce en Guatemala principalmente en pequeñas fincas de agricultura familiar<sup>235</sup> (la mano de obra es principalmente familiar), con siembras entre media hectárea y 1 hectárea<sup>236</sup>, y como parte de un sistema de producción más amplio (que puede incluir granos básicos, café, banano, cardamomo, etc.); el cacao no se considera como una actividad principal para estos productores, lo cual explica en parte los bajos rendimientos<sup>237</sup>. Hay 2 cosechas por año: la primera cosecha se concentra en los meses de octubre, noviembre y diciembre, y la segunda durante marzo y abril,

---

<sup>230</sup>Se identifica el uso de la variedad forastera llamado IMC-67 (Iquitos mezclado con Calabacillo), que es un híbrido desarrollado a partir de semillas de Perú a finales de los años treinta, y que posee características de cacao fino. Esta variedad es usada en la zona de Cohabón y es comprada por la empresa Cacao Verapaz (Emily Stone) con fines de exportación a los EE. UU., para ser utilizada por chocolateros finos en este país. Ver más adelante información en detalle respecto a esta empresa y su actividad en Guatemala.

<sup>231</sup> Ver más adelante las acciones desarrolladas por el ICTA.

<sup>232</sup> No obstante, lo anterior, es conocido que los productores acostumbran a utilizar sus propias semillas para siembra de nuevos árboles. Una investigación del 2015 realizada por MINDECO, indicó que para la zona Norte del País, un 46% se autoabastecía de semilla para sembrar cacao, provenientes de árboles muy viejos, en muchos casos.

<sup>233</sup> Hernández, G. Comunicación personal.

<sup>234</sup> En todo caso, las cifras contrastan con otras actividades en términos de mano de obra involucrada, por ejemplo, en café participan unos 125 mil productores, mientras que en cardamomo estamos hablando de unos 350 mil productores. Por otro lado, estudios indican que la cantidad de productores de cacao es mucho menor que la señalada, pues se basa en un Censo del 2003. No obstante, se utiliza este dato (9 mil), ya que es citado en documentos recientes de caracterización del sector (Tapia S, 2016)

<sup>235</sup> Algo que es común en la mayor parte de los productores de cacao a nivel internacional como se indicó en el capítulo 3.

<sup>236</sup> Si bien podemos encontrar diferencias según la Región. En el Norte se destinan entre 0.25 a 0.75 has a la producción de cacao (Alta Verapaz), mientras en Sur Occidente entre 0.5 y 1 has, pero también fincas que siembran hasta 4.3 has

<sup>237</sup> No solo relacionado con la atención que le brinda el productor al cultivo (manejo e insumos), sino también a la edad de los árboles de cacao, sobre todo en el Sur Occidente los cuales son muy viejos.

período donde se obtiene un mayor volumen de cosecha, aunque como se sabe la producción de cacao se da durante todo el año. Si bien casi no se utilizan insumos externos en la producción de cacao, sobre todo en el caso de pequeños productores, pocos cuentan con certificaciones orgánicas. Hay mayor presencia de pequeños productores en la Zona Norte.

Por otro lado, también se encuentran fincas privadas<sup>238</sup> y centros de investigación con extensiones de cacao más extensas (de entre 15 a 120 has); la mayoría de estas fincas de cacao se encuentran en el Sur Occidente de Guatemala. Una tendencia captada (varias entrevistas<sup>239</sup>) es que hay varias fincas medianas y grandes, algunas de las cuales tenían cacao en el pasado, que lo están sembrando nuevamente, atraídos no solo por buenos precios, sino también por la promoción de la actividad en Guatemala, y viendo posibilidades de generar procesos de transformación del grano en las propias fincas (valor agregado) para su venta a mercados más exclusivos (chocolate fino, pero también como condimento, para producir vinagre, etc.). Este tipo de fincas estarían apostando a obtener cacaos finos de aroma. Se espera que la entrada de estos productores, incremente la producción de cacao por parte de Guatemala en el mediano plazo<sup>240</sup>.

Se estima que entre un 50 a 65% de los productores de cacao participan en algún tipo de organización productiva o comunal (cooperativas y asociaciones), pero esto no implica que necesariamente comercialicen por medio de éstas<sup>241</sup>, ni que una mayoría de estas organizaciones cuente con capacidades empresariales desarrolladas alrededor del cacao, pudiendo en muchos casos dedicarse a labores organizativas de otros cultivos, como actividad principal de la organización<sup>242</sup>. De igual manera se apunta a la informalidad de algunos de estos grupos en términos de constitución legal, lo que afecta sus operaciones y las posibilidades de formalizar contratos o tener acceso a servicios públicos y de la banca. Otro aspecto importante que considerar es la existencia de una gran cantidad de organizaciones, estimadas en al menos 50<sup>243</sup>, lo cual implica una gran dispersión de los procesos organizativos. La mayor parte de los grupos

---

<sup>238</sup> Se identifican al menos entre unas 20 a 30 fincas de productores medianos y grandes, donde una parte de ellas se encuentran afiliadas al Comité de cacao de Agexport. alguna de las Fincas identificadas son Finca Villa Amanda en Sur Occidente (10 hectáreas de cacao), o las fincas de Izabal Agro Forest que contabilizan 38 Ha de cacao.

<sup>239</sup> Miller, A. Comunicación personal; Córdón, A. Comunicación personal; Mollinedo, J. Comunicación personal.

<sup>240</sup> Se trataría de unas 4 o 5 fincas con intenciones de sembrar entre 100 y 200 hectáreas. Se estiman entre 800 a 1,000 hectáreas, que significaría un aumento de un 20% del área sembrada, y un aumento de la producción de al menos un 30 a 35% (manejando mayores rendimientos que el pequeño productor). Independientemente de si estas fincas van a entrar o no, se han encontrado varios informantes que señalan 1 o 2 casos de siembre en extensiones superiores a las 50 hectáreas, incluyendo la intención de Izabal Agro Forest de aumentar sus extensiones de cacao.

<sup>241</sup> Una de las grandes debilidades de los grupos es que los socios no venden por medio de la cooperativa. (Herrera, I, Comunicación personal.)

<sup>242</sup> Incluso podemos indicar que los productores participan en organizaciones porque es una forma de tener acceso a recursos públicos o de cooperación internacional, pero su participación en las mismas es poca.

<sup>243</sup> Datos del 2009 indicaban al menos 25 organizaciones de productores con cacao, 22 de estas organizaciones se ubicaban en el norte del país. El estudio realizado por Minedco en la zona Norte en 2015, identifica al menos a 38 organizaciones que productores (cooperativas, asociaciones) que aglutinan 3,412 pequeños productores, con alta presencia de mujeres (Minedco 8000 GT Zona Norte), muchas de ellas apadrinadas por alguna ONG.

organizados se encuentran en el Norte del país. Algunas aglutinan un mayor número de productores de cacao como la Federación de Cooperativas las Verapaces FEDECOVERA (segundo piso), Fundación Lachuá (segundo piso), la Asociación de Productores Orgánicos para el Desarrollo Integral de Polochic (APODIP)<sup>244</sup>, todas ubicadas en el Norte del país; en el caso de la zona Sur se identificó la Asociación Nacional de Productores de Cacao ANAKAKAW<sup>245</sup>. En síntesis, pese a que existe una proporción importante de productores con cacao participando en algún grupo, la organización de los productores alrededor del cacao es débil<sup>246</sup>.

#### Manejo Post cosecha y comercialización del grano

En Guatemala, generalmente el productor, una vez cosechada la mazorca de cacao, abre el fruto, saca la semilla con baba, en ocasiones la lava, la seca y la almacena para su venta a intermediarios. También hay productores que realizan un fermentado artesanal en sus fincas. Se estima que un 80% del cacao cosechado en Guatemala, cuenta con este tipo de manejo post cosecha<sup>247</sup> (966 toneladas en promedio entre 2013-2015). La agregación de este cacao seco y sin fermentar, se realiza principalmente por comerciantes privados informales quienes van a las fincas de los productores o se ubican en mercados locales en las comunidades<sup>248</sup>. Una vez acopiado, el comerciante en ocasiones termina el proceso de secado, lo clasifica y lo transporta y entrega al comprador. Estos comerciantes entregan el producto a la industria nacional para diferentes fines. Parte de este cacao también es manejado por organizaciones de productores, con el mismo destino del producto. Ver Figura 4.5

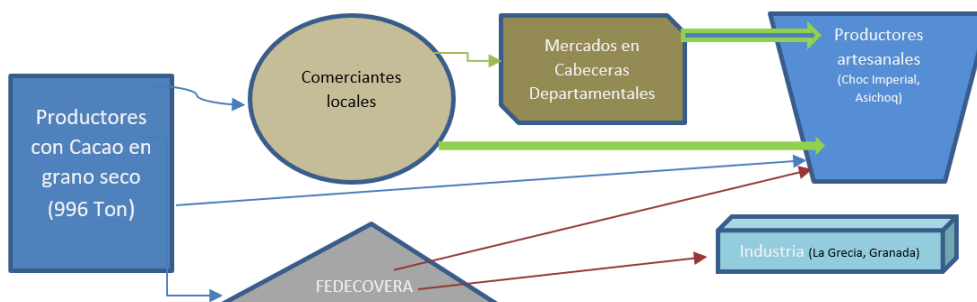


Figura 4.5: Guatemala. Circuitos del cacao seco en grano

Fuente: Elaboración Propia

<sup>244</sup> Tanto Fedecovera como Apodip son cooperativas que cuentan con certificación de Fair Trade y Orgánico, pero están centradas en labores de comercialización de café.

<sup>245</sup> Cordon, A. Comunicación personal

<sup>246</sup> Ver más adelante la dimensión política institucional del cacao en Guatemala.

<sup>247</sup> Tapia, S. 2016\*

<sup>248</sup> "En el mercado informal, la primera red de intermediarios que operan en las comunidades está constituida por una flota de camiones o camionetas que circulan de finca en finca o en los puertos de montaña. Compran el grano de cacao con los más mínimos requerimientos de calidad (...). El segundo circuito de comercializadores se encuentra en los mercados de las cabeceras departamentales. Por lo general compran cacao corriente, cacao semi-fermentado y cacao fermentado de segunda. Uno de los mercados más importante es el mercado La Presidenta en Ciudad de Guatemala, que es considerado el mercado donde se transacciona la mayor cantidad de cacao en granos que se vende al mercado de consumo interno." (Tapia, 2016\*, pág. 31)

La mayor parte de este cacao se queda en el mercado nacional tanto para la industria como para el sector artesanal. Una parte importante va al sector artesanal que produce principalmente chocolate tradicional para bebidas, incluyendo algunas organizaciones de productores que producen sus propios chocolates artesanales. El resto, se dirige a unas 8 industrias que producen chocolate corriente a partir del grano producido en Guatemala, pero principalmente con materia prima importada (granos y polvo de cacao), tales como Chocolatería La Grecia, Chocolate Granada, Real de Alimentos y otras.

Por otro lado, se estima que un 20% de la producción es fermentado (240 toneladas)<sup>249</sup>. En este caso, los productores abren el fruto y sacan la semilla en baba y lo empacan para su entrega a una organización de productores o empresas. (Ver Figura 4.6) Desde que se generó una demanda de cacao en grano para exportación, unos años atrás, se ha estimulado la entrega del cacao en baba por parte de los productores, con el fin de centralizar los procesos de fermentación y secado y obtener de esta forma un cacao de calidad mayor y homogénea<sup>250</sup>. El cacao en baba es generalmente acopiado por organizaciones de productores (Fedecovera, Fundalachuá, Adiosmac) y algunas empresas privadas, para su posterior venta a empresas que exportan el cacao a Estados Unidos de América (como Cacao Verapaz) y en un porcentaje menor para unas 4 a 5 industrias locales de chocolate fino (Chocolates Danta y otras). Algunas organizaciones de productores que acopian el cacao exportan también directamente como en el caso de FEDECOVERA y Fundalachuá<sup>251</sup>. La presencia de organizaciones de productores en el acopio es más acentuada en el Norte del país. (Ver Tabla 1 en Anexo 4.2 para más detalle sobre estas organizaciones y empresas que acopian cacao).

---

<sup>249</sup> Si bien este monto ha venido creciendo de manera importante en los últimos 2 o 3 años.

<sup>250</sup> La organización de productores o las empresas realizan el proceso de fermentación, donde se remueve la pulpa y, esto es lo más importante, se generan transformaciones en la semilla que permiten la formación del color, aroma y sabores. Una vez fermentado se debe realizar un proceso de secado con el fin de reducir el contenido de humedad de 40 a 50% a 6 o 7%. Normalmente se realiza el secado al sol. Posteriormente se hace una selección donde se eliminan impurezas como basura, granos partidos, mohosos, pequeños, etc. Esto se puede hacer manualmente o con seleccionadoras de grano, similares a los que se usan en café. Los granos se empacan en sacos y se almacenan y luego se trasladan al comprador del grano.

<sup>251</sup> Herrera, I. Comunicación personal



Figura 4.6: Guatemala. Circuitos del cacao en baba  
Fuente: Elaboración Propia

Es importante indicar, la falta de infraestructura productiva para el fermentado y sobre todo para el secado del grano, lo cual limita las posibilidades de obtener mayores cantidades de cacao en grano con las calidades requeridas para mercados más exigentes<sup>252</sup>. Por otro lado, es común que los productores tengan diversos tipos de variedades en sus fincas, lo cual incide negativamente en los procesos de fermentación, debilidad que se incrementa, cuando trata del acopio de pequeñas cantidades de diversos productores, como en el caso de Guatemala. En términos de la dimensión territorial de esta fase de la cadena (post cosecha y acopio), y según información de UN COMTRADE y FAOSTAT se estima que para el periodo 2013-2017, en promedio un 94% de la producción acopiada se quedó en el país. Sin embargo, para 2017 esta proporción se redujo a un 87%, incrementándose a un 13% el grano exportado<sup>253</sup> a países como Holanda, Estados Unidos, Francia y El Salvador<sup>254</sup>. (Ver Cuadro 1 en Anexo 4.2). De esta manera, las exportaciones del grano se han ido incrementado como porcentaje de la producción, pasando de 4% entre 2011-2015, 6% entre 2013-2017, a un 13% en 2017.

Es importante resaltar que este cambio en la dimensión territorial del destino del grano (exportación), ha generado un incremento en el valor unitario del cacao exportado por Guatemala. De esta manera, mientras antes de 2011 exportaba a un poco más de trescientos dólares la Ton

<sup>252</sup> En el país existen 7 centros de acopio y beneficiado de cacao (fermentado, secado y empaçado), con diferentes niveles de desarrollo. La mayoría de éstos se encuentran en la zona Norte.

<sup>253</sup> Solo estamos considerando la exportación de cacao en grano. En 2017 Guatemala también exportó 59 Ton de cacao en polvo, pero no se cuenta con información sobre el origen de esta materia prima.

<sup>254</sup> Es importante señalar eso sí, que la mayor parte de los granos exportados por Guatemala, son a El Salvador, desde 2002, si bien ha ido perdiendo importancia desde 2015 (23.8 Ton en promedio entre 2014-2018), frente al crecimiento de las exportaciones a los EE. UU. (24.6 Ton en promedio entre 2014-2018). El crecimiento de las exportaciones a los EE. UU., Holanda y Francia en los últimos años (2015 a 2018), coincide con el incremento de la demanda por cacaos finos de Guatemala por parte compradores en estos países. (Basado en información de UN- COMTRADE)

(US\$300), en 2011-2015 se incrementa a casi US\$2,000, mientras en 2018 vendió sobre los US\$3,000 en promedio, aumento explicado por los casi US\$6,000 pagados por tonelada del grano por parte de compradores de los EE. UU. y Holanda, precios que se encuentran sobre bolsa, en condición de ser considerados como cacao finos de aroma. Este mayor valor de las exportaciones de cacao a los EE. UU. y países europeos se refleja también en términos de los precios pagados a los productores de cacao, y de manera indirecta en las relaciones de poder en la cadena.

Al igual que en el caso de Nicaragua, se pueden identificar diferentes tipos de gobernanza en la relación entre productores y compradores del grano de cacao (Ver Cuadro 4.3), reflejadas parcialmente en precios y servicios ofrecidos por los compradores/acopiadores. Los precios del cacao en grano que alcanzan los niveles de calidad para el mercado de cacao finos de aroma suelen ser superiores al que pueden obtener de los comerciantes locales. Sin embargo, dada la escasez de grano local en el mercado, y dependiendo de las condiciones de los mercados de los países vecinos (Nicaragua, Honduras y otros), los precios ofrecidos por los comerciantes locales son relativamente altos<sup>255</sup>, pagan de contado, y no tienen grandes exigencias de calidad, aspectos que obstaculizan el que exista un mayor interés de los productores, por obtener y vender cacao con las características deseadas por los compradores de finos de aroma, pese a ofrecer precios superiores<sup>256</sup>.

**Cuadro 4.3:** Guatemala: Tipos de Gobernanza de la Cadena, según tipo de comprador de cacao

Tipos de Compradores	Descripción de la Relación	Tipo de Gobernanza
Comerciantes Locales	No hay mayores relaciones de cooperación entre productores y compradores. La calidad no es un elemento central en la fijación de precios (% humedad). Se pagan precios de mercado o por encima de éste, si bien puede obtener cacao en grano de Nicaragua con relativa facilidad. El pago es al contado, y esta es una de sus grandes ventajas competitivas. Al ser un producto seco, el productor no está obligado a venderlo de manera inmediata. Normalmente el poder está del lado del comprador	Mercado
FEDECOVERA	Cooperativas miembros de FEDECOVERA realizan el acopio en baba y lo entregan a esta organización, donde se realiza el proceso de fermentación y secado. Paga precios de mercado o sobre el mercado, pero no hay tantas exigencias de calidad del cacao en baba. FEDECOVERA facilita créditos y asistencia técnica a los productores. La cooperativa exporta directamente y cuenta con las certificaciones orgánicas y Fair Trade, y los contactos para la venta del grano en el mercado local. Por lo anterior, se encuentra en una posición jerárquica frente a los productores. No obstante, lo anterior, los productores que le abastecen cuentan con independencia en términos de producción del cacao y de vender a otros mercados.	Modular
Cacao Verapaz	Establece relaciones con organizaciones de productores que acopian el cacao de sus miembros. Cacao Verapaz compra y paga contra calidad de cacao fino (fermentación, humedad, etc.). Precios sobre el mercado, en aproximadamente 60 a 70% (US\$5,000 por Ton). Implica niveles de cooperación entre productor y comprador (AT) y la existencia	Relacional

<sup>255</sup> En general el precio en Guatemala está por encima del precio de bolsa, y esto debido al alto consumo de cacao en Guatemala

<sup>256</sup> Un aspecto que llama la atención, por lo menos detectado en el sondeo que se realizó a mediados del 2016 por el estudiante, es que el precio pagado por entregar cacao en baba o en grano no presentaba muchas diferencias. Esto puede desestimular que el productor decida mantener el cacao en baba por el riesgo a que el producto se descomponga y se pierda (lo que no sucede cuando está seco), si no hay un precio realmente atractivo para el cacao en baba.

Tipos de Compradores	Descripción de la Relación	Tipo de Gobernanza
	de contratos entre la empresa y los productores organizados. No obstante, las organizaciones de productores pueden establecer relaciones de venta con otros compradores. Cacao Verapaz exporta directamente y cuenta con las relaciones con los compradores finales. Si bien el poder está inclinado del lado de Cacao Verapaz, los productores organizados cuentan con poder de negociación que les da el realizar la fermentación y de las particularidades del cacao que ofertan; otro aspecto que da poder a los productores es que Cacao Verapaz es una empresa especializada en Cacaos finos que compra la mayoría de su cacao en Guatemala (si bien también compra en Haití, Colombia, Bolivia, Ghana). Todo esto se expresa en los precios obtenidos, si bien el pago no es inmediato, lo cual representa un problema para las organizaciones que venden a esta empresa.	
Empresa exportadora de cacao fino/XOCO	Productores deben producir de acuerdo a normas específicas dictadas por la empresa, especialmente el uso de la semilla de las variedades que maneja OXO Fine Cocoa, y no pueden negociar el producto con otros compradores. Existe un contrato de exclusividad que deben de firmar con la empresa. Si bien el mayor poder esta la empresa compradora por las condiciones de exclusividad, los productores, aun siendo individuales, cuentan el poder que les brinda el sembrar una variedad específica, que el comprador no puede obtener con facilidad de otros productores, por lo menos en el corto plazo.	Cautiva
Productores locales de chocolates artesanales	Compran a organizaciones de productores, tanto cacao sin fermentar como cacao fermentado (generalmente la segunda que no cuenta con calidad de exportación). La calidad del grano, en términos de fermentación no es un aspecto esencial, porque su producto usa de manera intensiva azúcar para darle sabor al polvo. Paga precios de mercado o por encima de estos. Se diferencia de una relación de mercado, en tanto puede implicar acuerdos previos entre las partes, en términos de volúmenes y calidades, no obstante, las diferencias no son tan explícitas.	Modular

Fuente: Elaboración propia

Tanto las empresas como las organizaciones, cuando pueden, tratan de agregar valor a la relación con los proveedores, al ofrecer asistencia técnica, entrega de plántulas para siembra y renovación, y algunos insumos. Esto es más marcado cuando hay alguna ONG apoyando el proceso. Se identifican con estos servicios Fundalachuá, Fedecovera, APODIP, Fundación Fray Domingo de Vico. La empresa Cacao Verapaz también ofrece servicios adicionales, como apoyo para inversiones en procesamiento, asistencia técnica y adelanto de pago, que rondan los US\$ 800 por organización<sup>257</sup>. La empresa Xoco provee del material genético y asistencia técnica. El poder hacer adelantos o brindar créditos para acopio, es un obstáculo que enfrentan tanto organizaciones de productores, así como algunas empresas para poder acopiar el grano, por lo cual los productores deben esperar a que el producto se venda para poder recibir su pago, cosa que no sucede con el comerciante privado. El acceso a fondos de crédito podría incrementar la gobernanza de las organizaciones y empresas frente a los comerciantes, en esta fase de la cadena.

Es complejo tratar de identificar un liderazgo de alguna empresa en esta fase de la cadena, pero sin duda está del lado del mercado interno. FEDECOVERA es una empresa líder por sus niveles de compra de cacao en grano, y de colocación del producto en las industrias nacionales.

<sup>257</sup> Si bien los requerimientos de capital de trabajo podrían ser casi el doble (Ac, M. Comunicación Personal)

Existen algunos comerciantes que destacan por sus niveles de compra (ver Tabla 1 en Anexo 4.2), pero no fue posible determinar esto con certeza. En la compra de grano a los comerciantes y organizaciones de productores, es innegable el poder con que cuenta la industria de productos terminados guatemalteca en la articulación de la cadena en Guatemala<sup>258</sup>, ya que definen en buena parte las cantidades, precios y calidades del cacao comprado. Cuando se trata del cacao en grano para exportación, Cacao Verapaz resalta como un líder de este segmento de la cadena, seguido por FEDECOVERA, Fundalechuá y Xoco. No obstante, se trata de una parte pequeña de la cadena, y si bien en crecimiento, no pareciera que en corto o mediano plazo el mercado externo de cacao se transforme en el eje que articule la cadena.

#### *Procesamiento Intermedio y Productos Finales*

La mayor parte del cacao producido en Guatemala (94%) continúa con el procesamiento intermedio y la producción de bienes finales en su propio territorio. En el país existe una industria que produce bienes procesados de carácter industrial y artesanal de suma importancia. No se cuenta con cifras de cómo se divide el cacao producido entre estos 2 subsectores de procesamiento, pero se estima que el sector artesanal se debe llevar una parte importante para sus procesos de producción. Además, existe un tercer subsector, que se trataría de chocolaterías con un enfoque de chocolate *gourmet (beans to bar)* y que demanda entre un 2 a 3% de la producción nacional, y que viene creciendo en los últimos años.

El sector industrial consiste en una serie de empresas que producen chocolates en barras y preparaciones alimenticias que contienen cacao. Compran el grano de Guatemala, pero la mayor parte del cacao y otros bienes intermedios son importados (principalmente grano desde Nicaragua y polvo de cacao desde Holanda y los EE. UU.). Este tipo de industria produce tanto para otras industrias materia prima (por ejemplo, manteca y polvo de cacao, cubiertos de chocolate) como bienes para el consumidor final que se venden por lo general en supermercados y otros puntos de venta. También exportan producto terminado (chocolate en polvo), principalmente al resto de Centro América (65%), y en general a países latinoamericanos (90% del producto terminado). En Guatemala existen unas 8 empresas con esas características. Algunas de las industrias más importantes son Chocolatería la Grecia y la Fábrica Granada. (Ver Tabla 2 en Anexo 4.2)

---

<sup>258</sup> Ver apartado siguiente: Procesamiento Intermedio y Productos Finales

En cuanto a la producción artesanal<sup>259</sup>, se trata sobre todo de pequeñas y microempresas familiares, ubicadas principalmente en Quetzaltenango y Chimaltenango. También se conoce de algunas organizaciones de productores de cacao que están produciendo sus propios chocolates de manera artesanal a pequeña escala. En el caso de pequeñas empresas destacan el caso de Chocolates Imperial, ubicada en Quetzaltenango y la Asociación de Chocolateros de Quetzaltenango (ASICHOQ), la cual asocia a una gran cantidad de micro empresarios dedicados a la producción de chocolate tradicional para bebidas (Ver Tabla 2 en Anexo 4.2), Existen además de estas compañías, otra gran cantidad de micro empresas que producen cacao en tabletas para la preparación de chocolate en taza<sup>260</sup>. Es relevante indicar que en este tipo de iniciativas hay una participación importante de mujeres en todo el proceso productivo.

La producción de chocolates tipo *gourmet* (producción artesanal), es llevada a cabo por unas 4 o 5 pequeñas y medianas empresas que venden a nivel nacional chocolate en barra y bombones y que compran su materia prima en Guatemala (cacao fermentado).

La mayor parte del cacao fermentado exportado, y especialmente por parte de Cacao Verapaz y Xoco, va directamente a chocolateros tipo *gourmet* en Estados Unidos de América y Europa, quienes realizan todo el procesamiento, tipo artesanal, y obtienen un chocolate de características diferenciadas a los corrientes. Parte del grano fermentado exportado, va también para algunas empresas procesadoras en el extranjero, que mezclan este cacao guatemalteco con cacaos corrientes con el fin producir un chocolate de mejor calidad. Asimismo, y en cantidades cada vez menores, una parte del grano, no necesariamente fermentado, se exporta a El Salvador, país donde se utiliza para abastecer la industria local (el grano para la producción de productos tradicionales a base de cacao.)

### Consumo

En promedio entre 2013 y 2017 Guatemala consumió internamente un 94% del cacao producido en el país, para la producción de chocolates corrientes y una parte para la producción de chocolates tradicionales (polvo o discos y tabletas para la elaboración de chocolate en taza), y una proporción muy pequeña para la producción de chocolates gourmet. El resto (6%) se destina a las exportaciones, principalmente para la elaboración de chocolates de alta gama en EEUU,

---

<sup>259</sup> El proceso de fabricación del chocolate artesanal es: Las semillas se tuestan, se pulverizan y luego son mezcladas con azúcar y canela (también arroz, en algunos casos), luego el producto que se obtiene de este proceso sirve para preparar el chocolate tradicional en forma de discos o tabletas, las cuales se disuelvan en el agua o leche, por parte del consumidor final.

<sup>260</sup> Según información del Ministerio de Economía de Guatemala de 2007, existían 154 empresas que procesan el cacao en forma artesanal. Generalmente, estos son pequeños empresarios que generan autoempleo para ellos y sus familias. El producto generado es chocolate de taza.

Holanda y Francia (67%) y el resto en El Salvador. No obstante, si bien el país consume casi toda su producción de cacao internamente, esta cantidad resulta insuficiente para su demanda interna.

Considerando todas sus exportaciones e importaciones de productos terminados e intermedios, se estima Guatemala tuvo un consumo aparente de casi 6 mil toneladas (5.879 Ton) de cacao entre 2016-2018<sup>261</sup>, lo cual implica que el país tendría la capacidad de absorber unas 5 veces la producción actual de cacao. Este alto consumo en relación a la oferta nacional implica importaciones por US\$ 39 millones y un déficit comercial de casi 27 millones de dólares anualmente en el sector de alimentos preparados con base a cacao. (Ver cuadros 2 y 3 en Anexo 4.2) Este déficit de producción local con relación al consumo nacional, genera oportunidades para incrementar la producción local de granos y productos terminados.

El producto consumido en el país se canalizó por medio de mercados locales, ventas callejeras, pequeños negocios de alimentos, ventas de turismo y restaurantes y cafeterías. En el caso del chocolate corriente por medio de supermercados y tiendas de conveniencia. Destaca el consumo del chocolate tradicional por parte de grupos populares como algo distintivo de algunos países de la Región, pero especialmente de Guatemala. El resto (chocolate gourmet), se comercializa en tiendas especializadas y cafeterías, para un consumidor de ingresos económicos medios y altos, tanto nacionales como extranjeros (turistas).

En cuanto al grano exportado, y en especial a los EE. UU., se trata de barras y bombones y otros, que se venden en tiendas especializadas y cafeterías que ofrecen producto tipo *gourmet*, para un consumidor muy exigente en términos de sabores, que está interesado en el origen, y dispuesto a pagar por la exclusividad. En el caso de las exportaciones de producto procesado por parte de Guatemala, aparentemente una parte importante de éstas corresponde a cacao en polvo para preparación de bebidas, las cuales se venden al consumo en diferentes establecimientos comerciales, principalmente en El Salvador, Honduras y República Dominicana<sup>262</sup>.

---

<sup>261</sup> El cálculo se hizo considerando la producción nacional, más las importaciones de producto terminado (chocolates y otras preparaciones alimenticias) e intermedios (grano de cacao, pasta, manteca, polvo, cascarilla), menos las exportaciones (producto terminado e intermedio). Para los productos terminados, se consideró un contenido de 30% de cacao. Todos los datos en toneladas métricas.

