

2010

# Cacao: Cadena de valor de Costa Rica



Elizabeth

Nadurille

Santos

IICA-CATIE

## Índice

|   |    |
|---|----|
| 1. Importancia del cacao a nivel internacional y regional .....               | 2  |
| Países productores de cacao 2009.....   | 2  |
| Principales Importadores de cacao en grano 2009 (\$ millones de dólares)..... | 3  |
| .....   | 3  |
| Tendencias de mercado para la comercialización del cacao .....                | 4  |
| 2. Cacao en Latino América.....   | 5  |
| Proyecto Cacao Centro América .....   | 7  |
| 3. El Cacao en Costa Rica.....  | 8  |
| Cadena productiva cacaotera en Costa Rica.....                                | 8  |
| Productores.....  | 9  |
| Acopiadores .....   | 10 |
| Procesadores primarios .....  | 10 |
| Procesadores secundarios .....  | 10 |
| Transformación artesanal .....  | 11 |
| Servicios de apoyo a la cadena .....  | 14 |
| Público.....  | 14 |
| Privado .....   | 14 |
| Limitaciones de la cadena .....   | 20 |
| Recomendaciones .....   | 23 |
| Bibliography .....  | 24 |

## CADENA DE VALOR DE CACAO DE COSTA RICA

### 1. Importancia del cacao a nivel internacional y regional

#### i. Países productores de cacao 2009

El cacao representa la fuente de ingreso principal de 40-50 millones de personas a nivel mundial en zonas productoras localizadas en África, Asia, Centro y Sudamérica (todas dentro de los 20 grados de la línea ecuatorial) (Figura 1).



<http://www.corazondechocolate.es/2009/08/el-mercado-del-cacao-2/>

**Figura 1.** Principales países productores de cacao a nivel mundial

En la producción mundial de 2009 se destacó mayoritariamente el continente africano liderado por Costa de Marfil con casi la mitad de la producción mundial; seguida de Indonesia representando al Lejano Oriente con un 14,5%; y Latino América con Brasil, dentro de los cinco lugares.

La producción mundial de cacao es de 3.6 millones de toneladas originadas por 5-6 millones de productores anualmente que responde a una demanda creciente la cual ha pasado de 2.2% en el 2000 a 3.7% para el 2010 (ICCO 2010).

África continúa siendo el continente líder en la producción cacaotera mundial con un 69 %, mientras que el Lejano Oriente se mantendría, según las proyecciones, en 18 por ciento, y para América Latina y el Caribe en 14%.

## ii. Producción de cacao mundial: tendencias de crecimiento

El Lejano Oriente desplazó a América Latina del tercer lugar que ocupaba antes de 2007, puesto que su presenta un crecimiento acelerado llegando a un aumento del 2.7 %, debido principalmente a su país líder, Indonesia, quien ha superado sus rendimientos previstos a la fecha. Según la FAO, las políticas gubernamentales de dicho país han impulsado la expansión de áreas de producción promoviendo el uso de híbridos en plantaciones convencionales (el producto más rentable en los últimos 20 años).