<sup>262</sup> El principal rubro de exportación a base de cacao es la cocoa en polvo endulzada, seguida del chocolate en tableta y otros preparados de cacao, como coberturas. (Tapia, S, 2016\*, pág. 19)

### 4.3.2 Dimensión Político Institucional

Guatemala cuenta con una política específica para el sector de cacao desde finales del 2015, que se concreta en la creación de la Agrocadena del Cacao<sup>263</sup> y la “Estrategia Nacional para la Agrocadena del Cacao-ENAC-”<sup>264</sup>. Esta estrategia fue organizada desde el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación (MAGA) por medio del Consejo Nacional de Desarrollo Agropecuario (CONADEA), con el objetivo de contar con una visión territorial y nacional de la cadena de cacao y la definición de ejes y líneas de acción.

La elaboración de esta estrategia respondió, de acuerdo a las autoridades gubernamentales guatemaltecas, al auge que ha tomado el cacao en los últimos años en los planes de desarrollo rural integral (ingresos, empleo rural, seguridad alimentaria y nutrición, participación de mujeres rurales, ambiente y cambio climático) (Agrocadena de cacao de Guatemala, 2016); también obedece a que la actividad se ha dinamizado en los últimos años a nivel global con incrementos en los precios pagados a nivel internacional y al interés de algunos actores de la cadena (especialmente organizaciones de pequeños productores indígenas) y entidades internacionales (UICN).

A finales del 2016, se presenta el “Plan Estratégico de la Agrocadena de Cacao en Guatemala 2016-2025”, que viene a ser el instrumento operativo de la ENAC. Ya que este Plan representa la ruta de guía de la actividad para los próximos años, e indica las prioridades de la política, el análisis de la dimensión político institucional se centra en éste. Primero se presentan los actores que participan de manera directa e indirecta en su elaboración y ejecución (públicos, privados e internacionales), y posteriormente una síntesis analítica del Plan, con el objetivo de contar con un referente de políticas en términos de las alternativas para mejorar las formas de inserción de los pequeños productores de Guatemala en la cadena de cacao.

#### Institucionalidad del Sector Público

El principal actor público tanto de la estrategia como del Plan es el MAGA por medio de la CONADEA, la cual actúa como instancia de diálogo, consulta, coordinación, intercambio de información y acercamiento entre el MAGA y los sectores ligados a la actividad agropecuaria, en este caso, con relación al cacao, pero su campo de acción es muy amplio en términos de actividades

---

<sup>263</sup> Creación respaldada por la normativa gubernamental número 282-2015

<sup>264</sup> Es importante señalar que desde el 2005 en Guatemala, el sector público ha tratado de apoyar el desarrollo de la actividad con una perspectiva de cadena. Primeramente, se trató de organizar la cadena del cacao por parte del MAGA y CONADEA, con el apoyo del IICA y el Comisionado Presidencial para el Desarrollo Local. En 2007, se conforma el Clúster del Cacao como parte del Programa Nacional de la Competitividad, donde confluyeron una serie de actores directos e indirectos relacionados con la actividad (productores, transformadores industriales y artesanales, servicios, academia, etc.)

agropecuarias<sup>265</sup>. A su vez, CONADEA integra en el Plan a otras instituciones públicas<sup>266</sup> y tienen el rol de coordinar el acompañamiento de alianzas público-privadas, acuerdos, normativas y reglamentos en el marco de la Estrategia.

También incorpora al Ministerio de Economía (MINECO) a través de su proyecto de fortalecimiento de la productividad de la micro, pequeña y mediana empresa<sup>267</sup>, mediante el cual se apoya la formulación de acuerdos de competitividad y acciones vinculadas a la sostenibilidad económica de la cadena de cacao (Agrocadena de cacao de Guatemala, 2016).

Además de las labores de fomento señaladas en la Estrategia y el Plan por parte de estas instituciones públicas, se identifican otras iniciativas (programas y proyectos) donde participan instituciones públicas brindando apoyo a la cadena de cacao, pero en un marco de acción más amplio que solo este cultivo. (Ver Anexo 4.2 Tabla 3)

Junto con los Programas y Proyectos que involucran al sector cacaotero, tenemos las gestiones que realiza el MAGA ante el ICCO con el fin de mejorar la calificación del cacao de Guatemala como fino de origen, para posicionar el cacao de Guatemala a nivel internacional.

En términos de instituciones de regulación, pero ninguna exclusiva para el cacao, tenemos: VISAR<sup>268</sup>, SAT<sup>269</sup>, Ministerio de Salud<sup>270</sup>, MINECO<sup>271</sup>, Ministerio de Gobernación<sup>272</sup>, Consejo Nacional de Áreas Protegidas (CONAP)<sup>273</sup>. El MINECO, además, es quien regula, en coordinación con el Ministerio de Hacienda, la aplicación de los aranceles para cacao. Los mismos se ubican en un rango del 3.4% de manera similar a los otros países de la Región, siendo más alto para el chocolate (13.2%) y más bajo para el grano de cacao en grano (4.8%)

En conclusión, la Estrategia y el Plan de la Agrocadena del Cacao, junto con las gestiones ante el ICCO, son casi las únicas acciones específicas, que se han identificado por parte del sector público para el fomento de la actividad en los últimos años. La mayor parte, se trata de proyectos temporales y específicos de generación de empleo e ingresos para el sector rural, donde la actividad

---

<sup>265</sup> En general responde a un enfoque de alianzas público-privadas para la reactivación de las actividades agropecuarias, organizadas como Agrocadenas.

<sup>266</sup> DEFRUTA, DIFROPOCO y el Departamento de Cultivos Agroindustriales

<sup>267</sup> Se trata de un proyecto financiado con fondos reembolsables (crédito) del BIRF/BM. El proyecto tiene como objetivo estimular el crecimiento de las MiPymes en cadenas de valor, a través del apoyo en asistencia técnica e inversión para mejorar su productividad, calidad de productos, así como facilitar su integración en los mercados nacionales e internacionales. Se apoyan las cadenas de vegetales de exportación, frijol, papa, cardamomo, cacao y papaya.

<sup>268</sup> Dirección de Sanidad Agropecuaria del MAGA, da permisos de inocuidad y sanidad vegetal

<sup>269</sup> Superintendencia de Administración Tributaria de Guatemala, para el cobro de los impuestos

<sup>270</sup> Encargado de inspección y dar permisos sanitarios a las empresas procesadoras.

<sup>271</sup> Encargado de la inscripción de nuevas empresas

<sup>272</sup> Da permisos para nuevas asociaciones y cooperativas, u organizaciones civiles sin fines de lucro.

<sup>273</sup> Regula la instalación de fincas en áreas protegidas

del cacao se ha incluido en los mismos. En general, se puede indicar que los servicios de fomento a la cadena del cacao en Guatemala, por parte del sector público, han sido escasos.

### Institucionalidad del Sector Privado

Los actores directos de los eslabones de la cadena de cacao (productores, acopiadores, procesadores) se organizan en la Agrocadena de la ENAC en la Comisión de Gestión, desde donde trabajan de manera directa con los Grupos de Trabajo de la Agrocadena de Cacao de la Región Norte y Sur. Participan en la definición de los planes operativos y su ejecución. (Agrocadena de cacao de Guatemala (2016)

Otro espacio de organización gremial del sector cacaotero, es La Gremial de Exportadores de Guatemala (AGEXPORT)<sup>274</sup>. En AGEXPORT existe el Comité de Cacaos Diferenciados, donde se encuentran principalmente productores de cacaos finos, que exportan o están en proceso de hacerlo<sup>275</sup>.

Pese a lo anterior, podemos decir que el país no existe una organización privada exclusiva del sector cacao, lo cual expresa la debilidad de la actividad en la economía nacional y el tipo de empresarios involucrados (micros, pequeños y medianos, e incluso informales), en contraposición a los grandes empresarios en Guatemala, que en general se encuentran muy bien organizados para incidir en el Estado y las políticas.

### Institucionalidad del Sector Internacional

La Unión Mundial para la Conservación de la Naturaleza (UICN-ONG Internacional), el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), VECOMA (Bélgica-ONG), Heifer Internacional (EE. UU.-ONG)<sup>276</sup>, participan en la ENAC. En específico, su rol es brindar acompañamiento en la gestión e incidencia política, y cooperación técnica mediante sus proyectos específicos. (Agrocadena de cacao de Guatemala, 2016)

También se identifican algunas organizaciones no gubernamentales, que, si bien son nacionales, normalmente su funcionamiento depende de fondos de cooperación internacional y por

---

<sup>274</sup> Es una instancia del sector privado que aglutina a la mayor parte del sector exportador de Guatemala, y que trabaja por medio de comités de productos o servicios. AGEXPORT apoya a sus agremiados promocionando sus productos en ferias internacionales, canalizando algunos recursos de cooperación internacional para asistencia técnica, empresarial, infraestructura productiva, y puede realizar labores de incidencia en el Gobierno, dependiendo de la importancia que tenga para el sector exportador.

<sup>275</sup> Se trata de un Comité muy pequeño (Herrera, I. Comunicación personal), y donde posiblemente algunos de sus miembros participan por medio de sus empresas u organizaciones en la ENAC.

<sup>276</sup> Tanto VECO, como Heifer y UICN, contaban con proyectos con fondos internacionales para ejecutar proyectos en cacao (algunos están vigentes, mientras otros están finalizando). Los mismos incluyen asistencia técnica y acciones de fortalecimiento empresarial. (Hernández, G. Comunicación personal)

tanto, en mayor o menor medida, actúan como operadores de los fondos internacionales. Destacan organizaciones como PROPETEN y la Fundación Fundasistemas.

Adicional a estas organizaciones, tenemos las ya citadas FIA y el Fondo de Adaptación, instancias que cuentan con fondos importantes para el fomento de algunas actividades en el sector rural, pero no exclusivas para el cacao. En el caso de las organizaciones internacionales que trabajan con proyectos específicos en cacao, y que son parte de la ENAC, los fondos con que cuentan para el fomento del sector son relativamente pequeños<sup>277</sup>.

#### Caracterización de Políticas hacia la actividad del cacao

La Estrategia y el Plan de la Agrocadena del cacao cuenta con 4 ejes estratégicos<sup>278</sup>, y se concreta en el incremento de la producción de cacao (mediante el fomento de nuevas plantaciones de cacao, mejoras en el manejo de las plantaciones y capacitaciones a los productores); incremento de la oferta de productos procesados (intermedios y finales) y reducción de la importación de productos terminados; fortalecimiento de capacidades empresariales de los grupos organizados y mejoras en la articulación de los actores internos y externos de la cadena; y aumento de las cantidades exportados de cacao en grano para los mercados finos de aroma (nacional e internacional). Para mayor detalle del Plan ver Tabla 4 en Anexo 4.2.

Las herramientas para alcanzar estos resultados son espacios de coordinación, capacitaciones, asesorías técnicas y empresariales, gestionadas por medio de alianzas público-privadas, incluyendo alianzas con los cooperantes internacionales mediante la conformación de una Mesa de Donantes para fortalecer la cadena de cacao.

La elaboración de la Estrategia y el Plan se puede considerar como un intento por parte del sector público, en alianza con organizaciones de productores y Organismos de Cooperación, de inducir a un funcionamiento de mayor coordinación y cooperación entre los actores directos de la cadena del cacao y con otros agentes externos, que el mecanismo de mercado no ha conseguido estructurar. La escasa producción de cacao por parte de Guatemala y su alto consumo en el mercado nacional, han actuado como limitantes para la atracción de empresas internacionales y en general de la inversión extranjera en la actividad, que en algunos países ha funcionado como líder de la cadena estructurándola de acuerdo con sus necesidades. Esta ausencia de liderazgo para

---

<sup>277</sup> Si bien Guatemala cuenta con acceso a fondos de cooperación internacional (públicos y privados), la mayor parte de éstos se dirigen a temas de gobernabilidad, transparencia, aplicación de la justicia, desnutrición y en una proporción mucho menor a temas de desarrollo económico, donde se ubicarían proyectos de cooperación para el cacao desde la perspectiva de cadena.

<sup>278</sup> Incluye además 2 ejes transversales: investigación y desarrollo y cambio climático, cuyos resultados se integran en los resultados de cada eje y sus indicadores.

organizar la cadena estaría tratando de ser compensada mediante la acción concertada de actores, con la facilitación del sector público.

Un aspecto interesante de la Estrategia de Cacao de Guatemala es que recoge el interés de los sectores más interesados en mejorar el funcionamiento de la cadena: pequeños productores organizados y productores y comercializadores que quieren desarrollar el mercado de cacao finos de aroma. En ese sentido la Estrategia incorpora el interés de los productores por avanzar en el procesamiento primario y secundario (productos terminados) tanto para los mercados internos como los de exportación. Por otro lado, si bien la producción de cacao finos de aroma es muy reducida lo mismo que su exportación, es sin duda una alternativa de mercado que se ha venido desarrollando en el país, y donde los pequeños productores pueden participar, incluso con ciertas ventajas<sup>279</sup>. Se puede considerar entonces que este plan incorpora propuestas apropiadas para los intereses de los pequeños productores, aspecto que se retoma en apartados siguientes cuando se discuta el tema de las alternativas.

No obstante, lo anterior, el Plan Estratégico resulta limitado en términos de los instrumentos para su ejecución. Como se indicó, la implementación del Plan depende principalmente de las alianzas estratégicas que se logren desarrollar entre los actores, mayoritariamente no estatales, y donde no hay acciones concretas del Estado, más allá de facilitar acuerdos entre actores y canalizar recursos principalmente de Proyectos que cuentan con apoyo internacional. En ese sentido el accionar público, no parece cambiar mucho en esta estrategia en relación a lo que ha venido haciendo en períodos anteriores a la elaboración de la ENAC.

Se continúa con políticas de tipo horizontal, que se aplican a una amplia base de productos agrícolas, en el marco de estimular la generación de empleos e ingresos en las zonas rurales de Guatemala, y especialmente en poblaciones indígenas<sup>280</sup>. Lo anterior, es común en toda Centro América, donde el cacao es una actividad marginal en términos de empleo y generación de divisas<sup>281</sup>. En ese sentido, es válido preguntarse por la viabilidad de la ejecución de este plan

---

<sup>279</sup> Las variedades criollas o trinitarias se adaptan bien a los sistemas de los pequeños productores, y aunque se trata de producciones pequeñas son pagadas sobre el precio de Bolsa; asimismo el mercado de cacao finos no solo se interesa en la calidad intrínseca del grano, sino también en su exclusividad, y la historia que acompaña dicha producción (población indígena, producido bajo condiciones naturales y proviene de uno de los países con historia alrededor del cacao)

<sup>280</sup> Si bien con algunas preocupaciones de tipo ambiental y de igualdad de género, que no necesariamente se encontraban en las propuestas anteriores.

<sup>281</sup> En Guatemala, la actividad apenas genera el equivalente a 974 empleos permanentes; una participación del 0.14% en el PIB Nacional y de 0.99% del PIB Agrícola; la proporción del cacao y sus derivados en la generación de divisas es de 0.17%. (Agrocadena de Cacao de Guatemala 2016, pág. 21)

considerando las características de los actores no públicos<sup>282</sup> y el tipo de participación del sector público, aspecto que retomaremos en el apartado de políticas.

#### **4.3.3. Conclusiones de la Cadena de Cacao en Guatemala.**

Dimensión Insumo Producto: Las características de las fases de la cadena y la forma en que se articulan, están fuertemente determinadas por las particularidades de la demanda de consumo local, y en especialmente del tradicional por parte de los grupos populares de Guatemala. Es esta demanda la que incide en los niveles tecnológicos y de especialización de la producción en campo (bajos), así como en las características de las fases de procesamiento primario (bajos) y producción de bienes finales (bajos e intermedios). La dinámica de este consumo, si bien genera una oferta local para su satisfacción, resulta insuficiente, por lo cual Guatemala es deficitario tanto en términos de materias primas (granos, polvo, manteca, etc.) como en productos finales. Destaca el país, por los niveles de procesamiento de su materia prima, en comparación, por ejemplo, con Nicaragua. La demanda externa generada por los mercados internacionales en los últimos años ha incidido en la introducción de algunos cambios en la dinámica insumo producto que buscan satisfacer los requerimientos del mercado externo.

Dimensión Geográfica: En Guatemala se produce, se procesa y se consume la mayor parte de su producción local de cacao (entre 90 a 94%), y debe importar materia prima desde Nicaragua y otros países fuera de la Región (EE. UU., Holanda) tanto para satisfacer el consumo local como para la producción hacia otros mercados (Centro América y el Caribe). Una parte pequeña de la producción se vende en el mercado de los EE. UU. para chocolateros gourmet, mercado que paga precios muy superiores por el cacao en grano de los que se pueden obtener en el mercado interno, incrementando su importancia frente a las exportaciones de grano hacia otros países de la Región (El Salvador). Se identifican diferencias en términos de la organización de la cadena entre la zona Sur y Norte, y sobre todo de la organización de los pequeños productores.

Dimensión Gobernanza: Desde un punto de vista global, la cadena del cacao en Guatemala está gobernada desde la demanda tanto por las empresas artesanales e industriales, mediante mecanismos de mercado, siendo menores las articulaciones que implican niveles de coordinación y cooperación entre actores, si bien se detectan algunos avances en términos de relaciones entre

---

<sup>282</sup> Lamentablemente, los actores privados y de cooperación internacional no son especialmente fuertes. La mayor parte de los productores de cacao, como se ha indicado, son muy pequeños y viven en condiciones de pobreza. No hay grandes compradores y procesadores involucrados en la cadena, ni para el mercado nacional ni el internacional. Asimismo, los actores de cooperación presentes en la cadena del cacao en Guatemala no son organizaciones que manejen gran cantidad de recursos. (Cordón, A. Comunicación personal)

organizaciones de productores y empresas artesanales. Sin embargo, en el mercado interno, no se identifican empresas que ejerzan liderazgos que orienten la gobernabilidad global. Se puede encontrar una mayor articulación entre productores y empresas, cuando se trata producción con fines de exportación, sobre todo por la necesidad de los compradores de obtener productos de calidad superiores. Destaca la empresa Cacao Verapaz en términos de liderazgo en el segmento de las exportaciones de cacao en grano.

Dimensión Político Institucional: Guatemala, por medio de sus instituciones públicas, ha facilitado la organización de los actores alrededor de una estrategia amplia de desarrollo de la actividad cacaotera en el país y que incorpora intereses de los productores directos. La estrategia busca incrementar los niveles de articulación de la cadena, que se muestran débiles. No obstante, el rol del sector público en el desarrollo de la estrategia no parece lo suficientemente activo como para contrarrestar las insuficiencias de los actores directos de la cadena, generando dudas sobre la viabilidad de implementación de la estrategia.

Una síntesis de las dimensiones para Guatemala, y que permite compararla con la situación de Nicaragua, se presenta en el cuadro 4.4

#### **4.4 Comparación de las cadenas de cacao de Guatemala y Nicaragua**

En este apartado se realiza una comparación de las dimensiones de la cadena del cacao entre los 2 países, que ayude a identificar particularidades y complementariedades entre las cadenas de ambos países.

Dimensión Insumo-Producto: La dimensión insumo-producto muestra diferencias entre los países, no solo en las fases de producción, sino también de transformación primaria y secundaria y consumo. Mientras Nicaragua muestra un desarrollo muy superior en términos de producción y transformación primaria que Guatemala, este último país cuenta con mayor desarrollo de los procesos de transformación secundaria y del consumo interno. En el caso de Guatemala, el patrón de consumo tradicional de su población ha estimulado la actividad de transformación secundaria con énfasis en procesos de producción artesanales. En el caso de Nicaragua, si bien se cuenta con un consumo local importante, la misma absorbe solo una parte de la producción nacional, generándose excedentes que facilitan procesos de exportación tanto a los mercados regionales como hacia Europa, principalmente Alemania, mostrando este último un gran dinamismo, explicado en parte por la presencia de la empresa Ritter, cuyo accionar en el país ha impactado la estructuración de la cadena.

Dimensión Geográfica: Desde una perspectiva geográfica las cadenas de cacao de ambos países están fuertemente ligadas, en tanto Guatemala depende de manera importante de los flujos producción de cacao desde Nicaragua para el funcionamiento de su industria. En el caso de Nicaragua, la producción de cacao se dirige tanto a los mercados de Centro América (Guatemala y SV) como de Europa (Alemania), donde el cacao en grano es procesado para luego ser consumido, mientras una parte menor se consume y procesa en Nicaragua. Por el contrario, Guatemala concentra en su territorio el procesamiento y consumo de casi toda su producción, pero además importa cacao en grano y productos intermedios (principalmente polvo de cacao) desde los EEUU y Holanda, para satisfacer su demanda local, y parcialmente la demanda de otros países de Centro América y el Caribe.

Dimensión Gobernabilidad: En ambos países el mercado local es esencial para comprender la forma de articulación de la cadena, especialmente la demanda por productos de consumo tradicional, lo cual es más evidente en el caso de Guatemala. Una característica de este país, que dificulta que los pequeños productores puedan ganar mayores espacios de negociación, es la dispersión organizativa y el estatus legal de las organizaciones, así como el tipo de empresas procesadoras que se ubican el mercado interno. En Nicaragua, si bien la producción de bienes tradicionales es de suma importante en términos de la forma en que se estructura la cadena (considerando la demanda nacional y la demanda de CA), la destinada a la exportación ha ido adquiriendo peso en términos de la gobernabilidad de la cadena del país, especialmente en una empresa de capital externo (Ritter), junto con un grupo importante de productores ligados a ésta, quienes han ido ganado poder de negociación. En general, en ambos países, los productores relacionados con la exportación del grano diferenciado cuentan con mayor poder en comparación a los que se relacionan con el mercado tradicional, expresado en los mayores precios que obtienen y acceso a diversos servicios (AT, crédito).

Dimensión Político-Institucional: En ambos países, el cacao es una actividad secundaria para la economía del país, especialmente en Guatemala, donde este cultivo se ha visto desplazado por otras actividades agrícolas más rentables. Si bien Guatemala, cuenta con una estructura de cadena reconocida institucionalmente, la capacidad de poder fortalecer la actividad por medio de políticas parece menor que en Nicaragua, debido a la debilidad de los actores guatemaltecos involucrados, incluyendo el mismo sector público. Nicaragua muestra mayores resultado en términos de acciones de política, en coordinación con los actores directos e indirectos, si bien esto

podría perder el empuje logrado hasta el momento, debido a que este país ha contado con importantes fondos de cooperación internacional para el sector, lo cual, debido a la situación política interna, se han reducido de manera importante en la actualidad.

El cuadro siguiente busca sintetizar los principales puntos de atención de la comparación de las cadenas de ambos países<sup>283</sup>.

**Cuadro 4.4:** Dimensiones de la cadena global del cacao, según país

<b>Dimensión</b>	<b>Nicaragua</b>	<b>Guatemala</b>
Insumo-Producto	-Producción 2017: 6,600 Ton  -Productores: 11 mil (pequeños y grandes)  -Precios: Menor, Igual o por encima del P de Bolsa dependiendo del M Final  -Fortaleza en eslabón de producción	-Producción 2017: 1,180 Ton  -Productores: 9 mil (pequeños y medianos)  -Precios: Siempre por encima de Bolsa por la presión de la demanda interna.  -Fortaleza en eslabón de transformación secundaria (artesanal)
Geográfica	-Destino: 31% M Local, 49% M CA; 20% M Europa/Alemania y otros	-Destino: 94% M Local, 2% M CA; 4% M EEUU y otros
Gobernanza	-Cacao sin fermentar para mercado nacional y Regional: Poco estructurada/informal  -Cacaos diferenciados para exportación: Mayor estructuración (Empresa líder es RITTER SPORT)	-Cacao sin fermentar para mercado nacional: Poco estructurada/informal  -Cacaos finos para exportación: Mayor estructuración (Empresa líder es Cacao Verapaz).
Política Institucional	-Institucionalidad dada por el sector público, un sector privado de exportación y la cooperación internacional.  -Enfocada en exportación.	-Institucionalidad débil (actores débiles)  -Más equilibrio entre los diferentes mercados.

Fuente: Elaboración propia

Tanto las diferencias como las similitudes en las dimensiones de la cadena del cacao entre ambos países aportan en la identificación de alternativas para los pequeños productores de cacao, y las políticas que se podrían asociar para el fortalecimiento de éstas, aspecto que se desarrolla en los apartados siguientes y capítulo 5.

<sup>283</sup> Para una comparación más detallada ver el Cuadro 1 del Anexo 4.3

#### **4.5 Identificación de Oportunidades para Pequeños Productores a partir de la Características de Cadena Global del Cacao<sup>284</sup>**

Como se indicó en el apartado de metodologías (Capítulo 2) la valoración de oportunidades se realiza considerando los distintos mercados identificados a partir del análisis de la cadena global, así como de las particularidades de las cadenas de los países en estudio en relación a los mercados.

Se diferencian 2 grandes bloques de mercado:

1. Mercado Corriente según parámetros del mercado internacional (chocolate convencional)
2. Mercados Diferenciados, los cuales subdividimos en los siguientes segmentos de mercado:
  - Mercados Certificados
  - Mercado de Cacaos Finos
  - Mercados de Alimentación Saludable
  - Mercados de Productos Tradicionales

El análisis consiste en contrastar cada uno de estos mercados con las características de la participación de los pequeños productores en la cadena del cacao en cada país, en términos de obstáculos y oportunidades para mejorar su posición de éstos en la misma, en términos de competitividad y oportunidades de *upgrading*.

##### **4.5.1 Mercado de Cacao Corriente para el Mercado Internacional**

La opción de producir y vender cacao corriente para el mercado internacional, no se considera como una opción viable de mejora para los pequeños productores de cacao de Nicaragua y Guatemala considerando los siguientes aspectos:

-Características del mercado: concentrado en pocos actores desde la fase de compras del grano y hasta la producción de bienes finales (desbalance de poder) y comportamiento volátil de los precios<sup>285</sup>.

-Volúmenes de producción de los países Centro Americanos son poco significativos con relación a la producción mundial, lo cual no los hace atractivos como oferentes de materia prima

---

<sup>284</sup> El sustento del análisis de las valoraciones se presenta en capítulo 2 en lo referido a la metodología correspondiente al objetivo específico 3 de la investigación (Formular recomendaciones, a partir de las particularidades de cada país, de estrategias y políticas públicas de desarrollo para la actividad en los países analizados, con consideraciones a nivel de la Región Centroamericana, que busquen el fortalecimiento de los pequeños y medianos productores en la cadena del cacao).

<sup>285</sup> Esto ha quedado suficientemente argumentado en el capítulo 3

para la producción del mercado masivo. La ausencia casi total de las grandes empresas líderes del mercado mundial en Centro América es una clara muestra de esa falta de condiciones, y no se vislumbran cambios dramáticos en cuanto a los volúmenes de producción de cacao para los próximos años, que atraigan la atención de las empresas líderes<sup>286</sup>.

-Ligado a lo anterior, si bien podría darse un crecimiento de la producción de cacao en el futuro, a partir de grades plantaciones por parte de empresas internacionales (inversión extranjera) y empresarios locales, sobre todo en Nicaragua, lo mismo no necesariamente implicaría mayores oportunidades para los pequeños productores de cacao (aunque sí obviamente desde la perspectiva del sector cacaotero en cada país).

#### **4.5.2. Mercados Diferenciados**

Los mercados diferenciados muestran mayores oportunidades para los pequeños productores de Nicaragua y Guatemala, considerando las características del sector en cada uno de los países. A continuación, se revisan las opciones que se han identificado en este estudio.

##### **4.5.2.1 Mercados Certificados:**

Nicaragua cuenta ya con producción de cacao certificado como Orgánico y Fair Trade (20 a 25% de la producción), el cual es generalmente adquirido sobre el precio de Bolsa. El cacao orgánico es comprado principalmente por la empresa Ritter, mientras una demanda menor es realizada por las empresas Ethiquable y Zotter, y otras, en caso de ser un cacao certificado Fair Trade (plus si tiene además la certificación orgánica).

Recientemente Ritter solo está comprando cacao que sea certificado (orgánico y Utz/RA). En el caso del cacao certificado como orgánico la mayor parte proviene de pequeños productores organizados, mientras que el cacao certificado UTZ/RA proviene de algunas fincas/plantaciones y posiblemente su propia producción<sup>287</sup>.

Una amenaza para los pequeños productores en Nicaragua es que Ritter vaya reduciendo el porcentaje de sus compras totales de los pequeños productores (certificado orgánico), por producción certificada como Utz/RA, y pagando diferenciales menores en relación a Bolsa.

---

<sup>286</sup> Como ya se ha visto en el capítulo 3, las empresas líderes cuentan con presencia en los principales países productores de cacao en grano, tanto en África como América Latina (Ecuador, Perú, Rep. Dominicana, etc.)

<sup>287</sup> Es importante considerar que las empresas internacionales han apostado por la certificación UTZ/RA como forma de demostrar su compromiso con la sostenibilidad de la actividad. En la actualidad, entre un 22 y 26% de la producción mundial del cacao se vende con algún tipo de certificación, representando la certificación UTZ/RA un 90% de estas compras (Hütz-Adams & Schneeweiß, 2018)

Sustituir a este comprador no resulta del todo sencillo para los pequeños productores, ya que el mercado de cacao certificado orgánico es pequeño<sup>288</sup>.

En el caso de Guatemala, apostar por mercados certificados no parece una opción razonable, ya que se trata de un mercado que requiere de volumen, cosa que no tiene el país, aunque destinara toda su producción a la exportación. Adicionalmente, los productores de cacao certificados como Fair Trade y Orgánico son pocos, y solo tendría sentido invertir en obtener la certificación, si hay compradores que lo exigen, o bien cuando alguna organización ya cuenta con ese tipo de certificaciones (como Apodip o Fedecovera).

Por otro lado, las compras realizadas de cacao certificado como Comercio Justo a nivel global son relativamente pequeñas y variables, y considerando el tamaño de este mercado (2 y 3% del mercado mundial)<sup>289</sup>, tampoco se puede esperar un gran crecimiento de la demanda por este tipo de certificaciones.

Vender el cacao con una certificación UTZ/RA, que, si tiene una porción importante del mercado, no tendría mucho sentido para los pequeños productores, ya que las mismas reconocen un plus muy pequeño con respecto al precio de Bolsa, cuando lo hacen, y los costos de su implementación son altos<sup>290</sup>.