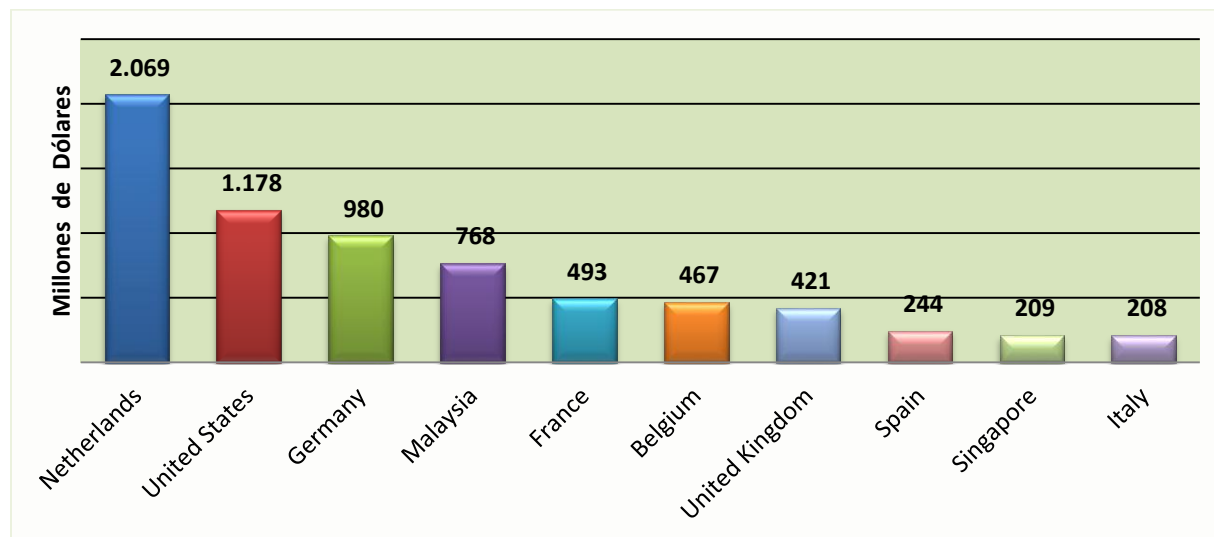
Las proyecciones de crecimiento hasta 2010 se presentan con un 2.5 % para Latino América, siendo Brasil quien liderea el continente, tendrá un crecimiento del 2.2 % aunque su producción no alcanzará los niveles obtenidos en el decenio pasado debido a las grandes pérdidas que sufrió debido a la escoba de bruja. Ecuador, por el contrario, experimenta avances importantes por el descubrimiento de una nueva variedad resistente a la misma enfermedad. Colombia tiene un declive del 3.2 %.

África sufrirá de un decremento del 1% debido “al brote de enfermedades (virus del edema de los brotes, podredumbre negra de las mazorcas del cacao, y míridos), a una mayor competencia en el mercado mundial, y a los bajos precios de exportación.” (FAO, Perspectivas a plazo medio de los productos básicos agrícolas:Cacao, 2010)

Costa de Marfil, Ghana, Indonesia, Nigeria y Brasil son los principales productores quienes destinan su grano de cacao a Holanda, Estados Unidos, Alemania, Malasia, Francia y Bélgica en 2009.

## iii. Principales Importadores de cacao en grano 2009

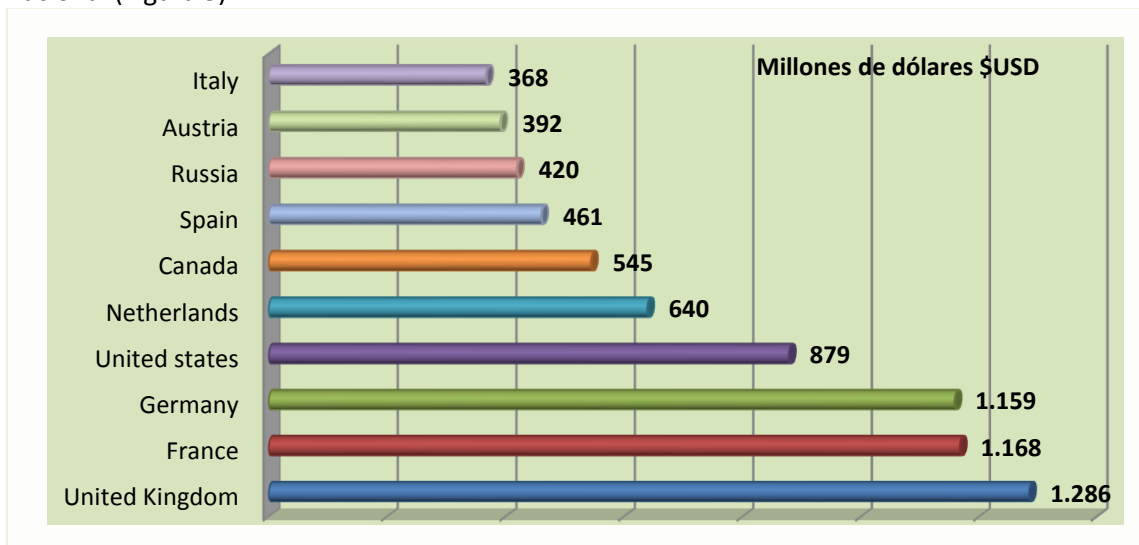
La producción de cacao a nivel mundial es absorbida principalmente por 4 países (80% de las importaciones), siendo Suiza el mayor país importador (29,4%), seguido de Estados Unidos (16,7%) y Alemania con 13,9% (Figura 2).



Fuente: Global Trade Atlas, Mayo 2010

**Figura 2.** Principales países importadores de cacao en grano en millones de dólares

En cuanto a importadores de chocolate como producto terminado, se puede observar que los tres líderes a nivel mundial compiten muy de cerca con el gasto que designan para suplir su demanda nacional (Figura 3).



Fuente: Global Trade Atlas, Mayo 2010

**Figura 3.** Principales importadores de chocolate 2009 (\$ millones de dólares)

#### iv. Tendencias de mercado para la comercialización del cacao

El mercado mundial del cacao se mantendrá relativamente estable con proyecciones crecientes en su demanda total (Figura 4). La mayor parte de las exportaciones de cacao seguirá siendo de cacao en grano, a pesar de un leve incremento en la capacidad transformadora de los países productores, especialmente de África.

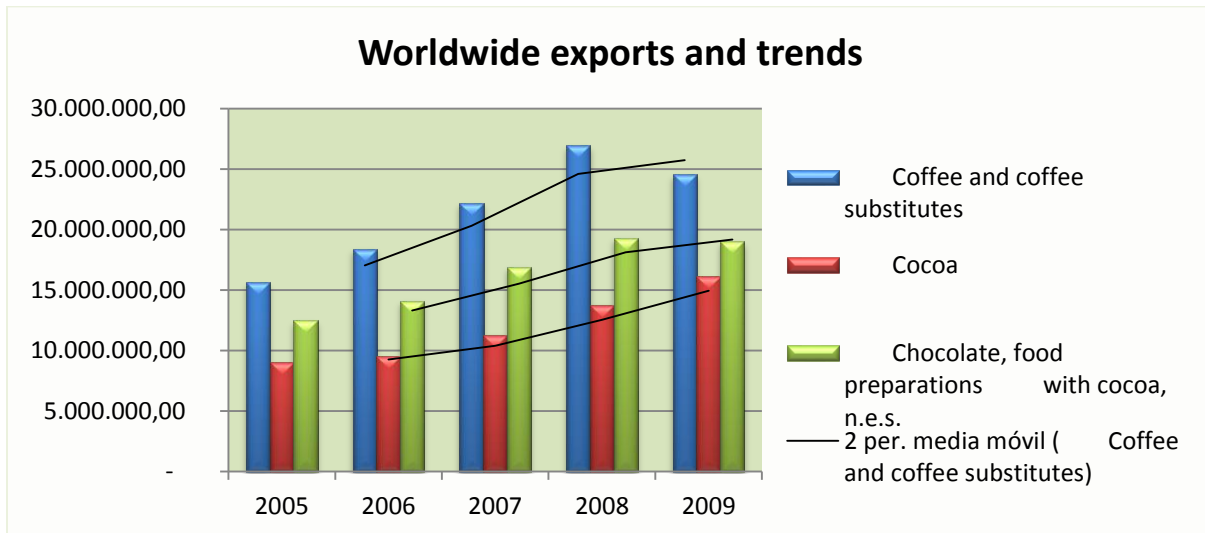
Entre los principales obstáculos que han impedido el crecimiento de la producción local no es la capacidad transformadora “sino el alto grado de integración vertical de las empresas multinacionales de la industria del cacao y del chocolate, que en su mayor parte se han establecido desde hace muchos años en los países importadores. La necesidad urgente de conocimientos técnicos eficaces y sofisticados sobre comercialización es evidente para los países productores; de lo contrario el valor agregado permanecerá en países importadores tradicionales del cacao en grano mientras los ingresos de los productores seguirán siendo bajos (FAO, Perspectivas a plazo medio de los productos básicos agrícolas:Cacao, 2010).