Otra desventaja de este mercado es que la demanda de cacaos certificados proviene principalmente de los mercados de Europa y los EEUU, no siendo significativa ni en el mercado nacional, ni en el regional<sup>291</sup>.

Las posibilidades de avanzar en las fases de la cadena para contar con producto terminado no son muchas (*upgrading* funcional), ya que el cacao certificado es utilizado principalmente para producir chocolates corrientes, por lo cual poder ofrecer producto intermedio (pasta, manteca y

---

<sup>288</sup> Se estima que el cacao orgánico representa solo un 1% de mercado mundial (entre 40 mil y 50 mil toneladas), de las cuales un 60% aproximadamente (25 mil toneladas) vienen de República Dominicana. Otros países que ofrecen cacao orgánico al mercado mundial son Madagascar, Tanzania, Uganda, Belice, Bolivia. (ICCA, 2017 y CONACADO, 2015). Un elemento que podría favorecer el mercado del cacao certificado a futuro es la tendencia al aumento de la demanda por productos saludables, especialmente ligado a chocolate oscuro donde dicha preferencia podría implicar no solo demandar chocolates con alto contenido de cacao, sino también producidos de la manera más natural posible (chocolate oscuro producido a partir de cacao orgánico).

<sup>289</sup> También es importante considerar, que aproximadamente solo un 40% del cacao certificado como Fair Trade finalmente se vende con el premio que ofrece esta certificación. Es decir, aparentemente la oferta de cacao certificado es mayor a la demanda efectiva por cacao certificado bajo este estándar, mientras más del 60% del cacao certificado se debe vender a precios y condiciones del cacao corriente. (Hütz-Adams & Schneeweiß, 2018). Uno de los entrevistados manifestó que la compra menor de cacao certificado Fair Trade, frente al volumen certificado, podría ser un problema de que la calidad del grano no alcanza los mínimos exigidos por los compradores, o bien que en algunos años el precio pagado por Bolsa ha sido superior al precio ofrecido por Fair Trade, prefiriendo los productores vender el grano fuera de este mercado. (Mack, R, Comunicación Personal)

<sup>290</sup> Mack, R comunicación personal

<sup>291</sup> Siendo tal vez una excepción los productos certificados como orgánicos.

polvo) o productos finales (barras de chocolate) en este mercado, resulta muy complejo para pequeños productores, aspecto que se ha tratado en el capítulo 3<sup>292</sup>.

#### **4.5.2.2. Mercado de Cacaos Finos de Aroma**

Guatemala ha ido ganando prestigio a nivel internacional como un oferente de cacaos finos de aroma. Cuenta con variedades, pero sobre todo con una imagen e historia fuertemente ligadas a este cultivo, especialmente relacionados con la población indígena. Esto se manifiesta en el acercamiento al país de empresas especializadas en cacaos finos, el crecimiento de sus exportaciones a precios muy superiores a Bolsa (también mayores a los precios del cacao de exportación de Nicaragua), y el incremento del porcentaje del cacao fino por parte de ICCO (50 a 75%), mientras se lo redujo a Nicaragua (100% a 80%). Guatemala, sin embargo, tiene la desventaja de contar con relativa poca infraestructura para procesos óptimos de fermentación y secado del grano, aspecto crucial para alcanzar los estándares de calidad de este mercado.

Por su parte, Nicaragua también cuenta con variedades en campo que cumplen con las características de los cacaos finos y de aroma, instituciones del Estado trabajan en el rescate y desarrollo de estas variedades, se cuenta con un reconocimiento del 80% como cacao fino según la ICCO, y existen empresas internacionales y locales (Ingemman, Cacao Bisiesto, Momotombo y otras) comprando este cacao con precios superiores a los de la Bolsa.

Todos estos elementos se consideran muy positivos para apostar en ambos países por este mercado, y en efecto parece ser la principal apuesta de una serie de actores (Estado, Cooperación, grupos de productores, etc.).

No obstante, se considera que hay demasiadas expectativas sobre este mercado, en términos de los volúmenes de demanda. En efecto, si la demanda por cacaos finos de aroma es de aproximadamente un 5 a 6% del mercado mundial, se estaría hablando de unas 250 mil a 300 mil toneladas cada año, la cual puede ser cubierta por la oferta de varios países de América Latina<sup>293</sup>, reduciendo las posibilidades de Guatemala y Nicaragua de obtener los buenos precios que ofrece este mercado, como proveedor de materia prima (Ver Anexo 4.5). Otra amenaza de esta alternativa

---

<sup>292</sup> Por temas de economías de escala, poder de marcas y canales de distribución, etc.

<sup>293</sup> Nicaragua podría ofrecer en la actualidad, potencialmente, unas 5,000 toneladas de cacaos finos (80% de la producción según acuerdo del panel de cacaos finos del ICCO) o sea apenas entre 1.6 a 2% de la demanda global por este tipo de cacao; este nos podría hacer pensar que existe un alto margen de crecimiento para colocar el producto. No obstante, oferta potencial de cacao fino de aroma es superior a la demanda esperada; y sobre todo si consideramos que muchos países están apostando a incrementar su oferta de cacaos finos (Centro América y Sud América, sobre todo Ecuador), por lo cual los precios de los mismos podrían tender a bajar de manera importante (ICCA, 2017 y cálculos propios a partir de información de ICCO y FAOSTAT).

de mercado, en el caso de Guatemala y Nicaragua, es la mezcla de variedades; en el caso de Nicaragua esto podría tener un impacto mayor, si se considera las inversiones madereras/cacao podrían estar introduciendo variedades de alto rendimiento pero que no son consideradas como cacao fino (por ejemplo, el NCC-51).

Una ventaja de los cacaos finos es que la demanda por este tipo de cacao, también se da al interior de Guatemala y Nicaragua, sea consumo de turistas, como de un segmento de consumidores de ingresos medios y altos, lo que permite una cercanía con los mismos y ofertar producto terminado de manera directa, lo que ya están realizando algunas empresas guatemaltecas y nicaragüenses.

Dado que una parte de la “industria” de cacao fino, realiza procesos relativamente artesanales para obtener el producto terminado (una barra de chocolate), como en el caso de los pequeños chocolateros finos en Europa y los EE. UU., también en Guatemala y Nicaragua es posible alcanzar calidades similares de producto terminado por parte de los productores (*upgrading* funcional), con asesoría especializada en las fases de arranque de este proceso<sup>294</sup>. En ese sentido, el mercado de los cacos finos les podría facilitar avanzar hacia productos terminados o buscar fortalecer alianzas ya existentes con chocolateros nacionales, regionales y de mercados ubicados en los EE. UU. y Europa<sup>295</sup>. Esto les permitiría salir del rol de proveedor privilegiado de materia prima (granos de cacao fino)<sup>296</sup>, y avanzar en procesos de valor agregado<sup>297</sup>.

Si bien, las empresas líderes también cuentan con sus propias líneas de chocolates finos (Nestlé, Lindt, Godiva/Ulker, Valor) los canales de comercialización de los chocolates finos artesanales son diferentes (tiendas especializadas, cafeterías gourmet, hoteles, internet, etc.), reduciendo los espacios físicos de competencia con los líderes (con mayor presencia en anaqueles de supermercados).

---

<sup>294</sup> Se requiere contar con diferentes recetas para la elaboración del producto, así como capacitarse en las técnicas de producción del chocolate, que permitan alcanzar características de fino.

<sup>295</sup> Por ejemplo, haciendo una alianza con un chocolatero fino en Europa o los EEUU que produzcan chocolates artesanales según las especificaciones de los productores guatemaltecos o nicaragüenses, o bien formando una empresa en alguno de estos países y contratar sus propios chefs chocolateros. Es importante eso sí hacer la salvedad, que tampoco se puede esperar un mercado de gran tamaño con productos terminados como en otros productos que han tomado esa senda del mercado. Se estima que el mercado de chocolates finos (artesanales) es solo un 0.1% del valor total de las ventas de chocolates, mientras en café, los cafés de especialidades (speciality coffee) es un 12%, vinos finos un 15%, queso artesanal es 15% y la cerveza un 20%. (Hyman, Spencer: What can craft chocolate learn from speciality coffee, craft beer and other craft movements? Abril 2019, <https://www.linkedin.com/pulse/what-can-craft-chocolate-learn-from-speciality-coffee-spencer-hyman/>)

<sup>296</sup> Aspecto que puede ir mermando si consideramos la oferta actual de cacaos finos y de aroma, y las expectativas de crecimiento de otros oferentes.

<sup>297</sup> Obviamente la opción de procesar el cacao fino dependerá del precio obtenido por el grano de cacao fino en los mercados internacionales en comparación con los precios a los cuales se puede vender producto terminado de cacaos finos. Entre mayor sea el precio pagado en el mercado internacional menor será el estímulo para tratar de procesarlo directamente.

#### **4.5.2.3. Mercados de Alimentación Saludables a partir de Cacao (chocolate oscuro y cacao *raw*)**

Es un mercado conocido por grupos de productores y empresas en Guatemala y Nicaragua, sobre todo el chocolate oscuro. Se trata de un mercado en expansión, y presenta un alto crecimiento tanto en Europa, los EE. UU., pero también en otros mercados, incluyendo segmentos de consumidores en los países centroamericanos. Tiene la ventaja que no está asociada a alguna variedad en particular (finos de aroma), ni alguna certificación, y básicamente se puede trabajar con la oferta actual de cacao. Se trata de un producto que se caracteriza por utilizar de manera intensiva el cacao y con poco procesamiento, especialmente en cacao *raw*<sup>298</sup>. Este tipo de mercado permite la innovación de productos y va desde *nibs* y *snaks* de cacao, pasta de cacao y chocolate en barra oscuro (60 a 100%) sea artesanal o semi industrial, permitiendo un *upgrading* de producto y funcional.

En el caso de chocolates oscuros la competencia con las empresas líderes sería muy fuerte, no obstante, al igual que en el caso de cacaos finos, se pueden buscar canales diferenciados de comercialización, sobre todo aquellos donde acuden consumidores interesados en productos “naturales” y “saludables”, incluyendo sitios de venta por medio de la web. En el caso del cacao *raw* el principal riesgo es el manejo inocuo de los procesos, así como los canales adecuados de comercialización<sup>299</sup>.

#### **4.5.2.4 Mercado de Productos Tradicionales.**

El mercado de productos tradicionales a partir del uso del cacao, tanto de Guatemala y Nicaragua como de otros países de la Región, puede representar una oportunidad importante para los pequeños productores<sup>300</sup>. Como ya se ha indicado, casi un 80% del cacao producido en Guatemala y Nicaragua se dirige a los mercados tradicionales, para la producción y elaboración

---

<sup>298</sup> Desde ausencia de fermentación, o fermentación reducida, sin tostado o con un tostado menor a 45 grados Celsius. En general se trata de no exponerlo a altas temperaturas para conservar sus características como antioxidante.

<sup>299</sup> En el caso específico de cacao *raw*, su diferenciación ocurre a partir del manejo post cosecha (fermentación y tostado). No obstante, requiere en muchos casos del diseño de los productos, y un manejo estricto de los procesos de producción, para contar con la inocuidad necesaria en el producto, ya que el cacao al no ser sometido a altas temperaturas puede contener una serie de bacterias perjudiciales para el ser humano (Mayorga, A. comunicación personal). En ese sentido, si se quiere entrar de manera más especializada en mercados de la salud, se requiere asesoría en temas de inocuidad, desarrollo de productos y canales de comercialización para este mercado.

<sup>300</sup> Según Hernández (2007, pág. 40) analizando la cadena de Nicaragua indica: “la producción artesanal de productos para el consumo nacional y también como atractivo turístico, puede transformarse en un motor importante para generar trabajo e ingresos y divisas para los pequeños y medianos fundamentalmente en la producción de dulcería a base de cacao e incluso el cacao en polvo para preparados en casa dirigida a segmentos de alto ingreso que demandan productos sanos. En la actualidad existe una pequeña industria procesadora artesanal, aunque también corre paralela una industria mayor de pequeña escala que elabora preparados de consumo a base de chocolate. Esta alternativa puede ser una importante fuente de agregación de valor...”

de chocolate tradicional y otros productos alimenticios a base de cacao. Para los pequeños productores de los países mencionados, resulta factible avanzar hacia la elaboración de estos productos finales, sea para el mercado nacional como Regional (*upgrading* funcional), lo cual en efecto ya se está realizando por parte de algunos pequeños productores organizados e individuales, especialmente en el caso de Guatemala. Otras de las ventajas de trabajar en este mercado, es que la producción no está asociada a ninguna variedad en particular, no requiere de una fermentación exigente y los equipos y procesos pueden ser artesanales o semi industriales. Adicionalmente, los productos ya existen en el mercado, y los consumidores se encuentran cerca geográficamente, permitiendo un mayor conocimiento de sus gustos y preferencias.

En estos mercados generalmente se ubican consumidores de estratos económicos bajos, y por tanto los precios de los productos se deben adecuar a esta condición. Un aspecto que hay que considerar en términos de costos, es que muchas de estas actividades están dentro del mercado informal y por tanto no pagan impuestos o cargas sociales a los asalariados, ni cuentan con permisos de funcionamiento (inocuidad y otros), por lo cual se debe analizar si es posible para los grupos organizados competir en términos de costos<sup>301</sup> (Paz, S. Comunicación Personal). Sin embargo, posiblemente resulte en una mayor rentabilidad que vender grano corriente a los comerciantes locales, ya que es posible organizar la venta directa del producto al consumidor final (o acercarse bastante). Asimismo, es posible ofrecer estos mismos productos a consumidores de ingresos medios y altos, con mejoras en los canales de comercialización, mejoras de presentación, y posiblemente del producto, incorporando los criterios de calidad en todo el proceso (*upgrading* de producto). El crecimiento del mercado de los chocolates tradicionales con progresos en la calidad del producto puede darse inicialmente en el mercado del turismo, mercado nostálgico (exportación y local) y luego ampliar su base de consumidores nacionales que busquen calidad del producto<sup>302</sup>.

Una desventaja de estos mercados es que los productores no se encuentran organizados, ni la cadena parece estar claramente estructurada. Asimismo, ni los productores ni tampoco el resto de los actores de esta cadena participan de manera activa en iniciativas de desarrollo desde el sector

---

<sup>301</sup> Sea que puedan eximirse del pago de ciertos impuestos, cargas sociales y otros requisitos por su condición de micro y pequeñas empresas, sea porque se logran formalizar las actividades actuales, y por tanto deban cumplir con los pagos exigidos por las leyes de cada país.

<sup>302</sup> Estudios de mercado y costos con mayor detalle son por supuesto necesarios en cada país, para valorar de manera apropiada esta opción. Sin embargo, desde la perspectiva meso desde la cual estamos haciendo este análisis, la opción resulta válida como alternativa para los pequeños productores de cacao.

privado y el gobierno, sobre todo en el caso de Nicaragua. Asimismo, su competitividad está basada más en bajos costos y precios, que en mejoras de calidad.

No obstante lo anterior, los productores que ya se encuentran organizados podrían ampliar su rango de trabajo entrando directamente en este mercado con productos terminados a partir de su propia producción, y/o bien diseñar una estrategia para incorporar progresivamente a los productores individuales en este esfuerzo, así como a otros actores que participan en la cadena del cacao tradicional, que pueden estar interesados en el desarrollo de este mercado, a partir de mejoras en calidad para diferentes estratos de consumidores tanto de Guatemala y Nicaragua como de otros países de la Región (incluyendo México). Alianzas entre productores de Nicaragua y productores de Guatemala, para el procesamiento y comercialización de cacao para bebidas tradicionales, sobre para el mercado guatemalteco, son opciones que se podrían profundizar.

## **4.6 Conclusiones de Oportunidades para los Pequeños Productores de Cacao**

### **4.6.1 Nicaragua**

Nicaragua cuenta con oportunidades para los pequeños productores, en todos los mercados alternativos al cacao corriente, en parte sustentados en los aprendizajes adquiridos gracias a la inversión extranjera directa (Ritter, Ingemman, y otros), pero también por el desarrollo de sus mercados internos y regionales.

En el corto plazo, las mayores expectativas se encuentran en los mercados certificados, sobre todo orgánicos, por los precios que se pueden obtener por cacao en grano, y por tanto se requieren de una serie de estrategias para mantener y mejorar su posición ante los compradores internacionales (Ritter y otros). No obstante, estos mercados no facilitan un upgrading funcional significativo y posiblemente la ventaja competitiva de los pequeños productores (diferenciación horizontal por medio de certificaciones) se pueda ir diluyendo con la entrada de fincas de mayor tamaño, que también pueden contar con certificaciones valoradas por los consumidores a nivel global (RF/Utz). Por lo anterior, se hace necesario, y sin abandonar de manera abrupta una estrategia de mercados certificados, ir buscando alternativas a éste, con una perspectiva de mediano y largo plazo. Existen oportunidades en los mercados de productos tradicionales (nacional y regional), de alimentación saludable y de cacaos finos de aroma, ya que todos posibilitan tanto

un *upgrading* funcional, como de producto (fino, productos saludables oscuro/snaks o chocolate tradicional en mercados de turismo).<sup>303</sup>

#### 4.6.2 Guatemala

Guatemala presenta mayores oportunidades para los pequeños productores fortaleciendo su incursión en productos tradicionales (nacional y regional) y cacao fino de aroma (grano), pero también pueden explorar los mercados de alimentación saludable. Donde se encuentran menores opciones es en los mercados certificados.

Una oportunidad en los mercados tradicionales es fortalecer los intentos que realizan grupos de productores por procesar su cacao para estos mercados, iniciando con una estrategia de competencia por costos y precios, pero introduciendo el enfoque de diferenciación por calidad en el mediano y largo plazo, lo cual les permita incursionar de manera complementaria hacia clientes dispuestos a pagar por calidad.

Asimismo, Guatemala se puede posicionar bien en los mercados de cacao fino, y dado que oferta una cantidad pequeña existe espacio para un crecimiento, permitiendo que un mayor número de productores se beneficien de las características de este mercado; la estrategia podría enfocarse en canalizar parte de la producción que hoy va a consumo interno para dicho mercado<sup>304</sup>, o bien incrementar la producción de cacao fino a partir de variedades que cumplan con las exigencias del mismo. Adicionalmente, se requiere de ciertos equipos e infraestructura para ampliar y mejorar los procesos de fermentación y secado, junto con acciones de capacitación.

Las opciones para pequeños productores identificadas para ambos países, pueden ser emprendimientos individuales, pero preferiblemente por parte de grupos organizados con el objetivo de alcanzar economías de escala y poder gestionar con mayor facilidad alianzas tanto a nivel público como privado. Un resumen de las oportunidades en ambos países se presenta en el Gráfico 4.2<sup>305</sup>.

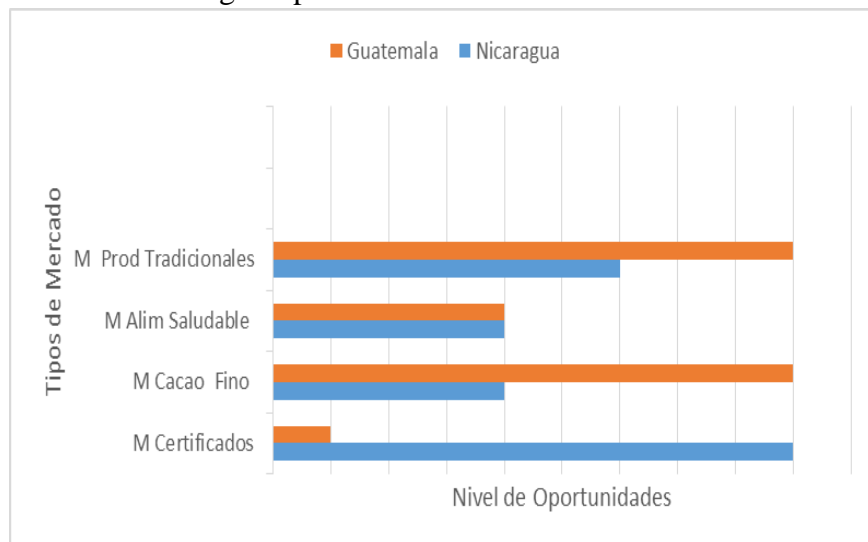
---

<sup>303</sup>Basados en ventajas competitivas los pequeños productores pueden competir basados en diferenciación vertical en los procesos de producción y transformación de productos saludables (chocolate oscuro y *snaks*) y chocolates finos; asimismo pueden competir con la diferenciación horizontal, incorporando a los productos valores asociados a origen geográfico y las cultura que representan (indígenas e historia), aporte al medio ambiente (biodiversidad, conservación, reforestación, cambio climático), cuidado de la salud personal (cacao y contenidos de antioxidantes, efectos como estimulante, etc.), e incluso destacar que es un producto de familias campesinas con impactos en su seguridad alimentaria y mejora en la nutrición, etc. Estudios de factibilidad de estas opciones, desde la perspectiva de los pequeños productores, son necesarios con el fin de precisar y ajustar como priorizar estas opciones o bien cómo combinarlas, para el caso de Nicaragua

<sup>304</sup> Obviamente si cuenta con las condiciones de calidad intrínsecas para ser considerado como cacao fino.

<sup>305</sup> Un análisis más detallado de los criterios que sustentan la elaboración de los niveles de oportunidades del gráfico se puede ver en el Anexo 4.4.

**Gráfica 4.2:** Oportunidades para pequeños productores de cacao en Nicaragua y Guatemala según tipos de mercados de diferencias



Fuente: Elaboración Propia

En el capítulo siguiente se discuten las medidas de política que podrían facilitar el aprovechamiento de estas oportunidades de mercado, para los pequeños productores de cacao en cada uno de los países.

## **CAPÍTULO 5: Propuestas de Políticas para el fortalecimiento de las oportunidades de los pequeños productores en la cadena del cacao**

En este capítulo se presentan propuestas de políticas específicas para cada país que buscan mejorar la inclusión de los pequeños productores en las cadenas de cacao, de acuerdo a las estrategias priorizadas para los diferentes mercados, así como una identificación de cuales políticas ya son parte de las agendas y acciones de los actores en la dimensión institucional. Es importante indicar que las oportunidades identificadas y las políticas asociadas, se ubican a nivel meso y se dirigen principalmente a productores organizados<sup>306</sup>. Se concluye con una reflexión sobre políticas comunes para ambos países<sup>307</sup>, y con consideraciones sobre políticas a nivel de Centro América.

A manera de introducción, se identifican de manera general las principales fallas de mercado, que podrían justificar la ejecución de acciones de política específicas para los pequeños

<sup>306</sup> Esto no significa que emprendimientos empresariales de carácter individual por parte de los productores de cacao, no puedan ser viables, pero implica que se trata de productores con una producción suficiente para lograr economías de escala. En general, dado que en Nicaragua y Guatemala se trata de pequeños productores, la implementación de la mayoría de las propuestas requeriría la integración horizontal de los mismos.

<sup>307</sup> Más allá de los mercados prioritarios identificados en cada país

productores de cacao, así como los desafíos primordiales que debe enfrentar las políticas para la actividad.

Es fundamental aclarar, que se trata de propuestas que no alcanzan la categoría de un plan de acción, y por tanto no incluyen aspectos tales como plazos, responsables, presupuestos, etc.; tampoco se ha realizado un ejercicio de priorización de estas, ni de la viabilidad de su implementación en el corto plazo. No obstante, lo anterior, las propuestas pueden ser valiosas para los ejercicios de definición de política que se han estado realizando en los últimos tiempos en Nicaragua y Guatemala, así como a nivel de la Región<sup>308</sup>.

### **5.1 Fallas de Mercado identificadas en los mercados de cacao en Centro América**

Se identifican una serie de fallas de mercado, que podrían ser la base o justificación para la realización de algunas intervenciones de política. En general estas anomalías de mercado limitan que los productores de cacao puedan enfocarse en las alternativas identificadas en cada uno de los países, y que supondrían mejoras en su competitividad, y que el sector rural, y en general la sociedad como un todo, se priven de los beneficios asociados a la implementación de éstas.

Las fallas identificadas son las siguientes:

-Asimetrías de información por parte de los productores, acopiadores, procesadores y consumidores. Los productores carecen de datos periódicos de precios, relación entre calidades y precios, pronósticos del tiempo, evolución de gustos y preferencias de los consumidores, etc. Los productores tampoco cuentan con referencias sobre los compradores/intermediarios, en cuanto a su respaldo financiero y comportamiento ético, sobre todo cuando se trata de nuevos compradores o bien el productor quiera cambiar de comprador. Cuando se trata de organizaciones de productores se tiene un mayor acceso a esta información, pero su recolección y análisis implica costos y no es sencillo obtenerlas. Por otro lado, hay poca información actualizada y disponible sobre las características de los productores y de las organizaciones, que estén accesibles para los compradores.

En general no existe un censo de productores, ni fichas de las organizaciones de productores o de las empresas compradoras. Los productores no tienen acceso de manera ágil a información sobre créditos disponibles y las instituciones financieras no conocen la actividad ni las formas en que opera el negocio. En el caso de los consumidores, hay poca información sobre

---

<sup>308</sup> Existe un esfuerzo a nivel del Sistema de Integración Centroamericano (SICA), por medio de la secretaria del Consejo Agropecuario Centroamericano (SECAC), para coordinar esfuerzos en torno a la actividad cacaotera en la Región (8 países) con el sector público y privado de los países.

características alimentarias del cacao y su relación con su salud, aspecto que resulta aún más complejo de comprender para los consumidores. El contar con la información implica gastos para los actores, y su ausencia, o bien provoca decisiones incorrectas, o en su defecto que las transacciones no se realicen. En general, la falta de información y la asimetría del acceso a la misma, resta eficiencia al funcionamiento de la cadena, pero en especial afecta a los pequeños productores menos organizados.

-Fallas de coordinación. Hay mucha informalidad en las transacciones y poca coordinación y cooperación sobre todo en el mercado del cacao sin fermentar. Esto impide que se pueda aprovechar mejor el mercado e identificar carencias, que podrían ser asumidas por una acción conjunta de los actores. La organización de los actores de esta cadena podría ser útil, pero debido a que se trata de muchos productores y compradores que compiten entre sí y que actúan con poca formalidad, resulta complejo que con estas características se generen procesos de coordinación de manera espontánea. En el caso del mercado de cacao fermentado y con fines de exportación, existe una mayor coordinación sobre todo en el caso de Nicaragua, lo cual ha facilitado mejoras en calidad e incremento de volúmenes.

-Externalidades. Se identifican algunas externalidades en la cadena del cacao cuando se trata variedades criollas mejoradas para mercados de cacaos finos de aroma, y otros temas. Por ejemplo, empresas o productores que han desarrollado variedades adecuadas para cacaos finos de aroma, pero que resultan difíciles de proteger en términos del acceso de otras empresas y productores individuales; asimismo, compañías que han invertido en capacitación y asistencia técnica de grupos de productores, los cuales terminan vendiendo a otras empresas competidoras, generan externalidades negativas para las aquellas que han invertido inicialmente. En general, resulta complejo en esta cadena, proteger las inversiones que se realizan en términos de variedades y asistencia técnica.

Mercados no competitivos. En los mercados diferenciados (certificados y finos), algunas empresas cuentan con un poder de compra que podría distorsionar los mercados, ante la falta de competencia, como podría suceder en el caso de Nicaragua. En el caso de los mercados de cacao sin fermentar, no se identifican tendencias en esta dirección. Sin embargo, el mercado internacional cuenta con características de oligoposonio<sup>309</sup>, lo cual afecta el comportamiento de los precios de Bolsa, lo que

---

<sup>309</sup> Ver capítulo 3

a su vez impacta en los precios de los mercados internos de Nicaragua y Guatemala, en tanto los actores a nivel de los países toman como referencia para la fijación de los precios de compra, los precios de Bolsa. A su vez, se identifica una fuerte concentración en los procesos de transformación y canales de comercialización, lo cual afecta las posibilidades de realizar *upgrading* funcional por parte de las empresas y grupos en los países productores.

## **5.2. Desafíos de las cadenas de cacao y el rol de las políticas**

Desde la perspectiva de los pequeños productores de cacao la cadena del cacao presenta una serie de desafíos, los cuales requieren de una serie de políticas que apoyen a estos productores a su superación. Estos desafíos devienen tanto del funcionamiento de la cadena global, como de las características de la actividad en los países particulares<sup>310</sup> y sus conexiones con lo internacional, incluyendo las fallas de mercado antes indicadas.

El desafío en el ámbito organizativo-empresarial. En ambos países se identifican problemas de desarrollo de capacidades empresariales en los productores directos, más notorios cuando se trata de productores que abastecen mercados nacionales. La falta de organización, así como la debilidad de las organizaciones existentes es otro desafío identificada en ambos países, pero sobre todo en Guatemala. En general esto impacta no solo en la eficiencia de la actividad de los pequeños productores, incluyendo economías de escala, sino también en las posibilidades de construir instancias a nivel nacional capaces de aportar e incidir en las políticas que puedan afectar la actividad. Esto se hace más notable en tanto la mayor parte de las políticas sectoriales de fomento son de tipo horizontal, y para su aprovechamiento por parte de los sectores productivos se requiere de capacidades organizativas, que el sector del cacao carece.

El desafío en el ámbito productivo y de transformación. En general las áreas dedicadas al cacao son bajas con relación al potencial que brindan las condiciones naturales de los países, y faltan “arreglos” productivos que permitan sacar un mayor provecho a la actividad del cacao, considerando la explotación forestal y turística. Asimismo, uno de los grandes desafíos identificados es la falta de integración vertical de la actividad (*upgrading* funcional), sobre todo en el caso de Nicaragua para productos terminados (chocolates), así como la poca innovación en

---

<sup>310</sup> Si bien se reconocen especificidades en los desafíos en cada país, los indicados aquí se consideran los más relevantes y con implicaciones en ambos países.

los procesos de transformación existentes, en consideración de las oportunidades que brinda la segmentación de la demanda (a nivel nacional, regional e internacional<sup>311</sup>).

El desafío en el ámbito de la comercialización y los mercados. La inestabilidad en los precios internacionales del cacao, así como la falta de transparencia en los procesos de comercialización, debido al poco acceso a información sobre el comportamiento del mercado, son parte de los desafíos de política en este segmento de la cadena. Por otro lado, si bien los mercados de productos tradicionales son una realidad económica en Centro América, los mismos no parecen ser objeto de las políticas, y por tanto el desafío es su incorporación con el fin de promover su modernización y transparencia. Asimismo, la identificación y atracción de nueva inversión extranjera directa para comercialización, que sea beneficiosa para una inserción más inclusiva de la pequeña producción de cacao en los mercados internacionales, es otro aspecto por considerar. El mayor uso de las tecnologías de información y comunicación (TIC) para la comercialización del cacao, sobre todo en segmentos especializados del mercado, es también un desafío de política hacia la actividad.

El desafío en el ámbito de las relaciones con actores externos a la cadena. La dificultad en el acceso a recursos financieros es un desafío de las políticas para un sinnúmero de actividades agrícolas llevadas a cabo por pequeños productores, lo cual no es excepción en el caso del cacao. Obviamente existen otros actores externos con los cuales se requiere mejorar un trabajo cooperativo (universidades, ministerios, centros de investigación, empresas de mercado nacional e internacional, centros de innovación, etc.), pero se destaca la situación con los intermediarios financieros, por las consecuencias que tiene para la implementación de estrategias, la falta de acceso a recursos financieros.

Como se ha visto en el capítulo tres, la actividad del cacao enfrenta otros desafíos que no son ajenos a Centro América, tales como los efectos del Cambio Climático, disponibilidad de mano de obra (edad avanzada de los productores, migración campo ciudad, incorporación de mujeres en la actividad), avances de la biotecnología y sus efectos, acuerdos de libre comercio, etc. Estos aspectos si bien son desafíos para la actividad del cacao, por su carácter más estructural no se consideraron de manera explícita, en tanto implican un esfuerzo a nivel de políticas de tipo más

---

<sup>311</sup> De más está decir que la falta de integración vertical es uno de los grandes retos que enfrentan los países productores de *commodities*, lo cual en el caso del cacao hemos indicado es uno de los desafíos más complejos de superar, considerando las economías de escala que manejan las empresas procesadoras, el poder de las marcas y los bajos precios a los cuales pueden comprar el cacao en el continente africano.

estructural, y que es complejo abordar desde la perspectiva de una actividad particular como el cultivo del cacao.

### **5.3 Propuestas de Políticas Públicas según los países**

Las propuestas de políticas que se presentan a continuación tienen como base las alternativas particulares para cada país identificadas, resultado del análisis de las características de la cadena de cada uno de los países, enmarcados dentro la cadena global de cacao. Asimismo, se consideran los enfoques de política presentados en el Marco Teórico de este documento y los desafíos de política antes indicados. Las propuestas consideran áreas de política para cada uno de los desafíos identificados en el apartado anterior, y las acciones concretas para su abordaje.

El enfoque de las políticas propuestas se enfoca en cómo el Estado en alianza con el sector privado, puede realizar acciones en áreas específicas a nivel meso, que apoyen mejoras de la competitividad de los actores directos (productores, acopiadores, procesadores, detallistas, consumidores) en el nivel micro y que inciden en el tipo de inserción que puedan lograr en la cadena global<sup>312</sup>. Estas acciones incluyen también los actores indirectos, en tanto su desempeño afecta los resultados de competitividad de la cadena, incluyendo la cooperación internacional.

Un accionar de políticas en cacao se justifica en tanto existe un alto potencial territorial para la actividad en consideración de ventajas naturales (suelos, régimen de lluvias, temperatura ambiente, variedades de cacao, etc.), la necesidad de empleo e ingresos en las zonas rurales de estos países, que al no ser aprovechado genera migración campo ciudad (interna y externa), así como que la actividad en sí facilita procesos de adaptación y mitigación al cambio climático, variable que debe ser considerada en la actualidad en toda propuesta de desarrollo rural y urbano; de igual manera el consumo interno del cacao puede ser una de las alternativas para mejoras en la nutrición de la población (especialmente niños y niñas) y la salud de la población en general; en esa misma línea, existe una demanda por productos elaborados a partir del cacao, tanto en Nicaragua como Guatemala, así como en los mercados de otros países de la Región e internacionales, que podría ser satisfecha por los productores de cacao de los países en cuestión.

---

<sup>312</sup> En esta perspectiva, tanto el diseño de políticas como su implementación suponen acciones colaborativas entre el sector público y el sector privado, sea como actores directos de la cadena, como en sus representaciones institucionales (cámaras de productores, de exportadores, importadores, etc.)

### 5.3.1 Nicaragua

Se identifican las áreas de política y acciones de carácter vertical para una inserción mejorada por parte de los pequeños productores de cacao en los siguientes mercados: *Mercado Certificado* para cacao en grano y una *Mezcla de Segmentos de Mercado* (Productos Saludables, Productos Tradicionales, Fino de Aroma) con productos terminados, opciones identificadas previamente en el análisis de la cadena de cacao del país. La realización de estas propuestas permitiría un mejor aprovechamiento de las oportunidades que presentan tanto el mercado externo como interno para el cacao producido en Nicaragua.

#### 5.3.1.1 Nicaragua. Políticas para Mercados Certificados

El objetivo de la política es consolidar y ampliar la posición de pequeños productores de cacao en su inserción en los mercados certificados de exportación, con énfasis en certificación orgánica. La estrategia consiste en fortalecer las estructuras organizativas de los productores de manera tal que puedan incrementar los volúmenes de acopio y exportación de cacao en grano orgánico (*upgrading* de producto), ampliando el abanico de opciones de compradores, y aprovechando oportunidades para la elaboración de productos terminados (*upgrading* funcional), tanto para el mercado local como internacional, a partir del cacao de rechazo de la industria de exportación.

Para lo anterior se proponen una serie de acciones, como se observa en la figura 5.1, en diferentes áreas de política. Estas áreas (Organizativo/Empresarial, Producción en campo y Transformación, Mercado/Comercialización), se consideran estratégicas para mejorar la competitividad y alcanzar un *upgrading* para los pequeños productores.

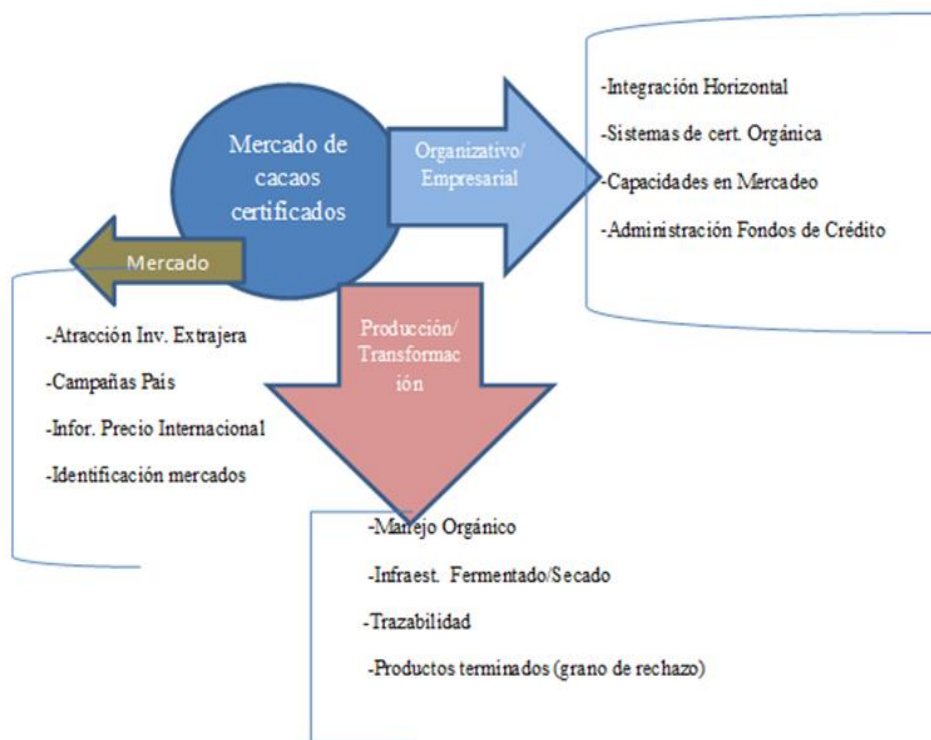


Figura 5.1: Nicaragua- Políticas para mercados certificados de cacao  
 Fuente: Elaboración Propia

El detalle de las acciones de política para cada uno de los desafíos identificados para este mercado se presenta en el Anexo 5.1

### 5.3.1.2. Nicaragua. Política para Mezcla de Segmentos de Mercado basados en Productos Terminados

El objetivo de la política es aumentar la cantidad de cacao que los pequeños productores procesan como producto terminado para una gama de consumidores finales, y obtener de esta forma una retribución económica mayor que la que obtiene solo como productor de cacao en grano, considerando que existe un potencial de crecimiento en el mercado nacional para productos terminados, pero también en mercados de exportación en Centro América. Se ha identificado un resabio, a nivel de país, y de los pequeños productores en particular, en términos de infraestructura productiva necesaria para una mayor integración vertical de su producción. La estrategia consiste en desarrollar capacidades y facilitar acceso a equipo y maquinaria para la producción de chocolate terminado (tipo artesanal/*upgrading* funcional) en productores organizados, a partir de la identificación de mercados donde exista la posibilidad de ser competitivos, tales como Mercados de Productos Saludables (*upgrading* de producto), Mercado de Productos Tradicionales

(*upgrading* de proceso) y Mercados de Cacao Fino (*upgrading* de producto), y considerando las posibilidades del mercado nacional (sustitución de importaciones), el mercado regional y, donde sea posible, el mercado internacional.

Para lo anterior se proponen acciones en las áreas siguientes de Políticas: Organizativo/Empresarial, Producción en campo y Transformación, Mercado/Comercialización (Ver Figura 5.2)

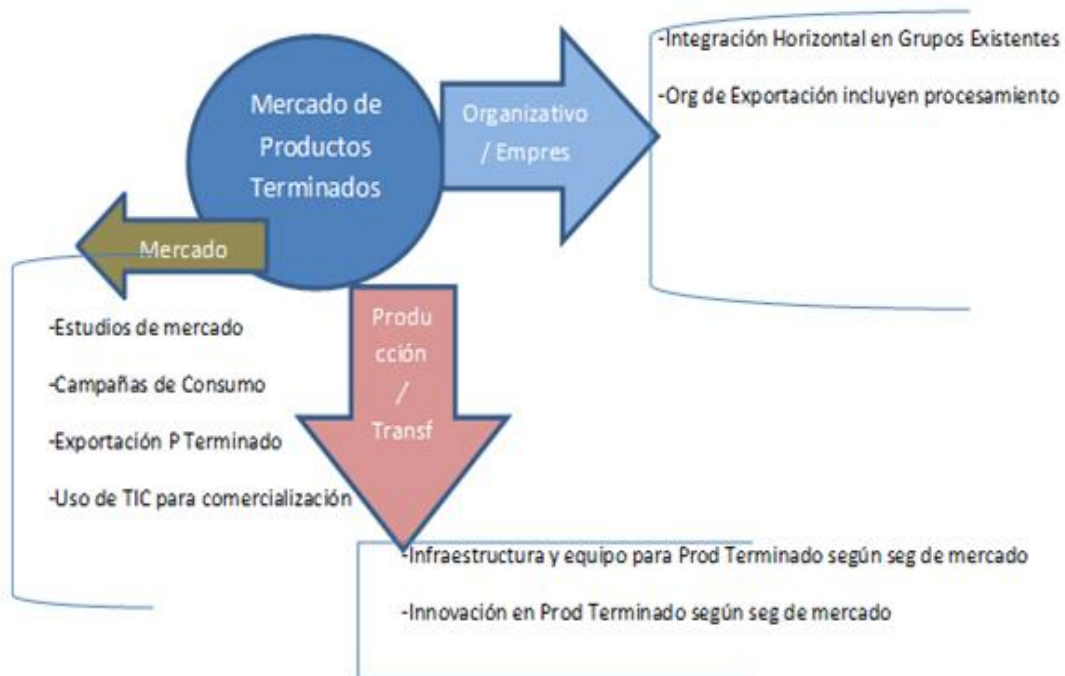


Figura 5.2: Nicaragua-Políticas para Segmentos de Mercados para Productos Terminados  
Fuente: Elaboración Propia

El detalle de las acciones de política para cada uno de los desafíos identificados para este mercado se presenta en el Anexo 5.2.

### 5.3.1.3. Nicaragua. Políticas comunes para Mercados Certificados y Mercados Múltiples para Productos Terminados

Además de las acciones específicas de política según los mercados objetivo, se considera necesario las siguientes políticas más generales, que generen condiciones para la mejor inserción de los pequeños productores en la cadena del cacao.

#### Organizativo:

1-Apoyar la integración horizontal de los productores de cacao, en las organizaciones existentes y generar nuevas organizaciones en caso de considerarse necesario. Nicaragua cuenta con amplio

espacio para crecer en términos de la organización de los productores de cacao (30-50% organizados)

2-Fortalecer CONICACAO en términos de ampliar su membresía hacia actores focalizados en los mercados internos. (Ver Dimensión Institucional en Capítulo 4)

3-Nombrar representantes estatales en las instancias formadas por los actores de la cadena de cacao, tales como CONICACAO, y valorar la pertinencia de dar un respaldo legal a esta instancia (por ejemplo, mediante un decreto ejecutivo).

#### Producción/Procesamiento:

1-Fortalecer el enfoque de cacao en sistemas agroforestales, incluyendo el aprovechamiento comercial de árboles maderables y la integración horizontal de los productores en la actividad maderera forestal como complemento a la actividad cacaotera; de manera similar incentivar lo referente a árboles frutales.

2-Incluir el estímulo a la producción de cacao como parte de políticas ambientales (cambio climático, restauración de paisajes) y de seguridad alimentaria (nutricional, ingresos)

3-Analizar la política de atracción de inversiones para plantaciones forestales con cacao, en términos de minimizar los potenciales efectos perjudiciales para los pequeños productores de cacao e identificar mecanismos que puedan generar sinergias positivas de estas inversiones con los pequeños productores.

#### Mercado/comercialización:

1-Continuar fortaleciendo el posicionamiento del cacao en el exterior y la marca país, basado en temas de calidad, manejo ambiental y aspectos culturales, por medio de la agencia de promoción de exportaciones y atracción de inversión extranjera.

2-Incorporar de manera explícita el mercado interno y el mercado de países vecinos en las agendas comerciales y de cooperación.

#### Acceso a servicios de actores externos a la cadena

1- Apoyo al conocimiento de los entes financieros de los modelos de negocios asociados a la actividad cacaotera; promoción de ferias de negocios y establecimiento de fondos de garantía parciales son algunos instrumentos que se pueden utilizar. Igualmente, se requiere que los grupos organizados conozcan los requerimientos de los entes financieros y la forma de poder cumplir con los mismos. El alcanzar mayores niveles de coordinación con entes financieros es una labor clave que puede ser facilitado por el sector público nicaragüense.

Las propuestas de política para fortalecer el accionar de los pequeños productores en actividad del cacao en Nicaragua, vienen a ser complementarias a la política identificada en la presentación de la Dimensión Político-Institucional de la cadena del cacao en Nicaragua<sup>313</sup>. (Ver Tabla 1 en Anexo 5.3)

### **5.3.2. Guatemala**

Se identifican las áreas de política y acciones de carácter vertical para una inserción mejorada por parte de los pequeños productores de cacao en los siguientes mercados: Mercado de Productos Tradicionales y Mercado de Cacao Fino de Aroma, opciones identificadas previamente en el análisis de la cadena de cacao del país. La realización de estas propuestas permitiría un mejor aprovechamiento de las oportunidades de inclusión para pequeños productores de cacao, que presentan tanto el mercado externo como el interno.

#### **5.3.2.1 Guatemala. Políticas para el Mercado de Productos Tradicionales**

El objetivo de la política es incrementar la participación de pequeños productores (preferentemente organizados) en la elaboración de productos terminados (chocolate tradicional) para mercados populares en Guatemala, y avanzar hacia la exportación de los mismos a otros países de la Región (*upgrading* Funcional), incorporando elementos de diferenciación de productos.

La estrategia consiste en fortalecer e impulsar la producción de bienes terminados por parte de los productores directos (integración vertical), así como introducir, de manera gradual, la diferenciación horizontal y un *upgrading* de Producto (empaques, zonas geográficas, nutrición y salud), así como la diferenciación vertical del producto/*upgrading* de Proceso (menos azúcar, más cacao), que mejore la competitividad de sus productos y amplíe sus mercados (compras institucionales para programas de nutrición y mercados de turismo).

Para lo anterior se proponen acciones en las siguientes áreas de política: Organizativo, Producción en campo y Transformación, y Mercado/comercialización. Estas áreas se consideran estratégicas para mejorar la competitividad y alcanzar un *upgrading* para los pequeños productores. (Ver Figura 5.3)

---

<sup>313</sup> Las principales diferencias con lo que actualmente se realiza, se centran en proponer concentrar esfuerzos de política en mercados particulares.

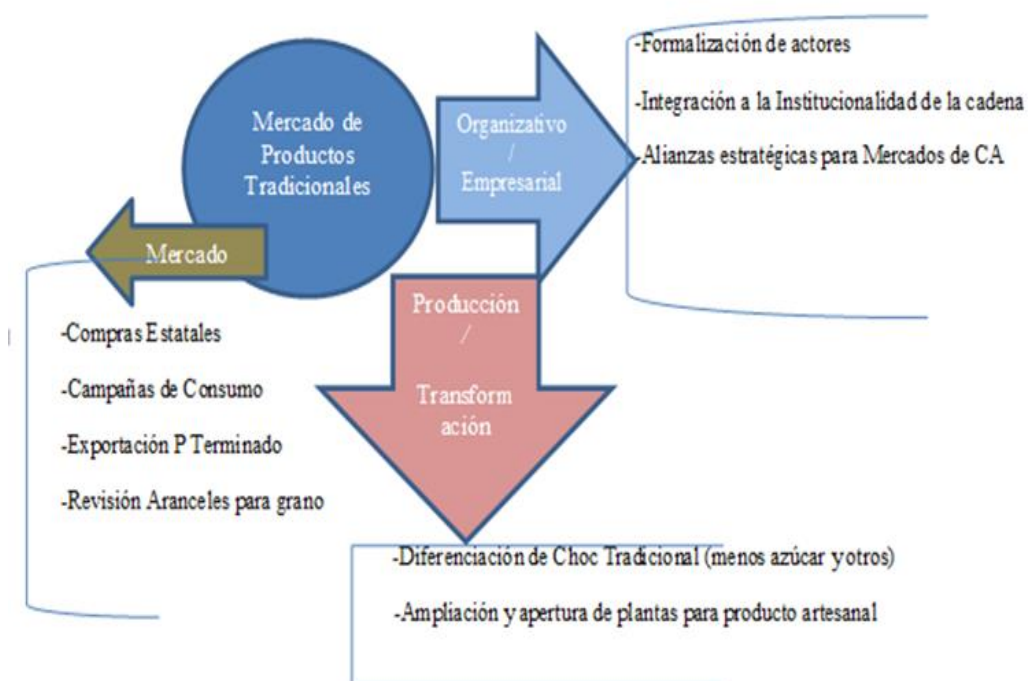


Figura 5.3: Guatemala - Políticas para Productos Tradicionales  
Fuente: Elaboración Propia

El detalle de las acciones de política, para cada uno de los desafíos identificados para este mercado, se presenta en el Anexo 5.4.

### 5.3.2.2 Guatemala. Políticas para Mercados de cacao finos

El objetivo de la política es incrementar el volumen de cacao finos de aroma proveído al mercado por parte de los pequeños productores<sup>314</sup>, aumentar la cantidad de pequeños productores que se puedan beneficiar de este mercado (integración horizontal), así como, si bien de manera subsidiaria, aprovechar oportunidades de avanzar hacia productos terminados. La estrategia consiste en fortalecer a las organizaciones más avanzadas en la producción de cacao finos de aroma, mediante la incorporación de nuevos productores, la capacitación y asesoría en sistemas de trazabilidad, manejo de variedades, producción en campo, y fermentación y secado. Además de asegurar el contar con cacao en grano de gran calidad, se buscan seleccionar y ampliar las opciones de nuevos compradores internacionales, facilitando el contacto directo con éstos y promoviendo el cacao de estos productores en el exterior, no solo en términos de calidad, sino asociado a elementos de la historia, cultura, ambientales y sociales.

<sup>314</sup> Lo que implica *upgrading* de procesos y *upgrading* de productos

Para lo anterior se proponen las siguientes áreas de política: Organizativo/empresarial, Insumo/producción/procesamiento, Mercado/comercialización. Es importante indicar el énfasis que deben tener las políticas en fortalecer el acceso a variedades apropiadas para contar con cacao finos de aroma, y mejoras en procesos de fermentación y secado del cacao en grano. (Diferenciación vertical). (Ver Figura 5.4)

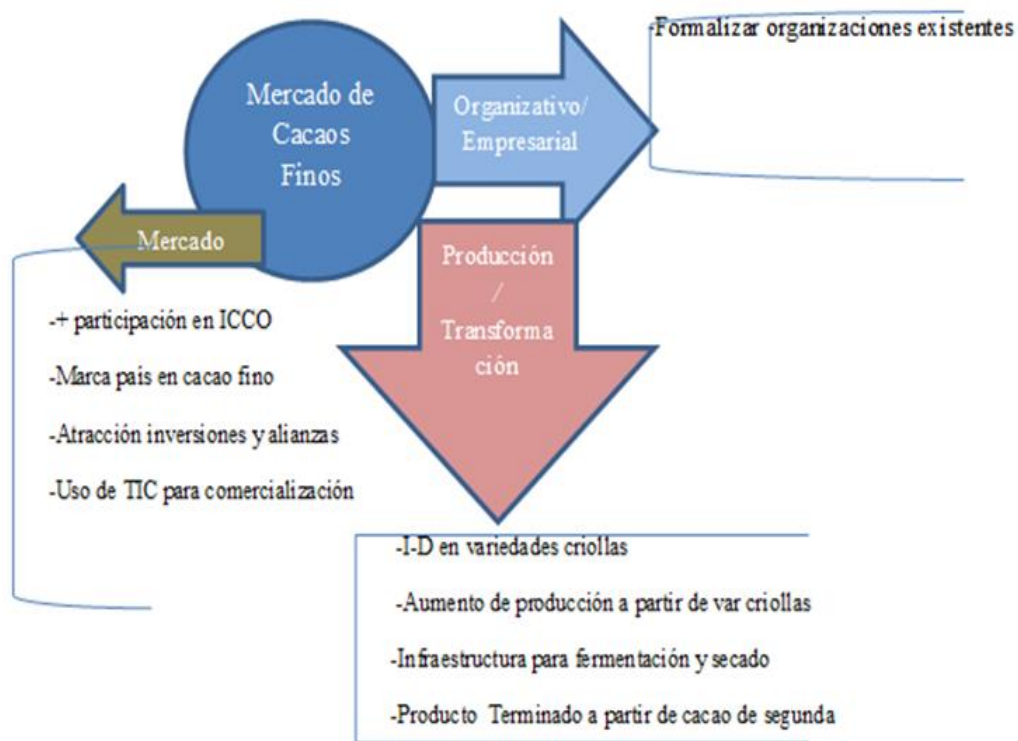


Figura 5.4: Guatemala-Políticas para Mercados de Cacaos Finos  
Fuente: Elaboración Propia

El detalle de las acciones de política, para cada uno de los desafíos identificados para este mercado, se presenta en el Anexo 5.5.

### 5.3.2.2. Guatemala. Políticas comunes para Mercado Tradicional y Mercados de Cacaos Finos

Además de las acciones específicas de política según los mercados objetivo, se consideran necesarias las siguientes políticas más generales, que forjen condiciones para una mejor inserción de los pequeños productores guatemaltecos en la cadena del cacao.

#### Organizativo:

1-Apoyar la integración horizontal de los productores, promoviendo su incorporación a organizaciones ya establecidas, de primer o segundo piso. En general, en Guatemala hay una gran

atomización organizativa, lo cual afecta la efectividad para articular la cadena especialmente en la fase de acopio.

2-Fortalecer a las organizaciones existentes en mejorar su rol como un proveedor de servicios a sus asociados en la actividad cacaotera.

3-Fortalecer la instancia de la Agrocadena del Cacao

4-Generar apropiación y orgullo por parte de los productores hacia su cultivo (concursos, divulgación en medios, “Día Nacional del Cacao”, etc.)

#### Producción/procesamiento

1-Fomentar el incremento de la producción, principalmente por ampliación de productores, áreas, renovación de cacaotales y aplicación de prácticas adecuadas de manejo agroforestal; relacionar estos esfuerzos con el sector de turismo.

2-Fortalecer el estímulo a la producción de cacao como parte de políticas ambientales (cambio climático, restauración de paisajes) y de seguridad alimentaria (nutricional, ingresos)

#### Mercado/comercialización

1-Facilitar el acceso continuo a información de precios de cacao en grano (corriente y fino de aroma), mediante medios de comunicación públicos (p.e. programas de radio), organizaciones públicas y privadas presentes en las zonas de producción, uso de mensajes telefónicos, etc.

#### Acceso a servicios de actores externos a la cadena

1-Diseñar en alianza con la “Agrocadena del Cacao”, una estrategia para facilitar el acceso a créditos o inversiones para la producción, el acopio y procesamiento de cacao. Incorporar en este diseño a entes de cooperación internacional.

2-Fortalecer el acceso a recursos de FONAGRO para acceso a la compra de equipo y maquinaria para el montaje de plantas de procesamiento.

Las propuestas presentadas aquí, vienen a complementar lo expuesto Plan Estratégico de la Agro cadena del Cacao (ver Tabla 1 y Tabla 2 en Anexo 5.3), pero sin embargo tienden a priorizar en mercados específicos, y en ese sentido, buscarían concentrar el uso de los escasos recursos disponibles en el desarrollo de los mercados más promisorios.

### **5.4 Políticas Comunes para Nicaragua y Guatemala y alcances a nivel de la Región de Centro América.**

Si bien el propósito ha sido establecer como el análisis de cadenas, ayuda a identificar estrategias para el mejoramiento de la competitividad de los actores en cada uno de los países, y

por consiguiente políticas que apoyen su desarrollo, también es válido indicar que existen estrategias comunes para ambos países. A continuación, se presentan las consideradas más relevantes:

#### Organizativo/empresarial

1-Dado que se trata de volúmenes de producción pequeños por productor, especialmente en Guatemala, se requiere, con el objetivo de economías de escala y ganar poder de negociación, el fortalecer la integración horizontal de los productores tanto en términos cuantitativo como cualitativos. En ese sentido, las políticas se deben dirigir a fortalecer aquellas organizaciones de productores que muestren eficiencia y transparencia en su quehacer, lo cual debe ser evaluado periódicamente.

2-Apoyar la organización del sector con un enfoque de cadena, idealmente brindándole algún tipo de reconocimiento legal para facilitar su labor de representación con legitimidad pública.

#### Producción/transformación

1-Fortalecer la implementación de cacao en sistemas agroforestales, con un enfoque que integre la diversificación productiva, impactos ambientales y mejoras en alimentación de las familias.

2-Impulsar y fortalecer procesos de transformación artesanal de cacao en grano para obtener productos terminados dirigidos a una variedad de mercados. Esto sobre todo debe ser impulsado en Nicaragua que, contando con los mayores niveles de producción del área, muestra cierto atraso en esta fase de la cadena en relación con otros países del área.

#### Mercado/comercialización

1-Brindar información continua y analítica sobre el comportamiento de los precios tanto a nivel global, Regional y de cada país.

2-Levantar información de base sobre las características de los productores y sus organizaciones, como un medio de lograr mayor transparencia con otros actores del mercado y facilitar procesos de coordinación de actores.

3-En término generales, la política debe asegurar la realización de estudios varios sobre aspectos de mercado y ponerlos a disposición de los actores de la cadena.

4-Continuar con labores de posicionamiento internacional del producto en coordinación con el sector turístico en cada uno de los países.

5-Apoyar el mercadeo y comercio electrónico del cacao (en grano o procesado), generando condiciones de infraestructura y legales para su realización.

6-Capacitar a las organizaciones de productores en la innovación de productos a partir de las demandas del mercado.

#### Servicios de actores externos a la cadena

1-Tanto en Nicaragua como en Guatemala, existen numerosas barreras para el acceso a fondos de crédito e inversión para los pequeños productores rurales, lo cual no es una excepción en el caso del cacao. En ese sentido, es relevante que en ambos países existan acciones de política que busquen facilitar el acceso a recursos financieros para la cadena del cacao, aspecto que ha sido discutido en el caso de ambos países.

Los planteamientos anteriores sobre algunos puntos de política comunes para ambos países, nos invita a aventurarnos a realizar algunas reflexiones sobre un enfoque de políticas regionales sobre la actividad del cacao:

- 1- Es deseable contar con principios de política para cacao en la Región, en tanto hemos visto, que especialmente en el caso de Nicaragua y Guatemala, existe una fuerte conexión entre las cadenas de los países, a través del comercio; pero esta conexión se extiende a El Salvador (comprando cacao de Nicaragua) y Honduras (vendiendo cacao a Guatemala) y también Costa Rica, por lo cual los vínculos entre las cadenas son de tipo Regional, y por tanto las políticas de un país tienen efecto en la actividad del cacao en el resto de los países.
- 2- Existe un consumo importante de productos tradicionales basados en cacao en toda la Región, especialmente en Guatemala, El Salvador, Nicaragua y que se extiende a México. Este consumo no solo moviliza el cacao en grano en la región sino también genera empleos, muchos en el sector de la micro y pequeña empresa. No obstante, el mismo no tiene una presencia importante en las propuestas de política ni en los países, pero tampoco a nivel regional. La incorporación del consumo de productos tradicionales, con una perspectiva regional, puede fortalecer la posición de los pequeños productores de cacao regionalmente.
- 3- El consumo de productos tradicionales no solo implica el comercio interregional de cacao en grano, sino también opciones para fortalecer los procesos de transformación

de materia prima entre los países, incluso pensando en especializaciones territoriales por producción, transformación y consumo.

- 4- Obviamente, la actividad del cacao tiene opciones importantes en el mercado internacional, pero políticas que promuevan la producción y el comercio como Región, pueden fortalecer las opciones de colocación del cacao a nivel de los diferentes países<sup>315</sup>. Por tanto, una política coordinada sobre la actividad del cacao entre los países podría generar mayores atractivos para los compradores internacionales.
- 5- En esa línea, Centro América puede potenciar mediante la acción de políticas, una imagen común del cacao que se produce en los diferentes países, resaltando elementos como calidad a partir de variedades presenten en la Región (incluyendo acciones ante ICCO), las culturas originarias, y los beneficios ambientales y sociales de la actividad. Esta proyección común no solo podría favorecer la valoración del cacao en términos de granos, sino también de los productos procesados, aprovechando los diferentes segmentos de mercado que se han desarrollado internacionalmente (mercados de productos saludables, mercados de cacos finos, otros.)

---

<sup>315</sup> Sobre todo, considerando que existe libre comercio de cacao y sus derivados entre los países centroamericanos (arancel cero para todas las partidas arancelarias)

## **CAPÍTULO 6: Conclusiones Generales**

En esta investigación se ha querido ir más allá de las recomendaciones que tradicionalmente se brindan sobre políticas y proyecto que puedan fortalecer la actividad del cacao en Centro América. En general, se indica que debemos diferenciar nuestros productos sea por medio de certificaciones (diferenciación horizontal) o bien por medio de una diferenciación vertical con cacaos finos con el fin de insertarnos mejor en el comercio internacional y obtener un precio superior al de Bolsa por este producto. El contacto directo con productores, comercializadores y funcionarios de organizaciones de desarrollo, permite advertir que, si bien la mayoría coincide con estas propuestas, existen matices y énfasis dependiendo del país donde se está produciendo el cacao y del rol que tienen en la cadena. Es frecuente que en el caso de los productores exista interés por procesar su cacao, más allá de la certificación o el calificativo de cacao fino. En el caso de los comercializadores, el punto es la calidad del grano y la relación de esto con las expectativas de precios de los productores y con las características del mercado al cual ellos venden. Cuando se trata de actores externos, existen diferentes posiciones, pero muchos casos la mayor preocupación es como insertar al mayor número de productores en el mercado por medio de empresas que brindaban algún tipo de seguridad de mercado bajo un enfoque de empresas anclas y encadenamientos inclusivos.

Esta investigación se realizó asumiendo que es importante tratar de profundizar en la posición de los pequeños productores de cacao y sus intereses. En ese sentido se buscó contar con un panorama amplio sobre las diferentes opciones y se trató de ser lo más objetivo posible en evaluar las mismas, pero desde la perspectiva e intereses de los pequeños productores.

Se asumió para esto el análisis de cadena, en tanto daba un panorama lo suficientemente general como para entender la actividad del cacao de un determinado país en un marco más amplio (cadena global) y por otro lado, porque ello permitía acercarse de manera más detallada a las condiciones particulares de ciertos países, en este caso Nicaragua y Guatemala, e identificar como éstos ámbitos se relacionan e interactúan. A su vez la cadena, permitía ir más allá de solo la producción, sino entender los procesos de transformación y consumo, y por tanto tratar de identificar donde los productores de cacao pueden tener más posibilidades de valorar su producción primaria, considerando particularidades a nivel de países, así como globales.

Efectivamente, el ejercicio de caracterización de la cadena cacao/chocolate, permitió apreciar la escasa presencia del cacao de Centro América en términos del mercado mundial del cacao, lo cual genera ventajas y desventajas para la actividad.

Por un lado, permite que la actividad se haya venido desarrollando de una manera particular, en tanto las empresas líderes no han puesto su atención en la Región y por tanto no han influenciado de manera importante el desenvolvimiento de la actividad de acuerdo a sus intereses, como ha ocurrido especialmente en África. Esto ha facilitado que empresas chocolateras más pequeñas hayan visto oportunidades en Centro América, tanto por las características del grano producido aquí, así como porque no tienen que competir con la presencia de las empresas líderes del mercado en estos territorios. En general esto ha sido beneficioso para los productores, porque para estas compañías el cacao que produce Centro América es importante para su actividad empresarial, y por tanto no son fácilmente sustituibles, y esto, en parte, se expresa en los precios superiores a los cuales compran el cacao, si bien esto podría cambiar en el futuro.

Una desventaja identificada del rol marginal en el mercado internacional es que el cultivo de cacao no está entre las prioridades de políticas de los países de la Región. En efecto, si bien la actividad tiene un gran potencial, está muy lejos del papel que juega una actividad como el café en términos de valor de las exportaciones y generación de ingresos, y por tanto no cuenta con programas e instituciones especializadas en su apoyo, como en otros países de América Latina como Ecuador y Perú donde el cacao ha crecido de forma significativa en los últimos años, en parte gracias al apoyo que ha recibido del Estado y otros actores.

Otro aspecto que aparece en la indagación de la actividad en relación con el mercado internacional es paradójicamente la importancia de los mercados nacionales. En efecto, un aspecto relevante que surge de este análisis es que una parte muy importante del cacao producido en Centro América no va a los principales países consumidores (EE. UU., Europa y otros), sino se queda en la Región. Esto es particularmente interesante, porque está relacionado con aspectos culturales e históricos profundamente arraigados en Centro América, especialmente en Guatemala, y que se extiende hasta México. Desde esa perspectiva, se llega a entender que el consumo de cacao tiene una tradición que va más allá de la época de la Conquista, y que, por supuesto con cambios, se ha mantenido en la población de la Región, constituyéndose en el principal mercado de la producción actual de cacao de estos países.

Asimismo, el análisis del mercado internacional, visto de una manera global, permitió identificar un creciente fenómeno de concentración tanto en la compra de materia prima, como de procesamiento intermedio y de productos finales. La mayor integración horizontal y vertical de grandes empresas internacionales de alimentos en la cadena del cacao, ha ido cerrando espacios para los diferentes actores locales en los países productores, circunscribiendo su rol al de productor de materias primas, como bien se expresa en el caso de los países africanos. En efecto, las economías de escala alcanzadas por las grandes empresas internacionales hacen sumamente difícil para los productores directos, avanzar en la integración horizontal de la cadena en el mercado de chocolate corriente. Junto con lo anterior, la revisión del mercado internacional mostró la existencia de varios segmentos, lo cual aparece entonces como una posible opción para los productores directos de mejorar su inserción en la cadena global del cacao por medio de la venta del grano, sobre todo para nuestros países, que cuentan con una modesta producción.

El examen de los mercados diferenciados corroboró que tampoco son mercados que ofrezcan grandes oportunidades. En el caso de los cacaos certificados, años atrás se vio como una de las mejores oportunidades para los productores de cacao, sobre todo considerando el potencial del mercado Fair Trade, a partir de su experiencia en café. No obstante, el mercado de cacaos certificados se ha desarrollado más hacia las necesidades del mercado corriente (*mainstream*), y han ganado el liderazgo certificaciones como Utz/Rain Forest, mientras que Fair Trade y Orgánicos, siguen siendo una parte muy pequeña del mercado, si bien pueden ser opciones para algunas organizaciones de productores específicas.

Asimismo, la investigación del mercado internacional mostró otros segmentos como los del cacao fino, y de productos saludables. El mercado de cacaos finos, al igual que el de cacaos certificados, presentan limitaciones, debido al bajo volumen de demanda, pero también porque existe una competencia creciente por parte de otros países productores de cacao con sus respectivas ofertas. En parte, este no es un gran problema para Centro América en consideración del bajo volumen de su oferta, pero sin embargo nos alerta de los límites de una estrategia basada en la producción de este tipo de cacao. Sin embargo, el cacao fino de aroma tiene particularidades en términos de la elaboración de productos finales, que lo hacen diferente al mercado de chocolate corriente e incluso al mercado de cacaos certificados.

El estudio del mercado de cacaos finos, indicó que una parte de la producción de este tipo de chocolates, se realiza de manera artesanal en los principales países consumidores (EEUU y

países europeos), lo que abre posibilidades para la integración vertical por parte de los productores de cacao, en tanto aquí la barrera no tiene que ver tanto con economías de escala y costos de equipo y maquinaria, sino de conocimientos tanto en la preparación del chocolate como de los gustos del consumidor y los canales de comercialización. Si bien estas se reconocen como barreras importantes para la entrada de los productores en el mercado de productos terminados, por otro lado, se considera que no son infranqueables.

Algo similar se observa en el caso del mercado de productos saludables, donde el chocolate oscuro es producido tanto a nivel industrial como a nivel semi industrial y artesanal. Este mercado presenta un gran potencial, porque cuenta con un alto ritmo de crecimiento, y se proyecta que llegará a ser el producto más importante de la industria del chocolate en el futuro. Como se ha dicho, una ventaja de éste es que no requiere ni de variedades particulares, ni de procesos de fermentación exigentes, siendo el cacao “*raw*” una de las variantes del mercado de productos saludables, donde también existen posibilidades para los productores directos de contar con bienes terminados.

En síntesis, el análisis geográfico, y en específico del mercado mundial, permitió establecer oportunidades para los productores con producto terminado tanto en el mercado de cacao finos como el mercado de productos saludables. En el caso de mercados certificados (Fair Trade y Orgánicos), las opciones se restringen más hacia la venta de cacao en granos.

Como ya se ha indicado, las oportunidades del Mercado de Productos Tradicionales surgen del análisis de las cadenas del cacao en los países particulares, y no tanto del estudio del mercado internacional. El consumo del cacao en la población de los países de la Región aparece claramente como un elemento fundamental para entender el desarrollo de las cadenas en los países estudiados, así como de la forma de insertarse en la cadena global. Pero tal vez lo más relevante, es que coloca sobre el tapete de la discusión la opción de procesar producto terminado para el mercado nacional y regional por parte de los productores de cacao, algo que no está presente en la mayoría de los estudios sobre la cadena del cacao en Centro América, por el fuerte sesgo pro-exportación que tiene los modelos de desarrollo en la Región.

Así como la determinación de alternativas promisorias de mercado es principalmente resultado del estudio de las cadenas globales, la selección de las mejores oportunidades de esas alternativas de mercado surge del análisis de las características particulares de las cadenas en cada uno de los países. De esta manera, la reconstrucción parcial de la cadena del cacao permitió

identificar y comparar una serie de variables tales como: el tipo de productores, tipo de variedades presentes, nivel de producción, relaciones con compradores locales e internacionales, características del consumo interno, políticas existentes y su implementación, entre otras, que van conformando las ventajas (comparativas y competitivas) que tiene cada país para enfocarse más en ciertos mercados, pero sin llegar a plantear una especialización en ninguno de los casos. Como se expuso en el capítulo 4, los pequeños productores de cacao en Guatemala cuentan con mayores posibilidades en los mercados de productos tradicionales con productos terminados y en el mercado de cacao finos, principalmente con venta de cacao en grano (pero con posibilidades de avanzar hacia productos terminados); de manera similar, en el caso de Nicaragua, el mercado existente de venta de cacao en grano certificado como orgánico para exportación se debe fortalecer, pero es necesario avanzar hacia productos terminados con miras al mercado de productos saludables, tradicionales y de cacao finos, sea para el mercado nacional, Regional o internacional. Estas rutas propuestas, y que sirven de guía para las políticas hacia la actividad, son el resultado del estudio de las particularidades de la cadena en cada país.

Las políticas específicas que se proponen para cada país son un intento de priorizar medidas de política que apoyen la superación de las debilidades encontradas en cada una de las cadenas de cacao en los países, y que están afectando las posibilidades de que los pequeños productores pueden aprovechar y desarrollar las alternativas productivas y de comercialización para los mercados alternativos. Es claro que se trata de un ejercicio técnico, y que las mismas deberían ser validadas con los actores internos de la cadena, pero también con los externos, puesto que la implementación de algunas medidas pasa necesariamente por la anuencia de estos actores y valoraciones de conveniencia y razonabilidad.

Lamentablemente, el debate con los actores de estas propuestas no se ha realizado, tanto por limitantes financieras y de tiempo, lo que sin duda es una debilidad de las sugerencias de política realizadas en el estudio. Sin embargo, las mismas se ponen a disposición de los interesados para ejercicios de este tipo, tanto públicos como privados.

Pese a estas limitaciones, la investigación permitió identificar los elementos estratégicos para la formulación de políticas para el caso del cacao, en tanto, es claro que en el caso de este producto, es esencial determinar las restricciones y oportunidades que brinda el mercado internacional, así como las particularidades del mercado nacional -en términos de disponibilidad de recursos, el consumo y la forma en que se estructuran los actores en los segmentos de la cadena-

, y finalmente la vinculación entre ambos niveles de análisis. Si bien esto puede parecer hasta obvio, como se ha podido ver en el desarrollo de esta investigación, su aplicación no resulta sencilla, pues requiere de una gran cantidad de información, no siempre disponibles, y debe existir una metodología que facilite la vinculación y análisis de dicha información.

En ese sentido, la metodología de cadenas globales resultó una herramienta bastante efectiva para la identificación de oportunidades de mercado y la elaboración de propuestas para un mejor aprovechamiento de estas, a nivel de un producto agrícola. La misma brindó una ruta de investigación con sus respectivos puntos de atención, pero sin llegar a convertirse en una camisa de fuerza ni en el método ni en los mecanismos de análisis. Además, permitió la incorporación de otros enfoques teóricos (teorías del comercio internacional, enfoques sobre intervenciones públicas, etc.), que ayudaron a enriquecer el análisis. No obstante, si bien la metodología de cadenas globales no está elaborada para el diseño de políticas, sí brinda insumos, especialmente por medio de la dimensión de lo institucional, para su desarrollo.

Por último, se considera que la investigación, con las limitaciones ya apuntadas, si permitió alcanzar tanto el objetivo general como los específicos a lo largo de los capítulos 3, 4 y 5.

## Referencias

### Bibliografía

- Agosin, M., & Fernández-Arias, E. (2014). Hora de repensar el desarrollo productivo. En G. Crespi, E. Fernández Arias; & E. Stein (Edits.), *¿Cómo repensar el desarrollo productivo?: Políticas e instituciones sólidas para la transformación económica*. Banco Interamericano de Desarrollo. Recuperado de: <http://publications.iadb.org/h>
- Agrocadena de Cacao de Guatemala. (2016). Plan Estratégico de la Agrocadena de Cacao de Guatemala.
- Arce, Randall (2009). El conocimiento de la demanda en las cadenas globales: factor clave para mejorar la sostenibilidad en el mercado. En Rafael Díaz Porras, Wim Pelupessy, Fernando Sáenz Segura (Editores), *Cadenas globales: enfoque y aplicaciones para agroindustrias en países en desarrollo*. 1. ed. –Heredia, CR.: EUNA.
- Barrantes, Maria. (2012). A brief overview of sustainable cocoa sector in Latin America and the Caribbean. FAST
- Batista, Lépidio. (2009). *Guía Técnica el Cultivo de Cacao en la República Dominicana*. Santo Domingo, República Dominicana. CEDAF.
- Bendaña, Ernesto, Villalobos, Marilyn, Escobedo, Adriana, Sánchez, Sith Yin, y Somarriba, Eduardo. (2013). *Uso actual y oferta de tecnologías sostenibles en las cadenas de valor del cacao en Nicaragua para mejorar la seguridad alimentaria*. Unidad de Desarrollo de Agronegocios del Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE), RUTA.
- Blyde, J., Pietrobelli, C., Volpe, C. (2014). Un mundo de posibilidades: internacionalización para el desarrollo productivo. En G. Crespi, E. Fernández Arias; & E. Stein (Edits.), *¿Cómo repensar el desarrollo productivo?: Políticas e instituciones sólidas para la transformación económica*. Banco Interamericano de Desarrollo. Recuperado de: <http://publications.iadb.org/h>
- Casaburi, G., Maffioli, A., & Piet, C. (2014). Más que la suma de las partes: políticas de clusters. En C. F. Eduardo & S. Ernesto H, & E. Stein (Edits.), *¿Cómo repensar el desarrollo productivo?: Políticas e instituciones sólidas para la transformación económica*. Banco Interamericano de Desarrollo. Recuperado de: <http://publications.iadb.org/h>
- Cocoa Barometer 2015 (s.f.) Recuperado de: [www.cocoabarometer.org](http://www.cocoabarometer.org)
- Company Focus. Guan Chong, April 2011 ([http://www.gcb.net.my/wp-content/uploads/2011/07/GuanChong\\_HwangDBS\\_CoFocus\\_110429.pdf](http://www.gcb.net.my/wp-content/uploads/2011/07/GuanChong_HwangDBS_CoFocus_110429.pdf))

CONACADO. Memoria 2014. Santo Domingo, República Dominicana, Junio 2015

Demenus, W. y Crespo, P. (editores), (2011). Cadenas Productivas y Desarrollo Económico Rural en Latinoamérica. Consorcio de Consejos Provinciales del Ecuador (CONCOPE). Ecuador

Departamento de Inteligencia de Mercados. Guía de mercados Indonesia. Servicio al Exportador. PROMPERU.2017. Recuperado de:  
<http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/estudio/104935931radBB2F2.pdf> (revisado 06 03 2019)

Díaz, Rafael. (2009). Políticas y estrategias en las cadenas globales de mercancías: diseño de políticas sectoriales. En Rafael Díaz Porras, Wim Pelupessy, Fernando Sáenz Segura (Editores), Cadenas globales: enfoque y aplicaciones para agroindustrias en países en desarrollo. 1. ed. –Heredia, CR.: EUNA.

Díaz, R. Pelupessy, W. Sáenz, F. (2009). La economía política de las cadenas globales de mercancías: un marco de análisis. En Rafael Díaz Porras, Wim Pelupessy, Fernando Sáenz Segura (Editores), Cadenas globales: enfoque y aplicaciones para agroindustrias en países en desarrollo. 1. ed. –Heredia, CR.: EUNA.

Díaz, R y Sandí J. Institucionalidad en las Cadenas Agroindustriales Elementos para su Abordaje (s.f.)

Díaz, R y Valenciano, J. (2012). Gobernanza en las cadenas globales de mercancías/valor: una revisión conceptual. Economía y Sociedad, número 41, enero-junio de 2012. Páginas 9-27. Universidad Nacional de Costa Rica.

Dirección de Planeamiento, MAGA. El Agro en Cifras 2014. Febrero 2015

Durá Esteve, S. (2016). Estudio del valor nutricional y funcional de cacao en polvo con diferentes grados de alcalinización. <http://hdl.handle.net/10251/65834>. (Revisado 09-04-2019)

Espinel, Ramón. (2016). Cacao: Situación Mundial en: Campaña, Arturo (ed.) Cacao y campesinos: experiencias de producción e investigación / Arturo Campaña, Francisco Hidalgo y Adriana Sigcha, (ed). —Quito: SIPAE. 226 p. (págs. 105-116)

Fernández-Arias, E. & Stein, E. (2014). Un tema tabú: la selección de sectores prioritarios para la transformación productiva. En G. Crespi, E. Fernández Arias; & E. Stein (Edits.), ¿Cómo repensar el desarrollo productivo?: Políticas e instituciones sólidas para la transformación económica. Banco Interamericano de Desarrollo. Recuperado de:  
<http://publications.iadb.org/h>

- Fernández-Stark, K & Gereffi, G. (diciembre 2011). Manual. Desarrollo Económico y Social y Cadenas Globales de Valor. Center on Globalization, Governance & Competitiveness (CGG). Duke University. Durham, North, Carolina.
- Fins, Laurel. (2013). La historia del cacao y del chocolate. /Laurel Fins, Eduardo Somarriba Chávez y Francisco Quesada Chaverri. – 1 ed. – Turrialba, C.R.: CATIE, 2013. 36 p. Serie Técnica. Materiales de Extensión
- FIDA. (2013). Adaptación a Cambios en los Mercados y a los Efectos del Cambio Climático - NICADAPTA. Informe final sobre el diseño del proyecto.
- Fountain, A y Hütz-Adams, F. Cocoa Barometer 2018. (s.f.) [www.cocoabarometer.org](http://www.cocoabarometer.org)
- Gereffi, G., Humphrey, J., Kaplinsky, R., Sturgeon, T. (2001). Globalisation, Value Chains and Development. IDS Bulletin Volume 32 No 3. Institute of Development Studies 2001
- Gobierno de Nicaragua. Plan de Producción, Consumo y Comercio. Ciclo 2016-2017
- Gobierno de Nicaragua. Plan de Producción, Consumo y Comercio. Ciclo 2018-2019
- Hernández, Luis. (2007). Análisis de la cadena subsectorial del cacao. FUNICA. Nicaragua.
- Hyman, Spencer: What can craft chocolate learn from speciality coffee, craft beer and other craft movements? Abril 2019. <https://www.linkedin.com/pulse/what-can-craft-chocolate-learn-from-speciality-coffee-spencer-hyman>
- Hütz-Adams, F y Schneeweiß, A. (2018). Pricing in the cocoa value chain – causes and effects. GIZ
- ICCO. (2015). Mercado Mundial del cacao: Retos y Oportunidades para productores de cacao en Nicaragua. Presentación Managua, Nicaragua.
- ICCO, Cocoa Market Review, April 2018
- ICCO, Informe 2012/2013
- ICCO. (2019). Informe de la Reunión del Panel Ad Hoc sobre la revisión del anexo “C” del CIC, 2010.
- ICCA. (2017)- I. Arvelo Sánchez, Miguel II. González León, Diego III. Delgado López, Tania IV. Maroto Arce, Steven V. Montoya Rodríguez, Paola VI. IICA VII. Fundación Colpos. Estado actual sobre la producción, el comercio y cultivo del cacao en América / Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, Fundación Colegio de Postgraduados en Ciencias Agrícolas. – San José, C.R.: IICA.)

- Kaplinsky, Raphael. (2004). Competitions Policy and the Global Coffee and Cocoa Value Chains. Paper prepared for United Nations Conference for Trade and Development.
- Ministerio de Fomento, Industria y Comercio (MIFIC) (s.f.). Chocolate EE.UU. Programa de Apoyo al Comercio Exterior (PACE-BID). Nicaragua.
- Ministerio de Economía (MINECO) Gobierno de Guatemala. (2015). Línea Base de Cadena del Cultivo del Cacao. Guatemala.
- Ministerio de Economía Familiar Comunitaria, Cooperativa y Asociativa (MEFCCA), Nicaragua (2015). Desarrollo de la Cadena de Valor. Dirección Nacional de Agroindustria MEFCCA.
- Morales, Oswaldo et al. (2015). La Alianza Cacao Perú y la cadena productiva del cacao fino de aroma. Lima: Universidad ESAN– 182 p. – (Serie Gerencia para el Desarrollo; 49)
- Picado, Wilson et al. (2017). Flujos de comercio exterior del cacao y sus derivados en Costa Rica (1955-2015). - <https://www.researchgate.net/publication/324170936>
- Pontaza, A. & Escobar, E. (2013). Uso del Theobroma cacao sp. (CACAO) Recolectado en el Área de Alta Verapaz para la Fabricación de Cuatro Cosméticos. (Tesis de Pregrado). Universidad de San Carlos. Guatemala.
- Root Capital. (2016). Sistematización del Proceso Técnico y Financiero del Cultivo del Cacao. Theobroma cacao L en la Cooperativa de Apicultores del Sur Occidente.
- Say, Eduardo y otros (2013). Uso actual y oferta de tecnologías sostenibles en las cadenas de valor del cacao en Guatemala para mejorar la seguridad alimentaria.
- Sáenz, Laura. (2011). Macrofauna y Propiedad agroforestales con Cacao acrofauna propiedades físico-químicas del suelo en sistemas agroforestales con cacao (theobroma cacao l.) y bosques secundario sur occidente de Guatemala. Informe Final de Tesis. Universidad de San Carlos.
- SEPSA (2017). Análisis de la Actividad Cacaotera Costarricense y Perspectivas de su Reactivación. San José, Costa Rica.
- Stein, E. (2014). Un marco conceptual para las políticas de desarrollo productivo. En G. Crespi, F. Eduardo, & S. Ernesto H. (Edits.), ¿Cómo repensar el desarrollo productivo?: Políticas e instituciones sólidas para la transformación económica. Banco Interamericano de Desarrollo. Recuperado de: <http://publications.iadb.org/h>
- Tapia, Salvador. (2016). Situación Actual de la Cadena de Valor del Cacao en Nicaragua. VECO/COSUDE
- Tapia, Salvador. (2016) \*. Situación Actual de la Cadena de Valor del Cacao en Guatemala. VECO/COSUDE

VECO Mesoamérica (2016). Situación Actual de las Cadenas de Valor de Cacao desde una perspectiva Regional.

Uncommon Cocoa Group. Impact Report 2014

Ying, Sith y otros (2013). Uso actual y oferta de tecnologías sostenibles en las cadenas de valor del cacao en Honduras para mejorar la seguridad alimentaria. RUTA,

### **Entrevistas**

Ac, Marlon. (Agosto de 2016). Promotor de Campo de Cacao Verapaz. Cacao como Alternativa de Desarrollo en Centro América: Un Análisis desde la perspectiva de Cadenas de Valor. (P. Olea, Entrevistador) Guatemala.

Brenes, Oscar. (Septiembre de 2019). Ex Gerente del Programa Nacional de Cacao de Costa Rica. Cacao como Alternativa de Desarrollo en Centro América: Un Análisis desde la perspectiva de Cadenas de Valor. (P. Olea, Entrevistador) Costa Rica.

Cordón, Antonio. (Agosto de 2016). Consultor CRECER (ONG). Cacao como Alternativa de Desarrollo en Centro América: Un Análisis desde la perspectiva de Cadenas de Valor. (P. Olea, Entrevistador) Guatemala.

Collado, Carlos (Agosto de 2016). ANAKAKAW Cacao como Alternativa de Desarrollo en Centro América: Un Análisis desde la perspectiva de Cadenas de Valor. (P. Olea, Entrevistador) Guatemala.

Escorcía, Denis. (Agosto de 2016). Gerente Cooperativa La Campesina. Comunicación Personal Cacao como Alternativa de Desarrollo en Centro América: Un Análisis desde la perspectiva de Cadenas de Valor. (P. Olea, Entrevistador) Nicaragua.

González, Diego. (Septiembre de 2019). Especialista de Proyectos del IICA. Cacao como Alternativa de Desarrollo en Centro América: Un Análisis desde la perspectiva de Cadenas de Valor. (P. Olea, Entrevistador) Costa Rica.

Hernández, Gustavo. (Agosto de 2016). Director HEIFER-Guatemala. Cacao como Alternativa de Desarrollo en Centro América: Un Análisis desde la perspectiva de Cadenas de Valor. (P. Olea, Entrevistador) Guatemala.

Herrera, Ismael. (Septiembre de 2016). Asesor de Comités de Cacao y Café en AGEXPORT. Cacao como Alternativa de Desarrollo en Centro América: Un Análisis desde la perspectiva de Cadenas de Valor. (P. Olea, Entrevistador) Guatemala.

Homman, Frank. (Septiembre de 2016). Representante empresa Oxo Cocoa Fine. Cacao como Alternativa de Desarrollo en Centro América: Un Análisis desde la perspectiva de Cadenas de Valor. (P. Olea, Entrevistador) Nicaragua.

- Ismael, Fatima, (Agosto de 2016). Gerente Cooperativa Soppexcca. Cacao como Alternativa de Desarrollo en Centro América: Un Análisis desde la perspectiva de Cadenas de Valor. (P. Olea, Entrevistador) Nicaragua.
- Last, Jesse. (Septiembre de 2016). Empresa Taza de Chocolate. Cacao como Alternativa de Desarrollo en Centro América: Un Análisis desde la perspectiva de Cadenas de Valor. (P. Olea, Entrevistador) EE.UU.
- Martorell, Jaume. (Septiembre de 2016). Gerente Ritter-Nicaragua. Cacao como Alternativa de Desarrollo en Centro América: Un Análisis desde la perspectiva de Cadenas de Valor. (P. Olea, Entrevistador) Nicaragua.
- Mayorga, Ana Lucia (Mayo de 2019). Profesora de la Escuela de Tecnología en Alimentos. UCR Cacao como Alternativa de Desarrollo en Centro América: Un Análisis desde la perspectiva de Cadenas de Valor. (P. Olea, Entrevistador) Costa Rica.
- Mack, Roberto. (Junio de 2019). Encargado de vínculos entre productos de cacao y empresas internacionales, en diferentes países de América Latina. Cacao como Alternativa de Desarrollo en Centro América: Un Análisis desde la perspectiva de Cadenas de Valor. (P. Olea, Entrevistador) Costa Rica.
- Miller, Andrew. (Septiembre de 2016). Izabal Agro-Forest, S.A Cacao como Alternativa de Desarrollo en Centro América: Un Análisis desde la perspectiva de Cadenas de Valor. (P. Olea, Entrevistador) Guatemala
- Mollinedo, Juan. (Septiembre de 2016). Miembro de AMACACAO Cacao como Alternativa de Desarrollo en Centro América: Un Análisis desde la perspectiva de Cadenas de Valor. (P. Olea, Entrevistador) Guatemala.
- Ochoa, Pedro. (Septiembre de 2016). Encargado del Beneficio de Cacao. FEDECOVERA Cacao como Alternativa de Desarrollo en Centro América: Un Análisis desde la perspectiva de Cadenas de Valor. (P. Olea, Entrevistador) Guatemala.
- Paz, Santiago. (Julio de 2019). Gerente de la Cooperativa Nordanio (Perú). Cacao como Alternativa de Desarrollo en Centro América: Un Análisis desde la perspectiva de Cadenas de Valor. Costa Rica. (P. Olea, Entrevistador) Costa Rica.
- Segura, Oswaldo. (Octubre de 2019). Consultor en cacao del SICA-SECAC. Cacao como Alternativa de Desarrollo en Centro América: Un Análisis desde la perspectiva de Cadenas de Valor. (P. Olea, Entrevistador). Costa Rica.
- Valdés, Hugo. (Diciembre de 2018). Asesor Cooperativa Sin Fronteras Cacao como Alternativa de Desarrollo en Centro América: Un Análisis desde la perspectiva de Cadenas de Valor. (P. Olea, Entrevistador) Costa Rica.

## Sitios Web

Apen (S,f). *Apen*. Obtenido de <http://apen.org.ni/>

Agro, (30 de Septiembre de 2015). Olam International. El gigante del campo. *Dinero*. Obtenido de <https://www.dinero.com/edicion-impres/negocios/articulo/olam-international-el-gigante-del-campo-companias-agricolas-mas-grandes-del-mundo/214154>

Arcor (S.f). *Arcor*. Obtenido de <https://www.arcor.com>

Barre Callebaut (S.f). *Barre Callebaut*. Obtenido el 14 de Marzo de 2019, de <https://www.barry-callebaut.com/en/manufacturers/sustainability-in-action/sustainability-sourcemap>

Btcocoa.com (S.f). *Btcocoa.com* Obtenido de <http://www.btcocoa.com>

Cargil (S.f). *Cargil*. Obtenido de <https://www.cargill.com/agriculture>

Cemol (S.f). *Cemol*. Obtenido de <https://group.cemol.com>

Comisión Cacao. (S.f). *Comisión Cacao*. Obtenido de <https://www.facebook.com/ComisionCacao?>

Cocoa barometer (S.f). *Cocoa barometer*. Obtenido de <http://www.cocoabarometer.org>

C y D Sucden (S.f). *C y D Sucden*. Obtenido de <https://www.sucden.com/>

Departamento de Inteligencia de Mercado (S,f). *Departamento de Inteligencia de Mercado*. Obtenido de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/estudio/104935931radBB2F2.pdf>

Dutch Cocoa (S. f). *Dutch Cocoa*. Obtenido de [www.dutchcocoa.nl](http://www.dutchcocoa.nl)

Dw.com (S.f). *Dw.com* .Obtenido de <https://www.dw.com/es/indonesia-una-carrera-con-cacao/av-46311590>

Ecom (S.f). *Ecom*. Obtenido de <https://www.ecomtrading.com>

Fao (S.f). *Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura*. Obtenido de <http://www.fao.org/faostat/en/#data/QC/visualize>

Fao (S.f). *Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura*. Obtenido de <http://www.fao.org/faostat/en/#data/QC/visualize>

Fao (S.f). *Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura*. Obtenido de <http://www.fao.org/family-farming-decade/home/es/>

Fedecovera (S.f). *Fedecovera*. Obtenido de <https://www.fedecovera.com/index.php?lang=es>

Forbes Favorite (S, f). Obtenido de [www.zchocolat.com/z34-chocolate/chocolate/producción-medio cacao.asp](http://www.zchocolat.com/z34-chocolate/chocolate/producción-medio-cacao.asp)

Glico (S.f). *Glico*. Obtenido de <https://www.glico.com/global/about/business/>

Icco (S.f). *Icco*. Obtenido de <https://www.icco.org/>

Jbcocoa.com (S.f). *Jbcocoa*. Obtenido de <https://www.jbcocoa.com/index.html>

Longo, M. J. (27 de Junio de 2019). *Promueven proyecto turístico ecológico y comunitario*. *Prensa Libre*. Obtenido de <https://www.prensalibre.com/ciudades/quetzaltenango/promueven-proyecto-turistico-ecologico-y-comunitario/>

Olam (S.f). *Olam*. Obtenido el 14 de Marzo del 2019, de <https://www.olamgroup.com/products/confectionery-beverage-ingredients/cocoa/cocoa-product-brands.html> revisado 14 3 2019

Research and Market (S.f). *Research and Market*. Obtenido de [https://www.researchandmarkets.com/reports/4763118/dark-chocolate-market-global-industrytrends?utm\\_source=GNOM&utm\\_medium=PressRelease&utm\\_code=b7w69k&utm\\_campaign=1244420++Global+Dark+Chocolate+Market+Report+2019%3a+Industry+Trends%2c+Share%2c+Size%2c+Growth%2c+Opportunity+and+Forecasts%2c+2011-2018+%26+2019-2024&utm\\_exec=chdo54prd%20%20\(revisado%20-06-2019\)](https://www.researchandmarkets.com/reports/4763118/dark-chocolate-market-global-industrytrends?utm_source=GNOM&utm_medium=PressRelease&utm_code=b7w69k&utm_campaign=1244420++Global+Dark+Chocolate+Market+Report+2019%3a+Industry+Trends%2c+Share%2c+Size%2c+Growth%2c+Opportunity+and+Forecasts%2c+2011-2018+%26+2019-2024&utm_exec=chdo54prd%20%20(revisado%20-06-2019))

Reuters (S.f). *Reuters*. Obtenido de <https://www.reuters.com/finance/stocks/companyProfile/GNCH.KL>

Trademap (S.f). *Trademap*. Obtenido de <https://www.trademap.org/>

Touton (S.f). *Touton*. Obtenido de <https://touton.fr/products/cocoa>

Uncommoncacao (S.f). *Uncommoncacao*. Obtenido de <https://www.uncommoncacao.com/view-all-origins>

## **ANEXOS**

## Anexo 2.1. Resumen de la Metodología

**Cuadro 1:** Variables, indicadores, definición instrumental, instrumento y fuentes de Información, según objetivo específico

Metodología según cada Objetivo Específico					
Obj Esp	Definición conceptual de la variable	Indicadores	Definición instrumental	Instrumento	Fuente de información
Obj1	1.1. Estructura de la cadena del cacao  1.2. Tendencias del Mercado Internacional del cacao	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Producción y consumo de cacao a nivel internacional (Cuantitativa)</li> <li>-Principales países productores, consumidores, principales compañías. (Cuantitativa)</li> <li>-Tendencias de producción y consumo a nivel internacional y mercados diferenciados. (Cuantitativa y Cualitativa)</li> <li>-Precios Internacionales (cuantitativa)</li> <li>- Cadena Global y Gobernanza de la misma. (Cualitativa)</li> <li>- Producción y consumo de cacao a nivel de Centro América (Cuantitativa).</li> <li>-Exportaciones e Importaciones de Cacao en Centro América, (Cuantitativa).</li> <li>-Políticas públicas para la actividad en Centro América. (Cualitativa)</li> </ul>	Estadísticas de la producción y consumo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estudio de fuentes secundarias</li> <li>Entrevistas a informantes claves</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>UN Trade Map</li> <li>ICCO</li> <li>Cocoa Barometer</li> <li>RUTA</li> <li>VECO</li> <li>Ministerios de Agricultura de los Países</li> <li>Expertos en el mercado de Cacao</li> </ul>
Obj2	Cadena del cacao en Nicaragua y Guatemala	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Insumo Producto (Eslabones, actores, flujos de producción y consumo). Cuantitativa y Cualitativa</li> <li>-Dimensión geográfica de la cadena (actividades realizadas en los territorios). Cuantitativa</li> <li>-Gobernanza (identificación del tipo de gobernanza). Cualitativa</li> <li>-Contexto institucional (políticas públicas, normas internacionales, coordinación de actores). Cualitativa</li> <li>-Ventaja competitiva</li> <li>-Valor agregado</li> <li>-Diferenciación horizontal</li> <li>-Diferenciación vertical</li> <li>-Comparación entre países (matriz)</li> </ul>	Estadísticas nacionales de producción, exportaciones, etc.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estudio de fuentes secundarias</li> <li>Entrevistas a informantes claves</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estudios varios realizados por Gobiernos y ONGs Internacionales</li> <li>Gerentes de Cooperativas</li> <li>Representantes de Empresas Importadoras</li> <li>Representantes del Gobierno</li> <li>Expertos en el sector</li> </ul>
Obj3	Oportunidades de Desarrollo de la Actividad cacaotera en los países y a nivel regional	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Potencial de competitividad (Cualitativa)</li> <li>-Generación de empleo e ingresos (Cualitativa)</li> <li>-Manejo e impacto en los recursos naturales. (Cualitativa)</li> <li>-Opciones de Política: Vertical Bienes Públicos/Intervención de mercado</li> <li>-Instrumentos de Política sugeridos</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Entrevistas a informantes claves</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Representantes de Gobiernos</li> <li>Representantes de Organismos Internacionales relacionados con políticas públicas</li> </ul>

Fuente: Elaboración Propia

### **Anexo 3.1-El Cultivo del cacao**

El cacao es un árbol que crece principalmente en el bosque húmedo tropical, concentrándose en una franja comprendida entre los 20 ° tanto al norte como al sur del Ecuador<sup>1</sup>. Para su desarrollo requiere de condiciones climáticas muy específicas. Se trata de áreas con climas cálidos y húmedos, con precipitación promedio de 1150 mm a 2 500 mm, temperaturas entre los 18 °C y 32 °C, y temporadas secas inferiores a los 3 meses<sup>2</sup>. Para expresar todo su potencial productivo requiere además suelos profundos, fértiles y bien drenados, ricos en materia orgánica, con altitudes por debajo de los 1 300 msnm (ICCA, 2017)

Por lo anterior no es fácil que se pueda producir en regiones del mundo donde no existan estas particulares condiciones, lo cual les da a los productores ubicados en esta franja cierta ventaja comparativa a su producción, en cuanto a otras regiones del mundo. No obstante, esas condiciones naturales pueden ser alteradas, por fenómenos climáticos (huracanes y sequías, etc.) de manera temporal o de manera más estructural (ver tendencias y cambio climático).

El cacaotero es un árbol pequeño (entre cuatro y ocho metros de altura), pero si recibe sombra de árboles grandes puede alcanzar hasta diez metros de alto<sup>3</sup>.

El árbol de cacao, con fines de producción se trata de mantener a unos 2 a 3 metros de altura<sup>4</sup>, con el fin de facilitar su manejo; da frutos por períodos mayores a los 40 años, si bien a esa edad sus rendimientos son menores. Generalmente la producción de frutos se extiende durante varios meses al año (5 meses al año o incluso más), con 2 cosechas principales (Batista, 2009). De los frutos del cacao (mazorca), se extraen las semillas que son utilizados principalmente como materia prima para la producción de chocolates, pero también se utilizan para la industria farmacéutica y cosmética (Morales, et al. 2015, pág. 18). Puede ser producido bajo sistemas agroforestales (con sombra) o bien a cielo abierto (como monocultivo), si bien este último caso requiere de condiciones particulares (luminosidad, acceso a agua e incluyendo el uso de agroquímicos).

El cacao es un cultivo problemático en términos de enfermedades, siendo la más peligrosa la monilia; otras enfermedades como la escoba de bruja, la mazorca negra y el virus del brote

---

<sup>1</sup> Tales áreas se encuentran cercanas a la línea ecuatorial en África Occidental, Centroamérica, Sudamérica, el Caribe, Asia y Oceanía

<sup>2</sup> Si bien temperaturas y el régimen de lluvias son elementos claves para la producción del cacao, también la velocidad del viento es un aspecto a considerar, la luminosidad y la humedad relativa.

<sup>3</sup> Es decir, requiere de sombra para poder crecer. La altura que alcance se relaciona con la cantidad de sombra que reciba.

<sup>4</sup> Mediante la realización de podas periódicas.

hinchado, también afectan al árbol<sup>5</sup>. La vulnerabilidad a las enfermedades ha implicado la casi desaparición del cultivo en ciertas regiones o países, como ha sido el ataque de la monilia en el caso de la región de CA. El cacao es un cultivo que presenta una alta variabilidad genética debido a la polinización cruzada (reproducción sexual)<sup>6</sup>. No obstante, también se puede reproducir de forma asexuada, mediante la técnica de injertos<sup>7</sup>.

A nivel global, y a partir de estudios genéticos, se identifican tres variedades principales de cacao: Criollo, Forastero y Trinitario:

**Criollo:** Se les puede encontrar en casi toda América Latina, desde México hasta el Perú. Existen varios tipos de cacao que se agrupan bajo esta variedad<sup>8</sup>. Su fruto se caracteriza por ser dulce y por producir un chocolate de menor amargor, por lo cual se le considera de mayor calidad. Esta variedad es más susceptible a enfermedades y plagas, y, por tanto, con menores rendimientos que otras variedades, por lo cual ha venido siendo sustituida desde hace varias décadas por la variedad Forastero. De las variedades criollas se obtienen los chocolates más apetecidos en el mundo especialmente por sus sabores a nueces y frutas (Root Capital, 2016). Se estima que solo el 5% de la producción actual de grano, proviene de este tipo de variedad, y se asocia con los cacaos finos de aroma. Es usado no solo por chocolateros de alta gama para productos exclusivos (beans to bar), sino también para la producción de chocolates negros (entre 60 y 99% de cacao en la receta del chocolate), y para mejorar el perfil de sabor de algunos chocolates más comerciales (mezcla)

**Forastero:** Agrupan a una serie de cacaos, y tiene el mismo origen amazónico que el cacao Criollo. Se caracteriza por ser menos aromático y puede ser amargo, si bien es mucho más resistente que el cacao Criollo, por lo cual este tipo de variedad es usada por los principales países productores a nivel mundial, tanto en África, Asia como Latino América. La mayor parte del cacao usado por la industria del chocolate a nivel mundial proviene de esta variedad, la cual normalmente mezcla este cacao con azúcar y leche, reduciendo de esta forma el amargo de esta variedad.

**Trinitario.** Se originó a partir de una mezcla natural entre la variedad Criollo y Forastero en la Isla Trinidad, y de ahí su nombre. Por lo anterior no es posible encontrarlo en estado silvestre.

---

<sup>5</sup> El cambio climático podría exacerbar aún más los problemas con los patógenos de las plantas tropicales.

<sup>6</sup> Este aspecto es importante considerarlo en términos de diferenciación por uso de variedades/geográfica, ya que una variedad mezclará sus características con las de otra variedad, perdiéndose en algunos casos las características deseadas de la primera. Esto ha sucedido con las variedades Criollas por la introducción de híbridos en Ecuador y Perú (CCN 51)

<sup>7</sup> Esta técnica se está promoviendo actualmente para cacaos en los cuales se busca un reconocimiento por origen geográfico.

<sup>8</sup> Por ejemplo, el Cacao de grano blanco o cacao porcelana (identificado en Perú) / Cundeamor, Amelonado, Sambito, Calabacillo y Angoleta son tipos de cacaos trinitarios

Posee características intermedias entre el Criollo y el Forastero, es más aromático que el Forastero y más resistente que el Criollo. Representa entre el 10% al 15% de la producción mundial de cacao y se encuentra en la mayoría de las zonas productoras de cacao en el mundo (Morales, et al. 2015, pág. 15). Además, tenemos una gran cantidad de híbridos creados por los organismos de investigación, nacionales e internacionales a partir de las variedades antes mencionadas, que han buscado superar las debilidades de estas, tal como el CNN51, obtenido en el Ecuador, entre otros muchos<sup>9</sup>. Como regla general, el cacao fino o de aroma procede de cacaoteros de las variedades *criollo o trinitario*, mientras que el cacao ordinario se obtiene de cacaoteros de la variedad *forastero*. Cabe señalar que la diferencia entre el cacao fino o de aroma y el cacao ordinario reside en su sabor como principal criterio de calidad (SEPSA, 2017).

Una lista de los países y la proporción de cacaos finos que posee su oferta es elaborada por un panel de expertos de ICCO, y que sirve de base para la comercialización del cacao proveniente de cada país, como cacao fino<sup>10</sup>. Ver el listado y sus cambios en los cuadros 1 y 2.

---

<sup>9</sup> Pese a la diversidad de materiales, se reconoce que con fines productivos se ha venido reduciendo dicha diversidad, lo cual puede afectar la viabilidad de la actividad a nivel global.

<sup>10</sup> Obviamente, la clasificación y el precio dependerá finalmente de los criterios de los compradores que evalúan los lotes a comprar, según protocolos de degustación.

**Cuadro 1:** Países según porcentaje de Cacao Fino en sus Exportaciones según clasificación del ICCO

Países	Proporción de las exportaciones totales del país clasificadas como cacao fino y de sabor
Belice	50%
Bolivia	100%
Colombia	95%
<b>Costa Rica</b>	100%
Dominica	100%
República Dominicana	40%
Ecuador	75%
Granada	100%
<b>Guatemala</b>	50%
<b>Honduras</b>	50%
Indonesia	1%
Jamaica	95%
Madagascar	100%
México	100%
<b>Nicaragua</b>	100%
Panamá	50%
Papúa New Guinea	90%
Perú	75%
Saint Lucia	100%
São Tomé and Príncipe	35%
Trinidad and Tobago	100%
Venezuela	100%
Vietnam	40%

Fuente: <https://www.icco.org/about-cocoa/fine-or-flavour-cocoa.html> (visitada 18-05-2018)

**Cuadro 2:** Recomendaciones del panel ad hoc de la icco sobre cacao fino o de aroma, 2019  
(Cacao en grano Fino o de Aroma como porcentaje de las exportaciones totales de cacao en grano del país)

Países	Decisión del Consejo Mayo 2016	Recomendación del Panel Abril 2019
Belice	50%	a/
Bolivia	100%	a/
Brasil	b/	100%
Colombia	95%	95%
<b>Costa Rica</b>	100%	100%
Dominica	100%	100%
República Dominicana	40%	40%
Ecuador	75%	75%
Granada	100%	100%
<b>Guatemala</b>	50%	75%
Haití	b/	4%
<b>Honduras</b>	50%	a/
Indonesia	1%	10%
Jamaica	95%	100%
Madagascar	100%	100%
México	100%	a/
<b>Nicaragua</b>	100%	80%
Panamá	50%	50%
Papúa Nueva Guinea	90%	70%
Perú	75%	75%
Santa Lucía	100%	100%
Santo Tomé y Príncipe	35%	a/
Trinidad y Tobago	100%	100%
Venezuela, Rep. Bolivariana de	95%	a/
Vietnam	40%	a

Fuente: ICCO- ANEXO "C" DEL CONVENIO INTERNACIONAL DEL CACAO. 12-13 abril 201

### **Anexo 3.2. Procesamiento del Cacao y Producción de Chocolate**

-Post cosecha: Realizada la cosecha de la mazorca, se procede al quiebre de la fruta para extraer las semillas y pasar directamente al lavado- para quitar la baba- y secado, o bien, en otros casos se realiza el proceso de fermentación.

-Chocolate tradicional/artesanal: Cuando se trata de una producción para el mercado local/artesanal, generalmente se realiza el proceso de lavado y secado de la semilla, luego se tuesta, se muele y se mezcla con azúcar y algún otro insumo<sup>1</sup>, y se obtiene una pasta de cacao que sirve para obtener una barra de cacao para bebidas en base a cacao, que es vendida directamente al consumidor final<sup>2</sup>. En otros casos, el cacao lavado y seco se entrega a un acopiador local, quién finalmente lo vende a pequeñas y medianas fábricas de chocolate tradicional, con las cuales produce la barra de cacao o cacao en polvo para su uso en la elaboración de bebidas<sup>3</sup>. En estos casos el proceso de transformación finaliza en esta fase.

-Fermentación: Cuando se trata de cacao que se destina para la exportación o para la producción de chocolate corriente en barra, entonces o bien el productor mismo realiza el fermentado<sup>4</sup> y luego lo vende al acopiador, o bien lo entrega en baba para ser fermentado centralmente, ya sea por una organización de productores o bien por un comerciante/acopiador. Finalizado el proceso de fermentación, el grano se seca (al sol o con otros sistemas), se limpia de impurezas, se almacena y luego pasa a procesos de distribución como materia prima de otros procesos productivos. En algunos casos, la producción de chocolate tradicional, también se realiza con cacao fermentado.

-Molienda y Prensado en chocolate corriente: La semilla fermentada y seca<sup>5</sup>, es sometida a una serie de procesos, donde una vez molido, se obtiene el licor de cacao o pasta de cacao<sup>6</sup>;

---

<sup>1</sup> Generalmente leche en polvo y canela

<sup>2</sup> Nótese que en este caso no hay extracción de la manteca del cacao, como en la producción del chocolate corriente.

<sup>3</sup> Esto se da principalmente en países con una cultura alimenticia milenaria alrededor de cacao, situación que se presenta principalmente en México y Centro América.

<sup>4</sup> Consiste en dejar las semillas con la pulpa bajo ciertas condiciones de temperatura y tiempo, que facilitan un proceso de fermentación, lo cual genera transformaciones en la semilla que permiten la formación del color, aroma y sabores. Una definición más técnica de la fermentación sería: Proceso bioquímico mediante el cual por medio de levaduras y bacterias se desintegra el mucílago y una serie de ácidos son eliminados y modificados. Para la ocurrencia de este proceso, los granos de cacao son sometidos a altas temperaturas, provocando la muerte del embrión. (Batista, 2009)

<sup>5</sup> Nótese que el grano de cacao está compuesto por un 55% de manteca, 30% de cacao sólido y 15% es la cáscara.

<sup>6</sup> Es una pasta que se obtiene de la molienda del grano tostado, el cual se le han eliminado las impurezas y las cascarillas. Este semielaborado contiene toda la grasa y las características organolépticas del cacao, y es la base para la elaboración de chocolates en barra.

dependiendo de la calidad del licor<sup>7</sup>, posteriormente se extrae la parte líquida que es la grasa de cacao<sup>8</sup>, quedando la torta de cacao<sup>9</sup> por otro lado. De la torta de cacao, se obtiene el cacao en polvo<sup>10</sup>. Esto normalmente ocurre a nivel industrial<sup>11</sup>. El licor de cacao, la manteca y el cacao en polvo, son vendidos como insumo para la producción de chocolates y otros productos, o usados en procesos productivos por los fabricantes del bien final (chocolate)<sup>12</sup>.

-Elaboración de la mezcla o receta del chocolate: Posteriormente, en el caso de la producción de chocolate corriente, al licor de cacao (que es la base para el chocolate en barra), se le agrega una proporción de manteca de cacao, más otros insumos (azúcar, leche, semillas, otra manteca vegetal/palma, etc.), dependiendo del tipo de chocolate que se quiera producir. Este proceso, y los siguientes, también son generalmente de carácter industrial.

-Refinamiento: La mezcla resultante es luego sometida a un proceso de refinamiento (a través de una serie de rodillos), hasta obtener una pasta suave. Como parte de este proceso de refinamiento, tenemos el proceso del conchado<sup>13</sup> y el templado<sup>14</sup>.

-Una vez finalizado el proceso de templado, la mezcla se coloca en moldes en una cámara de enfriamiento, obteniéndose el producto final (chocolate corriente/convencional), para su posterior empaque y distribución por los canales de venta del fabricante. Los procesos arriba indicados pueden ser llevados a cabo por una sola empresa, o bien mediante la coordinación vertical por una serie de empresas. En el caso del chocolate corriente, la cosecha y el primer procesamiento, generalmente es realizado por los productores en campo, el acopio es realizado por actores intermediarios, mientras la molienda y la producción de manteca de cacao y cacao en polvo es realizado por actores que cuentan con los equipos industriales necesarios para realizar estos

---

<sup>7</sup> En caso de ser de buena calidad se conserva para la producción de chocolate en barra, caso contrario, se pasa al proceso de extracción de manteca y polvo.

<sup>8</sup> Por medio de prensas hidráulicas. Se identifica como manteca de cacao a la materia grasa que se obtiene luego de prensar el licor de cacao, del cual se extrae aproximadamente 45-50% de manteca.

<sup>9</sup> Es el remanente del licor de cacao, luego de que se ha extraído la manteca. Se obtiene en bloques de forma circular, luego son molidos y pulverizados hasta obtener el polvo de cacao.

<sup>10</sup> Se obtiene de la torta de cacao. Usualmente se lo comercializa en forma de polvo corriente o polvo solubilizado (sí proviene de licor soluble). Otra forma de comercialización es con azúcar o sin ella

<sup>11</sup> En el sector existen equipos para procesamiento industrial del grano de cacao, diseñados para el manejo de grandes volúmenes de cacao. Por otro lado, existen equipos muy pequeños, casi caseros, que solo funcionan cuando se trata de volúmenes muy reducidos. Entre estos extremos prácticamente no hay nada disponible en el mercado, por lo cual se deben de construir a la medida, incrementando el nivel de inversión requerido para el montaje de estas plantas. Esto es un aspecto de suma importancia para entender la dinámica de la producción de chocolates y las posibilidades de los productores de una mayor integración vertical de los procesos. (H, Valdés, comunicación personal, diciembre 2018)

<sup>12</sup> Una vez separadas las dos partes, la manteca se reserva para volver a ser mezclada más adelante (lo que le aporta la textura suave al chocolate), y la pasta de cacao se mezcla con el azúcar y la leche para crear el chocolate. Hay que considerar que la manteca se usa como un complemento en la producción de chocolate (textura), por lo cual al no mezclarse en sus proporciones originales (polvo de cacao y manteca), normalmente la manteca no es utilizada en su totalidad, por lo cual debe ser vendida a otros fabricantes de chocolate o bien para la producción de productos medicinales o de belleza. Este es otro elemento que se debe considerar en las propuestas de integración vertical del proceso por parte de los productores de cacao.

<sup>13</sup> Conchado: La mezcla se lleva a un estado líquido mediante procesos que implican el calentar y amasar el producto.

<sup>14</sup> Templado: El templado sirve para enfriar la mezcla hasta 40 grados para que la cristalización de la manteca de cacao sea estable y homogénea

procesos a gran escala; dichos insumos o productos intermedios (licor de cacao y manteca de cacao principalmente) son adquiridos por los fabricantes de chocolates, quienes cuentan con sus respectivas recetas y realizan los procesos finales, o bien compran el servicio al sector de molienda, para luego empacar y distribuir el producto final entre los minoristas; asimismo, estos mismos fabricantes u otras empresas utilizan el polvo de cacao para la elaboración de bebidas y confites varios

### **Anexo 3.3. Breve Historia de la Internacionalización de la Producción y Consumo de Cacao.**

El cacao aparentemente es originario del territorio amazónico en Sud América, el cual se trasladó a Centro América y México, probablemente por medio del comercio entre las poblaciones que habitaban estos territorios y por el tránsito de algunos animales entre Sud América y Centro América.

Se cuenta con información que indica que hace más de 3,500 años el cacao era un fruto cultivado por la población Maya, de donde se trasladó a los Aztecas en México. Cuando los españoles invadieron México en 1519 (siglo XVI) encontraron que el cacao era un fruto muy apreciado por los Aztecas, no solo como bebida<sup>1</sup>, sino también como medio de pago.

Posteriormente es llevado a España<sup>2</sup>, donde comienza su incipiente consumo, endulzando la mezcla y sirviéndose caliente, facilitando su aceptación entre la población, y comenzando a ser conocido en Europa (además de España, Italia y Francia). El primer cargamento comercial de cacao llegó a Sevilla, en 1585 (Root Capital, 2016).

El consumo crece en Europa durante el siglo XVII y siglo XVIII (Inglaterra, Alemania, Holanda), incrementándose la demanda de cacao de América. El cultivo y exportación fueron concedidos mediante Cédula Real como exclusivos de México, Centroamérica, Venezuela y Trinidad y Tobago, por parte de la Corona Española para satisfacer la creciente demanda en Europa. Se crean monopolios de la producción a diferentes empresas para el comercio de las colonias con el Reinado de España. De esta manera, el cultivo del cacao que había estado en manos de la población originaria de Centro América y México para el consumo de sus grupos gobernantes pasa a ser organizado en términos productivos para satisfacer el consumo de la población europea bajo las estructuras del sistema colonial. La oferta productiva desde las colonias comienza a enfrentar dificultades a mediados del siglo XVIII, cuando la población indígena (mano de obra utilizada en el cacao) se vio afectada por la viruela y el sarampión (Fins, 2016). La organización productiva, en sus inicios a partir de pequeñas propiedades, pasa luego organizarse por medio de plantaciones, a inicios del siglo XIX (con el fin de incrementar la oferta)

---

<sup>1</sup> Una bebida fría a base de cacao, con miel y chile, pero la mayoría chocolate amargo con chile.

<sup>2</sup> Numerosos cultivos alimenticios de América fueron introducidos a Europa en este tiempo, tales como la papa, tomates, vainicas/frijoles, incluyendo el cacao.

La presión de la demanda lleva a extender la producción en América hacia otros países, pero ya no solo por medio de las colonias de España. A mediados del siglo XVII los franceses inician el cultivo en la Martinica y Guadalupe, los holandeses en Surinam y los ingleses en Jamaica a finales de ese siglo. En el siglo XVIII (1746), el cultivo se extiende a Brasil (Bahía)<sup>3</sup>. El siglo XIX abre nuevas fronteras productivas al cultivo de cacao en África bajo los sistemas coloniales; españoles y portugueses en Santo Tomás (llevan la variedad forastero desde Brasil), en Nigeria y Gana por los ingleses (1874 y 1891), y en 1905 a Costa de Marfil por parte de los franceses.

Para 1840, la producción mundial alcanzaba alrededor de 15, 000 toneladas.

Algunos avances tecnológicos alrededor del procesamiento del cacao llevan a una aceptación mayor de la población europea por el producto, y a incrementar más su demanda. Hasta inicios del siglo XIX el cacao solo era consumido como bebida, pero con el uso de la prensa hidráulica para la extracción de la manteca del cacao, se produce por primera vez chocolate sólido (1828), y un par de años después, se mezcla la manteca de cacao con la pasta de cacao, obteniendo un chocolate más dulce que es el que usamos actualmente (Fins, 2016). Estos cambios tecnológicos llevan a procesos de industrialización en la producción de chocolates, incrementándose los requerimientos de materia prima para esta nueva industria, mientras a su vez el cacao comienza a ser consumido por más territorios en Europa y también en Asia.

La industria del chocolate comienza a ser abastecida entonces por diferentes territorios en el mundo con producción de cacao, y si bien América seguía siendo el principal productor de cacao a nivel mundial hasta el primer cuarto del siglo XX, África ya tenía un rol muy importante y Asia comenzaba a crecer.

La aparición de enfermedades endémicas que atacan al cacao, a inicios de ese siglo provocan la caída de la producción en los principales países productores de América, acompañado ese proceso por problemas de mercado consecuencia de las guerras en Europa, disolviendo las grandes fincas de cacao, que pasan a manos de campesinos sin tierras.

La Primera y Segunda Guerra Mundial, genera una serie de cambios importantes en la geografía de la producción de cacao. Por un lado, se da una reducción del comercio entre Europa y América, consecuencia de la guerra, mientras se marca el fin de las colonias en Asia y África, y

---

<sup>3</sup> Pese a lo anterior, aún a inicios del siglo XIX, Ecuador era el productor más grande de cacao en el mundo, seguido por Honduras, Guatemala y varias islas del Caribe. (Espinel, 2016).

la apropiación de estos enclaves productivos coloniales por parte de los habitantes de dichos países, quienes incrementan la producción de cacao, con el fin de sostener sus economías. (Espinel, 2016).

De esta forma a mediados del siglo XX, se da un crecimiento de la producción de cacao a nivel mundial, pero esta vez fundamentada en la producción proveniente de África y Asia (excolonias europeas), mientras se redefine la forma de participación de las empresas europeas en dicho mercado. La producción deja de estar en manos de los europeos de manera directa, pero se mantienen liderando los procesos de comercialización y transformación.

En síntesis, la geografía de la producción mundial de cacao empieza a cambiar a partir del siglo XIX, tendencia que se consolida a mitad del siglo XX, con el continente africano como el principal productor (60 a 70%)<sup>4</sup>. Por otro lado, América Latina, de ser el primer productor mundial aún a principios de siglos XX (78%) pasa a un segundo lugar aportando aproximadamente un 15% de la misma.

La producción ha venido incrementándose de manera constante desde el siglo XVI, respondiendo a una demanda creciente por parte de los consumidores europeos, pero presenta un crecimiento extraordinario a finales del siglo XIX y principios del siglo XX, cuando de menos 200 mil toneladas al inicio del siglo, pasa a más de 3 millones de ton al finalizar el mismo (crece más de 14 veces). (Picado, et al., 2017). Es importante señalar, para tener una visión completa del incremento de la producción de cacao, la irrupción de la producción de cacao desde Indonesia y Malasia en la década de los ochentas del siglo XX, que colocó a Asia en segundo lugar en la producción de cacao a nivel mundial, superando a América durante algunos años<sup>5</sup>.

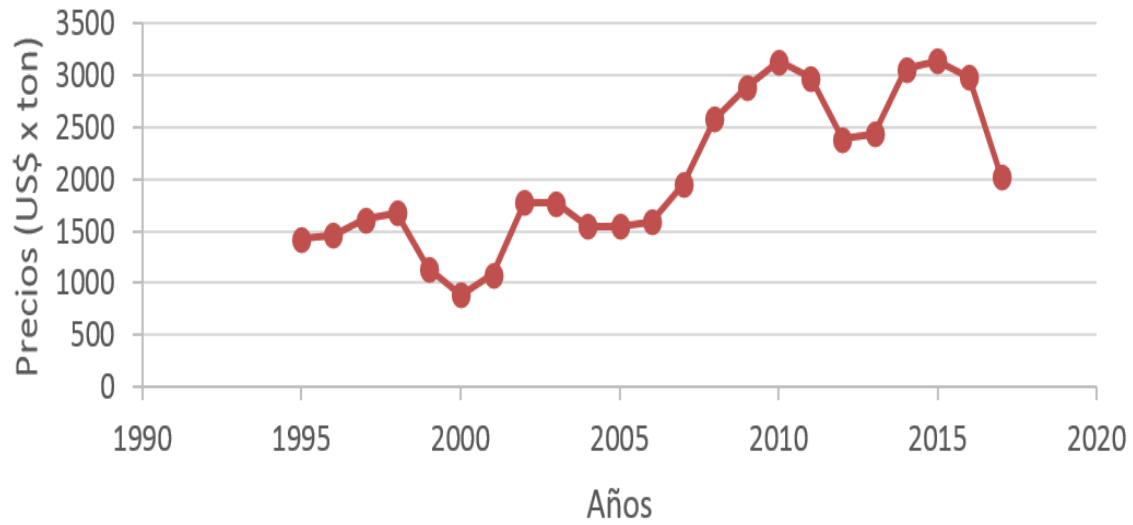
---

<sup>4</sup> A inicios del siglo XX África aportaba el 18% de la producción mundial de cacao (año 1900/01)

<sup>5</sup> Si bien el crecimiento de la producción de cacao en Indonesia y Malasia se desaceleró posteriormente, recuperando América su posición como la segunda región productora del mundo.

### Anexo 3.4

**Grafica 1. Tendencia de los Precios promedios anuales del cacao en grano 1995-2017 (US\$XTon)**



Fuente: ICCA 2017; precio 2017 ICCO boletín 2018

### Anexo 3.5 Aranceles para Cacao

<b>Cuadro 1. Aranceles para cacao y sus aplicaciones según país</b>															
<b>Descripción del Producto /País</b>	<b>Alemania</b>	<b>Holanda</b>	<b>EE UU</b>	<b>México</b>	<b>Guatemala</b>	<b>Honduras</b>	<b>El Salvador</b>	<b>Nicaragua</b>	<b>Costa Rica</b>	<b>Perú</b>	<b>Ecuador</b>	<b>Colombia</b>	<b>C. Marfil</b>	<b>Ghana</b>	<b>Indonesia</b>
Todos los productos	1	1	1.5	4.6	3.4	3.6	4.4	3.5	3.2	1.4	10	5.5	10.9	10.6	5
Chocolate y demás prep alim que cont cacao	0.1	0.1	8.1	21.3	13.2	13.1	12.8	12.7	11.7	5.4	24.7	12.1	32.9	32.9	16
Cacao en grano, entero o partido, crudo o tostado	0	0	0	0	4.8	4.7	4.7	4.7	0	0	16.2	8.5	4.7	4.7	4.7
Manteca, grasa y aceite de cacao	2.1	2.1	0.2	0	9.2	8.8	8.8	8.7	7.5	0	18.7	8	9.4	9.4	9.4
Pasta de cacao, incl. desgrasada	2.7	2.7	0	0	9.2	8.8	8.8	8.7	7.5	2.7	18.7	7.4	9.4	9.4	9.4
Cacao en polvo sin adición de azúcar ni otro edul	2.1	2.1	0.1	4.7	9.5	9.7	9.5	9.6	8.4	0	18.7	7.4	32.9	32.9	9.4
Cáscara, películas y demás desechos de cacao	0	0	0.1	0	4.8	4.7	n.d	n.d	n.d	0	18.4	8.1	9.4	9.4	4.7

Fuente: Elaboración propia a partir de información de Untrade

## Anexo 4.1 Nicaragua

**Cuadro 1:** Nicaragua. Producción, Área, Rendimientos y Exportaciones. Varios años

Año	Producción cacao en grano (ton)	Área cosechada (ha)	Rendimientos (kg/ha)	Exportaciones de cacao en grano (ton) a Centro América y Terceros Mercados
1961	500	3.800	131	-
1970	600	4.500	136	-
1980	500	3.071	162	-
1990	400	2.600	153	-
2000	250	1.900	131	239
2005	580	-	276	-
2010	1.806	6.343	284	1.071
2011	2.069	6.765	306	-
2012	2.306	6.400	360	-
2013	2.585	6.500	397	-
2014	2.900	6.600	439	2.110
2015	4.807	9.889	486	3.904
2016	5.185	9.344	554	3.162
2017	6.600	9.907	666	4.304

Fuente: Elaborado a partir de información de FAOSTAT y UN COMTRADE

**Cuadro 2:** Principales Cooperativas de producción y Acopio de Cacao en Nicaragua

- CacaoNica
- La Campesina
- Ríos de Agua Viva
- ACAWAS
- PANCASAN (Flor de PanCasan)
- Nueva Waslala
- Flor de Dalia
- Rancho Grande
- Asociación Pueblos en Acción Comunitaria

Fuente: Elaboración propia basado en entrevistas

**Cuadro 3: Proveedores de Cacao en Grano de Ritter Sport. Nicaragua. Diciembre 2016**

<b>Nombre</b>	<b>Municipio</b>	<b>Departamento</b>
Asociación Campesina Waslala	Waslala	Región Autónoma Caribe Norte (RACN)
Cooperativa de Servicios Agroforestales y de Comercialización de Cacao R.L. (CacaoNica)	Waslala	Región Autónoma Caribe Norte (RACN)
Cooperativa Multisectorial de Productores Orgánicos de El Rama R.L.	El Rama	Región Autónoma Caribe Norte (RACN)
Cooperativa Multisectorial de Desarrollo Productivo del San Juan R.L.	El Castillo	Río San Juan
Cooperativa Multisectorial Bendición del Dios Viviente R.L.	Siuna	Región Autónoma Caribe Norte (RACN)
Cooperativa Multisectorial 29 de marzo R.L.	Siuna	Región Autónoma Caribe Norte (RACN)
Cooperativa Multisectorial Saslaya R.L.	Siuna	Región Autónoma Caribe Norte (RACN)
Cooperativa de Servicios Múltiples "Flor de Dalia" R.L.	La Dalia	Matagalpa
Cooperativa de Servicios Múltiples "Flor de Pancasán 8 de Marzo" R.L.	Matiguás	Matagalpa
Cooperativa Multifuncional Cacaotera "La Campesina" R.L.	Matiguás - Río Blanco	Matagalpa
Cooperativa de Servicios Múltiples Nueva Esperanza del Bocay R.L.	San José de Bocay	Jinotega
Cooperativa de Servicios Múltiples Nueva Waslala 23 de junio R.L.	Waslala	Región Autónoma Caribe Norte (RACN)
Cooperativa de Servicios Múltiples Ríos de Agua Viva 21 de junio R.L.	Rancho Grande	Matagalpa
Cooperativa Agropecuaria de Servicios Extracciones Esenciales Siuna R.L.	Siuna	Región Autónoma Caribe Norte (RACN)
Cooperativa de Productores Orgánicos Familias Unidas de El Castillo R.L.	El Castillo	Río San Juan
Cooperativa de Servicios Múltiples Cacao Reserva Indio Maíz R.L.	El Castillo	Río San Juan
Asociación Pueblos en Acción Comunitaria	El Cuá - San José de Bocay	Jinotega
Unión Cooperativas Multisectorial "Héroes y Mártires de Siuna" R.L.	Siuna	Región Autónoma Caribe Norte (RACN)
Unión de Cooperativas Agropecuarias SOPPEXCCA R.L.	El Cuá - Jinotega	Jinotega
COMUCOR		
3 FINCAS PRIVADAS		

Fuente: información suministrada por la Empresa Ritter en Nicaragua.

#### **Cuadro 4: Nicaragua: Características de Empresas que Compran de Manera Directa a Pequeños Productores Cacao en Baba o Fermentado.**

**RITTER SPORT NICARAGUA S.A.**, es una empresa del grupo Ritter, dependiente de la empresa Alfred Ritter GmbH & Co. KG, empresa chocolatera con 104 años de historia, ubicada en Stuttgart, Alemania. La empresa en Nicaragua se conformó en 2011 y cuenta con 3 unidades: i) Finca El Cacao ubicada entre El Rama y Kukhra Hill, ii) Oficinas centrales en Managua, iii) Centro de acopio de cacao ubicado entre Sébaco y Matagalpa, construido en 2009 a través del Proyecto Público Privado cofinanciado por GIZ. El apoyo a los proveedores (cooperativas y asociaciones) de cacao data de los años 90, apoyando sistemas agroforestales, la producción de cacao orgánico y la asociatividad de los pequeños productores. Es la primera empresa alemán en contar con un 100% de cacao sostenible como materia prima<sup>1</sup>, la cual proviene en un 40% de Nicaragua (proveedores y producción propia) y un 60% de África; cuenta con el 26 a 27% del mercado del chocolate en barra en Alemania. En la actualidad es considerado el actor más grande/más importante en el sector del cacao en Nicaragua.

-Compra el cacao de 20 cooperativas (3,500 productores) y 3 fincas privadas; el año 2015 compraron 1,160 toneladas, cifra que ha venido creciendo desde 2010. Han venido incrementado sus compras de cacao certificado, y a partir del 2018 compran solo cacao certificado (Utz/RA y orgánico).

-Ofrece crédito a las cooperativas para acopio (US\$ 2,000 a US\$ 50,000) a un interés del 1%, para acopio. También brinda asistencia técnica a las cooperativas.

-La política de precios es fijada a la tasa de cambio de la bolsa de valores de Nueva York, más \$ 500 por tonelada; una prima adicional de \$ 200 por tonelada si es orgánico o UTZ/RA; se pagan bonos adicionales por fidelidad, por volumen y por mejoras en las infraestructuras. En 2016 estuvieron comprando a US\$4,120 la tonelada.

-Cuenta con producción propia en 1,500 hectáreas de cacao sembrada, en una extensión de 2,500 hectáreas, donde trabajan unos 350 trabajadores (as). En 2012 comenzaron con la plantación, y en 2017 ya contaban con cacao de su propia plantación, como complemento al acopio de cooperativas de pequeños productores. En 2019 sacaron al mercado una producción especial de chocolate en barra con cacao proveniente de dicha plantación, destacando el origen de dicho cacao (Nicaragua y de la finca "El cacao". Esperan que entre 2023 y 2025 abastecerse con unas 3,000 toneladas de su finca (60%) y 2,000 toneladas (40%) de las cooperativas.

**Ingemann Fine Cocoa (Xoco):** Dirigido por Ingemann desde 2013 (comprado a inversionistas daneses) Se especializa en la producción de cacaos finos a partir de variedades seleccionadas por la empresa. La producción del cacao de estas variedades es realizada por pequeños productores en sus fincas.

-Proporciona plantas de variedades genéticas específicas; los contratos con los productores son a 30 años.

-Trabaja con 400 productores de cacao, pertenecientes a una serie de grupos organizados, entre ellos: Coopevib, UCA Pantasma, Coop. Las Flores, Coop. Robert Owen, COSEMNEB, FADCOM, Coopemut, Coopafacsa. Bajo este sistema han establecido unas 1,000 hectáreas. Si bien se trata de productores organizados, existe un contrato entre la empresa y los productores de carácter individual.

-Compran todo en masa húmeda con el fin de controlar la calidad. Los precios son un 25% superior a la Bolsa de NY.

-Están creando una "Academia del Cacao" para ofrecer capacitación. Cuenta con una donación de BID-Fomin para apoyar productores de cacao.

-Exportan a Dinamarca y los EEUU; Venden a Duffy's y también a Momotombo (empresa nicaragüense)

**Cacao Bisiesto:** Se trata de una compañía especializada en cacaos finos, bajo un enfoque bean to bar. Sus instalaciones están ubicadas en La Dalia. Recogen la masa húmeda para poder controlar el proceso de calidad; fermentan y secan el cacao. Brindan asistencia técnica a los productores. Exportan aproximadamente 50 toneladas; sobre todo a los EE. UU (uno de estos es French Broad Chocolates en Carolina del Norte) y a Canadá, tiene dos

<sup>1</sup> En Alemania la media de las industrias chocolateras es de 45%

clientes en Europa, y también vende a Momotombo en Nicaragua. Proporcionan un canal alternativo a los agricultores para la venta de cacao en baba (de las cooperativas)

**Momotombo:** Compañía nicaragüense que produce chocolate fino; vende tanto a nivel local como exporta a nivel internacional

-Compra el grano a la cooperativa Flor de la Dalia, pero también a otros intermediarios.

**Castillo de Cacao:** Es una empresa nicaragüense. Se dedican a la fabricación de chocolate, y vende tabletas de chocolate en el mercado minorista nacional

-Le compra el cacao a la cooperativa La Campesina

-Produce alrededor de 700 barras por semana; 14 quintales de cacao al mes; 70% de las ventas son nacionales (distribuidos a través de dos vendedores para casi todas las regiones); 30% se exporta a Honduras, los EE.UU., Holanda y Francia

**Choco Museo:** Tienda al por menor de chocolate y "museo" que se encuentra en Granada. Le compra cacao exclusivamente a La Campesina.

**Compradores del Comercio Justo:** Gepa de Alemania (con UNCRISPROCA), Etiquable de Francia (con Cacaonica) y Zotter de Austria han realizado algunas compras directamente a las cooperativas, pero por el momento no parecen ser volúmenes significativos.

**Atlantic (Ecom Nicaragua).** Entró fuerte en 2012 y 2013 comprando unas 200 toneladas cada año, y compitiendo con Ritter. No obstante, no pudo colocar el cacao a los precios esperados y por eso ha salido del mercado por el momento. Necesitan mayores volúmenes y precios más bajos para poder competir en el mercado, y posiblemente están esperando a que las inversiones en fincas grandes produzcan mayor volumen de cacao para poder volver a entrar en el mercado. Cuentan un proyecto con fondos de cooperación, dirigido principalmente a productores de café, pero también incluyen trabajo con productores de cacao.

Fuente: Elaboración Propia

## Anexo 4.2 Guatemala

**Cuadro 1:** Guatemala. Producción, Área, Rendimientos, Exportaciones e Importaciones de grano. Varios años

Año	Producción cacao en grano (ton)	Área cosechada (ha)	Rendimientos (kg/ha)	Exportaciones de cacao en grano (ton)	Importaciones de cacao en grano (Ton)
1961	500	1,400	357		
1970	600	1,400	429	-	
1980	1,132	2,729	415	-	
1990	3,000	4,700	638	-	
2000	2,336	4,550	513		
2005	856	3,145	272	236	154
2010	1,073	3,986	269	32	635
2011	1,162	4,126	282	17	540
2012	1,248	4,266	292	57	645
2013	1,259	4,336	290	54	878
2014	1,313	4,406	303	47	903
2015	1,133	4,333	261	66	2,183
2016	1,157	4,333	267	73	1,636
2017	1,180	4,354	271	149	2,643

Fuente: Elaborado a partir de información de MINECO, FAOSTAT (a partir de 2015) y UN COMTRADE

**Tabla 1: Actores de Acopio de Cacao en Grano y Baba**

Tipo de Intermediario	Nombre y Características
<p><b>Intermediarios privados</b></p> <p>La mayoría de estos intermediarios privados importantes venden a empresas transformadores guatemaltecos tanto de carácter industrial (Fábrica de Chocolates la Granada, La Grecia, Chocolates Best de Guatemala, etc.), como artesanal (Chocolate Imperial, Doña Pancha, etc.).</p>	<p>-Edgar Argueta: Compra en la zona del Sur Occidente</p> <p>-Augusto Lemus: Compra en el Norte (Santa María Cahabón)</p> <p>-Encarnación Pop: Compra en el Norte (Santa María Cahabón y Lanquín).</p>
<p><b>Organizaciones y ONGs que realizan agregación</b></p> <p>La mayor parte de este cacao se vende a empresas para el consumo nacional (al menos 50%), como por ejemplo La Fábrica de Chocolates la Grecia, pero también a empresas que exportan. Parte del cacao acopiado por las organizaciones se exporta Europa directamente, como en el caso de FEDECOVERA.</p>	<p>-<u>Federación de Cooperativas de las Verapaces R.L (Fedecovera)</u>: Se trata de una organización de segundo piso que aglutina a 43 cooperativas y 33 grupos de pequeños productores (que representan 25 mil familias de pequeños productores rurales). La mayoría de los grupos producen café, cardamomo, mientras algunas producen cacao. Brinda asistencia técnica y servicios de comercialización para los productores. Su centro de operaciones está en el Norte de Guatemala. Es el principal acopiador de cacao y comercializador de cacao para el mercado interno, destinando los cacaos de mayor calidad para exportación, especialmente a los Estados Unidos. Compraron 360 toneladas de cacao en baba en 2015 (equivale 120 ton seco) pero posiblemente también cacao seco. Tienen una planta en Norte donde procesan el cacao en baba. Exportan entre 50 a 60 ton para exportación, principalmente orgánico. Son competencia de Cacao Verapaz en captar cacao en la zona de Cohabán, pero también en términos de clientes a quienes venden.</p> <p>-<u>Fundación Laguna Lachuá (Fundalachua-ONG)</u>: Organización de segundo piso. Cuenta con centro de acopio donde recibe el cacao en baba para ser fermentado, secado y almacenado. También compran cacao seco y fermentado. Cuentan con viveros. Trabaja con organizaciones de Lachuá, tales como ASOLSELNOR (acopia 12 ton), ASODIRP (12 ton), KATBAIPOM (15 ton). Venden el producto a Cacao Verapaz y realizan pequeñas exportaciones directamente.</p> <p>-<u>Asociación de Productores Orgánicos para el Desarrollo Integral de Polochic (APODIP)</u>: Organización de productores de café y cacao. Producen cacao y acopiaron 31 Ton en 2017.</p> <p>-<u>Asociación para el Desarrollo Agrícola del Cacao (ADAC)</u>: Acopian unos 12 Ton. ADAC tiene relaciones comerciales con la Asociación Integral de Productores de Chocolate de Quetzaltenango (ASICHOQ)</p> <p>-<u>Asociación de Desarrollo Integral OxEk Santa María Cahabón (ADIOSMAC)</u>: Acopia cacao en baba en Cahabón. En 2011 acopiaron 11 Ton. Venden el producto a Cacao Verapaz.</p> <p>-<u>INPU, S.A. Fundación Fray Domingo de Vico-ONG</u>: 60 Ton. Acopio en baba. (20 Ton de cacao seco)</p> <p>-<u>Fundación Pro-Petén (ProPetén)</u>: Es una organización no gubernamental que facilita procesos de agregación de varias organizaciones del Petén.</p> <p>-<u>Asociación Nacional de Productores de Cacao (ANAKAKAW)</u>: Se trata de una asociación que agrega a unas 20 organizaciones, principalmente del Sur de Guatemala. Fue fundada en 2005. Cuenta con 100 socios activos produciendo y comercializando cacao por medio de ANAKAKAW. Producen 32 Ton de cacao fermentado y seco. Una parte de la producción</p>

Tipo de Intermediario	Nombre y Características
	la canalizan por medio de una empresa que exporta y venden también en el mercado nacional
<b>Empresas que acopian cacao</b>	<p>-<u>Chocolate Imperial</u>: Empresa de carácter artesanal ubicada en Quetzaltenango que trabaja con los derivados del cacao y produce diversos productos para el consumo final, especialmente de bebidas a base de cacao de gran consumo en Guatemala. Se indica que tienen relaciones directas de acopio con productores de Cohabán y Costa Sur, de manera intermitente. Compra el grano seco y fermentado. Paga precios de mercado o un poco por encima.</p> <p>-<u>Cacao Verapaz</u>: Se trata de una empresa, que vende a chocolateros del segmento beans to bar, principalmente en los EEUU. Acopian de 12 grupos u organizaciones de productores, pero también a fincas privadas (5). Un 70% de su acopio viene de organizaciones de productores (ADIOSMAC, ASODIRP y Fundalachúa ). La mayor parte de su acopio es del Norte de Guatemala, pero también tienen proveedores en el Sur Occidente. Todo lo compran fermentado y seco y dan apoyo para la infraestructura para secado y fermentación a las organizaciones de productores. Han ido incrementando la cantidad de cacao que compran (30 ton en 2015, 55 ton en 2016 y 75 ton en 2017). Exporta al menos el 50% del grano producido en Guatemala. Trabajan en estrecha colaboración con Uncommon Cocoa Group.</p> <p>-<u>Xoco Fine Cocoa</u>: En Guatemala tienen contratos directos con 23 productores, ubicados en la región Norte. En 2015 compró cacao en baba con el fin de fermentarlo y secarlo. Obtuvo 5 toneladas de cacao seco por este medio; se espera que el acopio aumentará con la edad de los árboles.</p>

Fuente: Elaboración propia a partir de páginas web de las empresas y entrevistas informantes claves (Ac, M, comunicación personal; Collado, C, comunicación personal, Herrera, I. comunicación personal; Ochoa, P. comunicación persona; Last, J. comunicación personal; Homman, F. comunicación personal)

**Tabla 2:** Empresas que realizan procesamiento secundario: Producto Terminado

Formas de Procesamiento	Empresas
<b>Industrial</b>	<p><b>Chocolatera La Grecia.</b> Cuenta con una planta de tamaño industrial, y entre sus productos tenemos: aceite de cacao, caramelos, materia prima para la producción de pastelería, chocolate, chocolate negro, etc.</p> <p><b>Chocolate Granada:</b> Produce confites, chocolates confitados, chocolates estacionales, chocolates industriales, chocolates moneda, chocolates sólidos, chocolates variados, dulces cubiertos, etc.; uno de sus principales rubros es chocolate para la preparación de bebidas de consumo local.</p>
<b>Artesanal</b>	<p><b>Empresa Chocolates Imperial:</b> Ubicada en Quetzaltenango. Esta empresa tiene 20 años de funcionar y producen sobre todo chocolate en tabletas para bebidas y vende en mercados locales y supermercados a nivel nacional. Se estima que demanda unas 60 TM de cacao en grano al año.</p> <p><b>Asociación de Chocolateros de Quetzaltenango (ASICHOQ):</b> Cuenta con 55 socios activos y se estima que procesan entre 55 y 88 TM de cacao por año (Ruta, 2013). ASICHOQ tiene acuerdos con organizaciones de productores como ADAC para abastecerse de cacao</p> <p><b>INPU, SA.</b> Producción de chocolate artesanal para bebida, cocoa y golosinas. Es una empresa de la Fundación Fray Domingo de Vico.</p>
<b>Artesanal/Gourmet</b>	<p><b>Chocolates Danta:</b> Compran entre 12 a 20 toneladas de cacao por año y producen chocolates finos. Exporta una parte pequeña de su producción a Estados Unidos y Bélgica.</p> <p><b>Fernández KAFFE/ CAFES:</b> Es una cafetería y chocolatería que está en Antigua. Fabrica chocolates de cobertura, cocoa y derivados de la manteca del cacao. Se estima que demanda 10 Ton por año.</p> <p><b>El Jornalero Chocolates:</b> Dedicados a la producción artesanal de chocolate gourmet (mezclados con café y diferentes tipos de nueces).</p>

Fuente: Elaboración propia a partir de páginas web de las empresas

**Tabla 3:** Programas y proyectos del sector público de Guatemala que involucran al sector de cacao

Institución	Programas y Proyectos
MAGA - FONAGRO	El MAGA por medio del fideicomiso Fondo para la Reactivación y Modernización de la Actividad Agropecuaria (FONAGRO), fomenta la cadena de producción de cacao en sistemas agroforestales, como una alternativa sostenible, para la generación de empleo e incremento de los ingresos; los fondos pueden ser en la modalidad reembolsable, no reembolsable o una mezcla de ambas modalidades.
MAGA -FIDA	El MAGA cuenta con el proyecto de financiamiento reembolsable de FIDA <sup>1</sup> , llamado PRODENORTE. El proyecto, en ejecución, apoyo a una serie de actividades agropecuarias en el Norte del país, incluyendo el cacao. En específico, se ha apoyada a microempresarios (especialmente mujeres) de Alta Verapaz e Ixcán, con la dotación de equipos e infraestructura para mejorar condiciones de procesamiento agroindustrial de cacao.
CONADEA y Viceministerio de Desarrollo Económico Rural	Realizan actividades de capacitación en temas de desarrollo empresarial y gobernanza, que incluye a actores de la cadena del cacao.
Instituto de Ciencia y Tecnología de Alimentos (ICTA)	Trabaja en un proyecto de recolección de variedades criollas de cacao, con el fin de contar con materiales adecuados para obtener cacao fino de aroma. El ICTA en términos generales, se especializa en la reproducción de semillas certificadas para distintos cultivos.
Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales (MARN) - Fondo de Adaptación	Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales (MARN)/PNUD, con fondos del Fondo de Adaptación, ejecutan el proyecto «Panorama Productivo Resistente al Cambio Climático y Redes Socioeconómicas Fortalecidas en Guatemala» <sup>2</sup> . Por medio del mismo, entre otras actividades, se apoya a grupos de mujeres productoras de cacao para mejorar la calidad y rentabilidad del chocolate artesanal, y de esta manera apoyar la viabilidad económica de la producción del cacao en las fincas.

Fuente: Elaboración propia a partir de: Tapia, S; 2016, Guate y páginas web de las instituciones.

<sup>1</sup> La mayor parte del Fondo se trata de un crédito, acompañado con una donación del FIDA. También existe un aporte directo del Estado para la ejecución del proyecto.

<sup>2</sup> <https://www.adaptation-undp.org/projects/af-guatemala>

**Tabla 4: Ejes y Resultados Esperados del Plan Estratégico de la Agrocadena del Cacao**

Eje de la ENAC	Resultados Esperados
Eje 1: Mejoramiento de la productividad	<ul style="list-style-type: none"><li>-Incremento de 15 mil hectáreas en 10 años (1,500 Há x año) de las áreas de cultivo bajo sistemas agroforestales</li><li>-Incremento en los rendimientos en 33% cada 2 años, lo cual le permitiría alcanzar los 1.5 Ton/Há en 10 años</li><li>-Capacitación de 500 productores por año en técnicas de manejo del cultivo, con énfasis en las nuevas áreas sembradas</li></ul>
Eje 2: Fortalecimiento a los Procesos de Generación de Valor Agregado	<ul style="list-style-type: none"><li>-Incremento de entre un 10% a 25% el procesamiento (secundario) del cacao que va para el mercado nacional, con el fin de reducir importaciones de producto terminado (chocolate y otras preparaciones)</li><li>-500 mujeres capacitadas en el manejo de procesamiento primario (y también secundario);</li><li>-1 centro de procesamiento primario (fermentado y secado) y 1 centro de procesamiento secundario (<i>nibs</i>, pasta, manteca, polvo y chocolate) en cada una de las Regiones del Plan (zona Sur y zona Norte), con aplicación de Buenas Prácticas de Manufactura.</li></ul>
Eje 3: Desarrollo organizativo/agroempresarial para la competitividad	<ul style="list-style-type: none"><li>-Un actor comercial integrado a la cadena anualmente</li><li>- 2 convenios anuales entre actores de la cadena y prestadores de servicios (asistencia técnica, créditos, mercadeo)</li><li>-1 acuerdo anual entre el sector público y privado para fortalecer alguna fase de la cadena</li><li>-Anualmente 2 empresas de la cadena implementan acciones de Responsabilidad Social Empresarial por medio de procesos de restauración del paisaje agroforestal con jóvenes de las comunidades; anualmente 10 organizaciones capacitadas en gestión empresarial y cuentan con sus planes de mejoramiento y negocios.</li></ul>
Eje 4. Acceso a mercados	<ul style="list-style-type: none"><li>-Cinco nuevos compradores anualmente de cacao en grano para mercados de cacao finos (local e internacional)</li><li>-Incremento del cacao exportado en grano a 500 Ton en 2021 y a 2,500 Ton en 2015</li><li>- Participación anual en ferias internacionales y locales</li><li>- 1,500 Ton de Carbono capturados anualmente por las nuevas áreas dedicadas al cacao y colocadas en Mercados de Carbono.</li></ul>

Fuente: Elaboración propia a partir de: Agrocadena de Cacao de Guatemala (2016).

**Cuadro 2:** Guatemala: Exportaciones según partidas arancelarias (Ton), promedios varios períodos y exportaciones de cacao equivalente (2016-2018)

Exportaciones según partida arancelaria	2002-2005	2006-2010	2011-2015	2016-2018	Ton Equivalente de cacao 2016-2018
<b>Exportaciones totales (Ton)</b>	3.235	6.001	4.488	5.720	1.844
Chocolate y demás	3.068	5.835	4.378	5.537	<b>1.661</b>
Grano entero o partido, crudo o tostado	124	118	48	124	124
Pasta	9	11	1	4	4
Manteca	19	6	2		
Polvo	15	31	59	55	55
Cascara	-	-	-		
<b>Importaciones totales (Ton)</b>	4.477	6.979	9.350	12.219	6.567
Chocolate y demás	3.257	5.056	6.496	8.074	<b>2.422</b>
Grano entero o partido, crudo o tostado	82	237	1.030	1.982	1.982
Pasta	285	370	273	277	277
Manteca	19	35	118	100	100
Polvo	834	1.281	1.433	1.785	1.785
Cascara	-	-	-	1	1

Fuente: Elaboración propia a partir de UNCOMTRADE

**Cuadro 3:** Guatemala: Exportaciones según partidas arancelarias (US\$), promedios varios períodos

	2002-2005	2006-2010	2011-2015	2016-2018
<b>Exportaciones totales (US\$)</b>	4.617.500	6.927.000	9.281.000	12.433.667
Chocolate y demás	4.450.000	6.776.000	8.951.000	11.275.000
Grano entero o partido, crudo o tostado	39.000	36.000	88.400	906.000
Otros (pasta, manteca, polvo)	128.500	115.000	241.600	252.667
<b>Importaciones totales (US\$)</b>	11.101.250	18.206.400	31.774.600	39.049.000
Chocolate y demás	8.639.000	14.443.400	24.648.200	31.685.000
Grano entero o partido, crudo o tos	80.500	224.800	734.800	995.667
Otros (pasta, manteca, polvo)	2.381.750	3.538.200	6.391.600	6.368.333
<b>Superávit/ Déficit US\$ Dólares</b>	(6.483.750)	(11.279.400)	(22.493.600)	(26.615.333)

Fuente: Elaboración propia a partir de UNCOMTRADE

### Anexo 4.3. Comparación entre las cadenas de Nicaragua y Guatemala

**Cuadro 1:** Dimensiones de la cadena global del cacao, según país

Dimensión	Nicaragua	Guatemala
I-P	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Producción 2017: 6.600 Ton</li> <li>-Área Cosechada: 9,907 Ha</li> <li>-Productores: 11 mil (pequeños y grandes); 30 a 35% organizados.</li> <li>-Variedad: Trinitaria y Criolla</li> <li>-Cosecha y Post Cosecha: Cacao sin fermentar 75% y cacao fermentado 25%</li> <li>-Compradores de grano: comerciantes privados, cooperativas y empresas</li> <li>-Precios: Menor, Igual o por encima del P de Bolsa dependiendo del M Final</li> <li>-Destino: 31% M Local, 49% M CA; 20% M Europa y otros</li> <li>-Productos terminados: productos tradicionales, helados, frescos de leche, chocolates oscuros y finos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Producción 2017: 1,180 Ton</li> <li>-Área Cosechada: 4,354 Ha</li> <li>-Productores: 9 mil (pequeños y medianos); 50 a 65% organizados.</li> <li>-Variedad: Trinitaria, Criolla, Forastero</li> <li>-Cosecha y Post Cosecha: Cacao sin fermentar 80% y cacao fermentado 20%</li> <li>-Compradores de grano: comerciantes privados, cooperativas y empresas</li> <li>-Precios: Igual o por encima del P de Bolsa dependiendo del M Final</li> <li>-Destino: 94% M Local, 2% M CA; 4% M EEUU y otros</li> <li>-Productos terminados: productos tradicionales, frescos de leche, chocolate corriente, chocolates oscuros y finos (bombones y barras)</li> </ul>
Geográfica	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Nicaragua: producción de grano de cacao, chocolates tradicionales y corriente (fino)</li> <li>-Guatemala y El Salvador Importación: Procesamiento para chocolate tradicional y corriente</li> <li>-Alemania y otros Importación: Procesamiento intermedio y producción de chocolates corriente (certificados, negro, fino)</li> <li>-Consumo de productos finales: Nicaragua, Guatemala y SV y Alemania y otros países.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Guatemala: producción de grano de cacao, procesamiento para chocolates tradicionales y corriente (fino)</li> <li>-EEUU y Europa: importación de grano para producción/transформación y consumo de chocolate fino de aroma</li> <li>-El Salvador: importación para elaboración de productos tradicionales y chocolate corriente.</li> <li>-Consumo de productos Finales: Principalmente en Guatemala (también EEUU y Europa)</li> </ul>
Gobernabilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Cacao sin fermentar para mercaos regionales y locales: No es posible identificar a líderes específicos, pero se trata de comerciantes nicaragüenses y centro americanos que compran cacao sin fermentar a productores individuales. La calidad no es un elemento clave en la compra, y los precios pueden ser inferiores al precio de bolsa.</li> <li>-Cacaos diferenciados para exportación: Empresa líder es RITTER SPORT (mayor comprador, mayor exportador y en vías de ser el mayor productor)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Cacao sin fermentar para mercado nacional: No es posible identificar a líderes específicos, pero se trata de comerciantes locales que compran cacao sin fermentar a productores individuales. La calidad no es un elemento clave en la compra, y los precios pueden ser superiores al precio de bolsa.</li> <li>-Cacaos finos para exportación: Empresa líder es Cacao Verapaz, pero otras podrían tomar el liderazgo.</li> </ul>
Dimensión Política Institucional	Gobierno lo impulsa desde una perspectiva de diversificación de ingresos para los productores agropecuarios y diversificación de las exportaciones. No se considera una actividad estratégica.	Gobierno apoya el desarrollo de la actividad desde una perspectiva de desarrollo rural integral, impulsando la organización de los actores de la cadena y la generación de un Plan de Acción. El rol del Estado se limita

Dimensión	Nicaragua	Guatemala
	<p>Gobierno brinda asistencia técnica y entrega de semillas, y acciones de inteligencia comercial. Los recursos han sido obtenidos por la gestión del gobierno ante organismos internacionales. El rol de la cooperación internacional ha sido fundamental para el impulso de cacao diferenciados, mediante canalización de recursos financieros principalmente, incluyendo el subsidio a empresas como Ritter Sport.</p>	<p>a facilitar la articulación de los actores directos e indirectos, y brindar recursos a partir de Proyectos Internacionales. El sector privado (local e internacional) no tiene las capacidades para impulsar la estrategia.</p>

Fuente: Elaboración propia

**Anexo 4.4:** Matriz de Oportunidades para Pequeños Productores de Cacao en Nicaragua y Guatemala

**Cuadro 1:** Matriz de Oportunidades para Pequeños Productores de Cacao en Nicaragua y Guatemala Según Tipos de Mercado Diferenciados

<b>Principales Características de la cadena</b>	<b>Situación Actual según el mercado</b>	<b>Opciones según mercados geográficos</b>	<b>Opciones de mayor integración Vertical y Upgrading</b>	<b>Síntesis de Oportunidades que fortalecer y Estrategias</b>
<p><b>Nicaragua:</b> Es una cadena centrada en la producción de cacao en grano, con agregación de valor cuando se trata del mercado nacional pero casi nulo o inexistente cuando se trata de producción para exportación. Los productores de cacao para mercados diferenciados se han organizado alrededor de una serie de empresas internacionales. La mayoría productores no se encuentran organizados. La estructura actual de la cadena para exportación podría cambiar de manera importante con la producción de Ritter y otras empresas, quedando los productores de cacaos diferenciados con menor poder de negociación con las empresas líderes.</p>	<p>M Certificado Se cuenta con producción certificada, con precios superiores a Bolsa, pero centrada en pocos compradores</p>	<p>M Certificado:  Exportación al Mercado Mundial</p>	<p>M Certificado Int Vertical. Pocas/ Cacao en grano <i>Upgrading</i> de Producto</p>	<p>Nicaragua cuenta con oportunidades en todos los mercados alternativos, especialmente en cacao certificados. No obstante, ofrecen mayores oportunidades en el mediano y largo plazo los mercados de cacaos finos, de salud y tradicionales, en tanto es más viable avanzar en las fases de la cadena (<i>upgrading</i> funcional y de producto) con productos terminados y con mayor cercanía al consumidor.</p> <p>La estrategia podría ser fortalecer las capacidades de los grupos para producir para mercados certificados, pero simultáneamente, y con las organizaciones más avanzadas, desarrollar capacidades para producción de chocolate terminado tipo artesanal para el mercado tradicional (Nic y CA), Salud (negro y raw), y fino a partir de rechazos de cacao en grano por parte de la industria y cacao acopiado de productores individuales.</p>
	<p>M Fino: El país cuenta con una oferta de cacaos finos y precios atractivos. Hay demasiadas expectativas en este mercado considerando el tamaño del mismo. Algunas experiencias con producto terminado</p>	<p>M de cacaos finos  Mercado Internacional y Mercado Nacional</p>	<p>M de cacaos finos Int Vertical. Altas: cacao en grano, pasta y nibs, chocolate fino artesanal y venta consumidor final. <i>Upgrading</i> de Producto, Funcional</p>	
	<p>M Salud: Se identifican algunas iniciativas de pequeños productores por ofrecer producto terminado (oscuro) a los consumidores.</p>	<p>M P Saludable  Mercado Nacional Mercado Regional Mercado Internacional</p>	<p>M Alm Saludable Int Vertical. Alta: pasta y nibs, chocolate oscuro y raw y venta directa <i>Upgrading</i> de Producto, Funcional y Proceso</p>	
	<p>M P Trad: Es el principal mercado del cacao en grano de Nicaragua (país +CA); no se identifican experiencias importantes de peq productores con producto terminado para este mercado, si bien presenta buenas opciones.</p>	<p>M P Tradicional  Mercado Nacional Mercado Regional (+Turismo)</p>	<p>M P Trad Int Vertical. Alta: pasta y productos terminados (pinolillo, etc.) y venta al consumidor final. <i>Upgrading</i> Funcional y de Producto</p>	

<b>Principales Características de la cadena</b>	<b>Situación Actual según el mercado</b>	<b>Opciones según mercados geográficos</b>	<b>Opciones de mayor integración Vertical y Upgrading</b>	<b>Síntesis de Oportunidades que fortalecer y Estrategias</b>
<p><b>Guatemala:</b> Se trata de una cadena que se estructura a partir de la demanda interna de cacao para productos tradicionales consumidos por grupos populares de la población. Existe un importante grupo de microempresas y pequeñas empresas que compran y procesan el grano para satisfacer esta demanda. Dado que producción de grano es poca, resulta insuficiente para las necesidades del país, se importa grano y otras materias primas. Existe un grupo pequeño de productores que obtienen cacao para mercados de cacao finos, principalmente con fines de exportación.</p>	<p>M Certificado No cuenta ni con certificaciones ni los volúmenes de cacao en grano. No parece viable el poder desarrollar esta opción para los pequeños productores.</p>	<p>M Certificado  Poco</p>	<p>M Certificado  Pocas</p>	<p>El mercado local de chocolate tradicional representa una oportunidad para los pequeños productores, si pueden ofrecer producto terminado a los consumidores. Asimismo, también el mercado de cacao finos se presenta como alternativa para la mejora de la inserción de los pequeños productores. Una posible estrategia sería fortalecer los esfuerzos de grupos organizados por entrar en condiciones competitivas al mercado de cacao tradicional, considerando no solo acceso a equipos e infraestructura, sino también componentes de inteligencia de mercados. Una vez posicionados, estimular la innovación hacia mercados de alimentación saludable y chocolates finos, considerando en la estrategia tanto el mercado local como de mercados regionales y extra regionales (turismo). Por otro lado, en el caso de cacao fino, además de mejoras en variedades y procesos post cosecha, se podrían brindar incentivos a empresas de cacao fino para invertir en Guatemala. El grano de segunda de este mercado se podría procesar como chocolate fino para el mercado local, y analizar opciones de exportación.</p>
	<p>M Fino: Crecimiento en exportaciones y precios de cacao fino. Por la imagen que proyecta el país, y con un mejor manejo de los procesos post cosecha podría aumentar su oferta de cacao finos.</p>	<p>M de cacao finos  Mercado Internacional y Mercado Nacional</p>	<p>M de cacao finos  Int Vertical. Altas: cacao en grano, pasta y nibs, chocolate fino artesanal y venta consumidor final. Upgrading de Producto, Funcional</p>	
	<p>M P Salud: El país no cuenta con condiciones particulares para este mercado, pero si cuenta experiencia en procesamiento de tipo artesanal. Para cacao raw, requiere de AT y mejores condiciones para un manejo con inocuidad.</p>	<p>M P Saludable  Mercado Nacional Mercado Regional Mercado Internacional</p>	<p>M P Saludable Int Vertical. Alta: pasta y nibs, chocolate oscuro y raw y venta directa Upgrading de Producto, Funcional y Proceso</p>	
	<p>M P Tradicional: Este mercado demanda la mayor parte del cacao producido en Guatemala. Varias organizaciones de productores venden a micro y pequeñas empresas que producen para el mercado interno, así como algunas organizaciones producen directamente para la venta al consumidor chocolate tradicional.</p>	<p>M P Tradicional  Mercado Nacional principalmente, pero también Mercado Regional (+Turismo)</p>	<p>M P Tradicional  Intg Vertical. Alta: pasta y nibs, chocolate tradicional y venta consumidor final  Upgrading Funcional y de Producto</p>	

Fuente: Elaboración Propia

#### **Anexo 4.5** Oferta Potencial de Cacaos Finos

**Cuadro 1:** Oferta Potencial de Cacaos Finos según Países (2017)

País	% de Cacao fino según ICCO	Volumen potencial de cacao fino de aroma (2017) Ton
Ecuador	75%	154,462
Perú	75%	91,368
Colombia	95%	53,967
República Dominicana	40%	34,639
Venezuela	95%	22,181
Otros: Belice, Bolivia, Dominica, Granada, Jamaica, Madagascar, México Panamá, Papua Nueva Guinea, Santa Lucía, San Tome, Trinidad y Tobago, Vietnam		
Total, Oferta Potencial		356,817

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de ICCO y FAOSTAT

## **Anexo 5.1 Nicaragua: Políticas para el fortalecimiento de los pequeños productores en los mercados certificados.**

### Organizativo/Empresarial:

- 1-Consolidar la organización productiva y empresarial de las cooperativas existentes que producen y comercializan para los mercados de cacao certificados.
- 2- Incorporación de productores individuales a las cooperativas ya existentes con certificación orgánica (integración horizontal)
- 3-Brindar capacitación a los productores actuales y nuevos, sobre el funcionamiento de sistemas de certificación (especialmente orgánica)
- 4-Mejorar los sistemas de control interno de las cooperativas para procesos de certificación
- 5-Fortalecer capacidades en las organizaciones de productores para investigación de mercados, manejo de clientes internacionales, etc.
- 6-Fortalecer los sistemas de administración de fondos de crédito en las cooperativas y analizar la factibilidad del montaje de sistemas de crédito propios, en las cooperativas más desarrolladas, a partir de la capitalización de excedentes y complementado con algunos recursos donados.

### Producción/Procesamiento:

- 1-Capacitaciones en el manejo orgánico de sistemas agroforestales de cacao entre los productores.
- 2-Fortalecer la infraestructura de fermentación y secado de las organizaciones de productores, según proyecciones de aumento de la cantidad de grano de cacao orgánico a ser procesado.
- 3-Asesoría en implementación de sistemas de trazabilidad de granos según variedades para mejorar la calidad de fermentación del grano
- 4-Apoyar la ampliación de las capacidades de procesamiento de productos terminados en las organizaciones de productores (capacitación, equipo e infraestructura), con el objetivo de aprovechamiento del cacao de rechazo de exportación, a partir de la definición de mercados meta promisorios (p.e. Mercado de Productos Saludables).

### Mercados/comercialización:

- 1-Apoyar la identificación y atracción de empresas que demandan cacao certificados orgánicos, e interesadas en relaciones directas con productores organizados, y con enfoques de responsabilidad ambiental y social. Esto con el fin de ampliar las oportunidades de mercado y reducir la dependencia de pocos compradores internacionales.
- 2-Realizar campañas promocionales en el extranjero destacando las calidades ambientales del cacao de Nicaragua y en específico las posibilidades de ofrecer un cacao orgánico.
- 3-Generar y poner a disposición de los productores de manera periódica información actualizada sobre el comportamiento de los precios del cacao orgánico.
- 4-Apoyar la definición de mercados meta para procesamiento de productos terminados para el mercado nacional y de exportación (regional e internacional), a partir de cacao orgánico certificado no exportado

## **Anexo 5.2 Nicaragua: Políticas para el fortalecimiento de los pequeños productores en los mercados de productos terminados.**

### Organizativo/empresarial

- 1-Estimular y fortalecer a las organizaciones que producen cacao en grano para mercados de exportación para incorporar en sus operaciones la elaboración de producto terminado con un enfoque hacia mercados.
- 2-Apoyar la organización de productores de cacao que producen para el mercado interno (cacao seco sin fermentar), sea por medio de la creación de sus propias organizaciones o bien estableciendo acuerdos con las cooperativas ya existentes para su incorporación a las mismas o bien para la comercialización/acopio de su cacao.

### Producción/Procesamiento:

- 1-Apoyar la elaboración de estudios de factibilidad para la ampliación de infraestructura y equipos para el procesamiento de producto terminado, y de mecanismos para su financiamiento.
- 2-Apoyar el diseño de plantas de procesamiento y sus equipos según el mercado o mercados para productos terminados de carácter artesanal.
- 3-Apoyar la innovación de productos terminados que consideren las necesidades de mercados de productos saludables, de productos tradicionales (Nicaragua y otros países de la Región) y chocolates finos, incluyendo en las estrategias de diferenciación, empaques y presentaciones con información referida a origen geográfico, de pequeños productores, elaborado por mujeres, etc.

### Mercado/comercialización:

- 1-Elaborar estudios de mercado sobre gustos y preferencias de: consumidores nicaragienses de productos tradicionales elaborados con base a cacao; consumidores centro americanos y mexicanos de chocolate tradicional (bebidas); consumidores nicaragienses y otros países en cuanto a chocolate oscuro y productos elaborados a partir de cacao *raw*; consumidores nicaragienses y de otros países sobre chocolates finos.
- 2-Apoyo a la creación y realización de campañas de promoción de consumo de chocolate artesanal nicaragiense entre la población nacional y turistas.
- 3-Realizar estudios sobre la viabilidad de colocación de chocolates tradicionales elaborados por pequeños productores en países de Centro América y México.
- 4-Elaborar estudios sobre las opciones de colocar chocolate artesanal de cacao oscuro, *raw* y chocolate fino en mercados internacionales específicos, sea de manera directa o bien por medio de alianzas con empresas especializadas en productos diferenciados y que estén ubicadas en países consumidores (maquila y/o identificación del origen geográfico y de la organización de productores).

5-Capacitar a los productores en cuanto a los trámites para la exportación de productos terminados, aprovechando las políticas arancelarias actuales de países consumidores en Europa y los EEUU<sup>1</sup>.

6-Capacitar a los productores en el uso de tecnologías de información y comunicación (TIC) para el mercadeo de producto terminado (chocolate oscuro y fino) y facilitar la infraestructura requerida para la implementación de este tipo de estrategia de mercadeo de productos.

---

<sup>1</sup> En el caso de Europa se trata de aranceles casi de 0% para productos terminados (0.1%) mientras que EEUU si bien tiene aranceles de 8.1% los mismos se reducen a substancialmente cuando se producen con materia prima del país exportador, en el marco del DR-CAFTA (Dominican Republic-Central America Free Trade Agreement)

### Anexo 5.3 Acciones de Política identificadas para Cacao en Nicaragua y Guatemala

**Cuadro 1.** Acciones de Política identificadas para Cacao en Nicaragua y Guatemala

<b>Acción de Políticas identificadas</b>	<b>Nicaragua</b>	<b>Guatemala</b>
<b>Organización/ empresarialidad</b>		
Organizaciones de carácter gremial	SI	SI
Capacitación a grupos en gobernanza y desarrollo empresarial	ND	SI
Cuenta con una figura de representación legal de la cadena de cacao	NO	SI
Se cuenta con una Estrategia y Plan Nacional de cacao con participación de los actores directos de la cadena	NO	SI
<b>Producción/procesamiento</b>		
Asistencia Técnica producción y post cosecha realizadas por Inst. Públicos	SI	SI
Investigación variedades para cacao fino realizadas por Inst. Públicos y Privadas	SI	SI
Campaña contra la Monilia realizada por Inst. Públicas	SI	ND
Atracción de inversiones directas para la producción por parte del S Público	SI	NO
Infraestructura y equipo para acopio, fermentado y secado canalizada por medio de proyectos de Inst. Públicas, Coop Internacional y S Privado	SI	SI
Infraestructura y equipos para procesamiento de productos finales por parte del Estado y la Cooperación Internacional	ND	SI
<b>Mercado/Comercialización</b>		
Participación y gestión del Gobierno ante ICCO	SI	SI
“Marca” cacao país promocionada por entes públicos	SI	NO
<b>Servicios de Actores Externos</b>		
Fondos de Crédito de Intermediarios Financieros	NO	NO

Fuente: Elaboración Propia

## Cuadro 2.

### Guatemala: Ejes y Resultados Esperados del Plan Estratégico de la Agrocadena del Cacao

Eje de la ENAC	Resultados Esperados
Eje 1: Mejoramiento de la productividad	<ul style="list-style-type: none"><li>-Incremento de 15 mil hectáreas en 10 años (1,500 Há x año) de las áreas de cultivo bajo sistemas agroforestales</li><li>-Incremento en los rendimientos en 33% cada 2 años, lo cual le permitiría alcanzar los 1.5 Ton/Há en 10 años</li><li>-Capacitación de 500 productores por año en técnicas de manejo del cultivo, con énfasis en las nuevas áreas sembradas</li></ul>
Eje 2: Fortalecimiento a los Procesos de Generación de Valor Agregado	<ul style="list-style-type: none"><li>-Incremento de entre un 10% a 25% el procesamiento (secundario) del cacao que va para el mercado nacional, con el fin de reducir importaciones de producto terminado (chocolate y otras preparaciones)</li><li>-500 mujeres capacitadas en el manejo de procesamiento primario (y también secundario);</li><li>-1 centro de procesamiento primario (fermentado y secado) y 1 centro de procesamiento secundario (nibs, pasta, manteca, polvo y chocolate) en cada una de las Regiones del Plan (zona Sur y zona Norte), con aplicación de Buenas Prácticas de Manufactura.</li></ul>
Eje 3: Desarrollo organizativo/agroempresarial para la competitividad	<ul style="list-style-type: none"><li>-Un actor comercial integrado a la cadena anualmente</li><li>- 2 convenios anuales entre actores de la cadena y prestadores de servicios (asistencia técnica, créditos, mercadeo)</li><li>-1 acuerdo anual entre el sector público y privado para fortalecer alguna fase de la cadena</li><li>-Anualmente 2 empresas de la cadena implementan acciones de Responsabilidad Social Empresarial por medio de procesos de restauración del paisaje agroforestal con jóvenes de las comunidades; anualmente 10 organizaciones capacitadas en gestión empresarial y cuentan con sus planes de mejoramiento y negocios.</li></ul>
Eje 4. Acceso a mercados	<ul style="list-style-type: none"><li>-Cinco nuevos compradores anualmente de cacao en grano para mercados de cacao finos (local e internacional)</li><li>-Incremento del cacao exportado en grano a 500 Ton en 2021 y a 2,500 Ton en 2015</li><li>- Participación anual en ferias internacionales y locales</li><li>- 1,500 Ton de Carbono capturados anualmente por las nuevas áreas dedicadas al cacao y colocadas en Mercados de Carbono.</li></ul>

Fuente: Elaboración propia a partir de: Agrocadena de Cacao de Guatemala (2016).

## **Anexo 5.4 Guatemala:** Políticas para el fortalecimiento de los pequeños productores en los mercados tradicionales.

### Organizativo: (Insumo producto/gobernabilidad)

- 1-Fomentar la formalización de los actores del mercado interno: Con el fin de promover mayor transparencia a la cadena, reducir la competencia desleal (pago de impuestos, por ejemplo), y asegurar el cumplimiento de normas de salud y ambientales se considera necesario que los actores directos sean registrados y se lleve un control básico de sus operaciones, incluyendo comerciantes (acopiadores locales) y productores artesanales de chocolate tradicional. Ofrecer sistemas simplificados que estimulen y faciliten la formalización, con el fin de no generar un efecto contrario.
- 2-Estimular una mayor participación de transformadores artesanales y comerciantes en la “Agrocadena del Cacao” de Guatemala. (Ver Dimensión Institucional de la Cadena en Guatemala)
- 3-Promover acercamientos entre productores organizados guatemaltecos que procesa cacao y productores nicaragüenses con el fin buscar alianzas estratégicas para la producción de chocolate tradicional para los mercados de Centro América y México.

Producción/transformación: 1-Apoyar la creación de nuevos productos de chocolate tradicional, especialmente bajos en azúcar, con una estrategia de diferenciación de formas de presentación por tipos de empaques con información referida a origen geográfico, de pequeños productores, elaborado por mujeres, etc.

2-Apoyar la elaboración de estudios de factibilidad para la ampliación o apertura de plantas de elaboración de chocolate artesanal, y formas de financiamiento.

Mercado/comercialización: 1-Elaborar estudios de mercado sobre gustos y preferencias de los consumidores (diferentes estratos sociales) sobre el chocolate tradicional.

2-Apoyo a la creación y realización de campañas de promoción de consumo de chocolate tradicional entre la población local, nacional y turistas, que incorporen a diferentes institucionales estatales (Ministerio de salud, Ministerio de Educación, Ministerio de Turismo, etc.).

3-Favorecer compras estatales de chocolate tradicional (bajos en azúcar) para programas y proyectos de nutrición.

4-Realizar estudios sobre la viabilidad de colocación de chocolates tradicionales elaborados por pequeños productores en países de Centro América y México.

5-Analizar y revisar los niveles actuales de aranceles a la importación de cacao en grano (4.8%), dada la importante cantidad de cacao en grano importado por Guatemala.

## **Anexo 5.5**

### **Guatemala: Políticas para el fortalecimiento de los pequeños productores en los mercados de cacao finos de aroma.**

#### Organizativo/empresarial

1-Estimular la formalización de las organizaciones de productores de cacao finos que facilite su acceso a créditos u otro tipo de financiamiento, así como brinde mayor seguridad jurídica para firma de contratos con otros actores de la cadena (especialmente internacionales).

#### Insumos/Producción/procesamiento

1-Fortalecer la investigación y desarrollo de variedades criollas mejoradas para cacao finos de aroma y facilitar la disponibilidad de éstas para los productores, para renovación o siembra de nuevas áreas.

2-Estimular el incremento de las áreas dedicadas a la producción con variedades de cacao fino de aroma en pequeños productores de cacao.

3-Capacitar a los productores sobre las ventajas de producir y vender para mercados de cacao fino, tratando de desviar parte de la producción que se destina para el mercado interno y el mercado salvadoreño, para el mercado de cacao finos de aroma.

4-Realizar y apoyar capacitaciones sobre uso de variedades, cosecha y manejo post cosecha por parte de los productores, así como procesos de fermentación y secado de cacao a nivel de grupos organizados.

5-Desestimular el uso de variedades de cacao que no son reconocidas por el mercado como cacao fino de aroma, a pesar de que puedan contar buenos rendimientos (p.e. CCN-51).

6-Introducir sistemas de trazabilidad del cacao fino de aroma tanto a nivel de productores como de grupos organizados

7-Fortalecer la realización de inversiones en infraestructura y equipos para realizar de manera adecuada los procesos de fermentación y secado de carácter grupal.

8-Estimular y facilitar el procesamiento del cacao fino de segundas para la producción de chocolates finos sea por parte de las organizaciones o en alianza con chocolateros finos a nivel local.

#### Mercado/comercialización

1-Mantener y fortalecer la presencia de representantes de Guatemala en ICCO.

2-Creación y promoción de una marca país del cacao fino de Guatemala, con énfasis en transmitir valores asociados a cultura maya, población indígena, cuidado de la naturaleza, entre otros.

3-Capacitar a los productores en el uso de tecnologías de información y comunicación para el mercadeo del cacao fino (en grano y como producto terminado) y facilitar la infraestructura requerida para la implementación de este tipo de estrategia de mercadeo de productos.

4-Facilitar el conocimiento de los actores de la cadena con el fin de ampliar mercados: Elaborar y poner a disposición de empresas de chocolates finos (especialmente de EEUU y Europa), caracterizaciones de organizaciones de productores con cacao fino, con el fin de facilitar las decisiones de inversión en el país; Identificar y caracterizar empresas de chocolates finos con potencial interés en el cacao fino de Guatemala (con interés en historia, ética, calidad,

contacto directo, más que en volumen) , para conocimiento y uso por parte de organizaciones de productores; Organizar encuentros entre empresas promisorias y organizaciones de productores (mesas de negocios en el país o bien visita de los productores a las empresas en el extranjero); estudios en mercados con crecimiento potencial con el fin de evaluar opciones de colocar producto terminado en mercados de exportación o bien de realizar/fortalecer alianzas con chocolateros finos ubicados en dichos mercados para colocar producto terminado.