Latino América produce el 70% del cacao orgánico mundial comparado con el 13% de cacao convencional, mercado dominado por productores africanos. República Dominicana es el proveedor más grande de cacao orgánico a nivel mundial con un volumen anual de 5,000 TM (FAO, 2009).

Estimaciones a nivel mundial pronostican que el mercado de chocolate fino incrementará en un 3.9 por ciento anual – de US\$ 7 a US\$ 12.9 billones en 2011, de los cuales US\$ 3.6 billones corresponden a Estados Unidos – para 2011. Esto es ocasionado principalmente por un mayor conocimiento y conciencia por parte del consumidor acerca del chocolate fino, así como un interés creciente por parte de los líderes industriales en este segmento de mercado (Pay, 2009).

Las limitantes conocidas para que los productores puedan aprovechar esta tendencia creciente de los precios del cacao, continúan siendo:

1. Acceso a financiamiento
2. Limitada capacidad instalada (infraestructura)
3. Conocimiento técnico e implementación adecuada del mismo
4. Baja competitividad



Fuente: a partir de datos de la UNCTAD 2010

**Figura 4.** Tendencias y exportaciones mundiales de café, cacao y chocolate

## 2. Cacao en Latino América

En el Cuadro 1, las proyecciones de crecimiento de la producción de cacao en Latino América son positivas. Sin embargo, de acuerdo a datos de la Organización Internacional del Cacao (ICCO), para el año 2013 las proyecciones de crecimiento en la producción serán del 19% para Ecuador y 10% para Brasil y República Dominicana, siendo los líderes para este rubro.

El continente Americano se proyecta como el de mayor crecimiento en un lapso de 4 años, muy por encima del líder actual africano quien presenta una expansión muy leve, pasando a ocupar el tercer lugar después de Asia. Su crecimiento será solamente de un tercio del que experimentará su competidor latinoamericano.

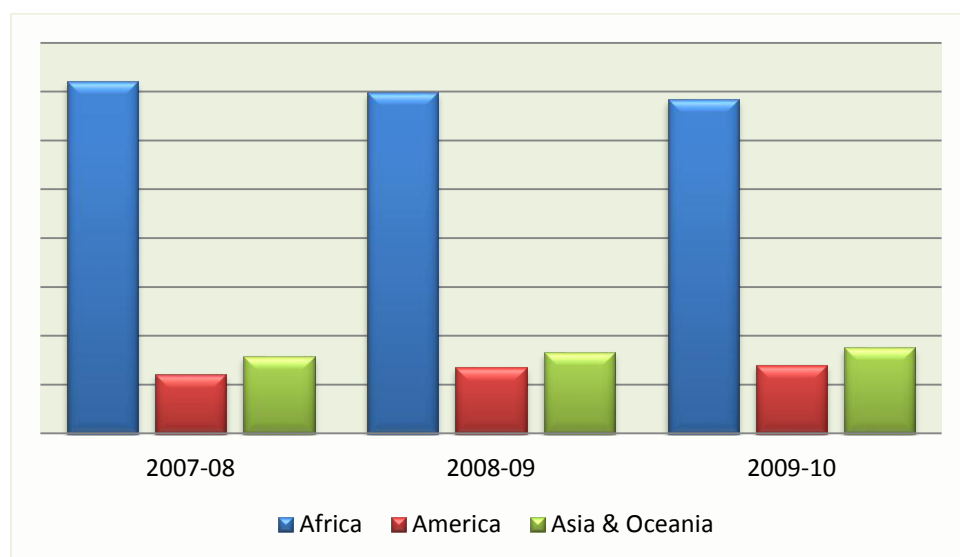
**Cuadro 1.** Producción mundial de cacao 2009-2013 en millones de toneladas: Proyecciones

|                      | 2009-2010    | 2010-2011    | 2011-2012    | 2012-2013    | Crecimiento (%) |
|----------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|-----------------|
| <b>ÁFRICA</b>        | <b>2.690</b> | <b>2.739</b> | <b>2.787</b> | <b>2.805</b> | <b>4</b>        |
| Camerún              | 216          | 230          | 230          | 234          | 8               |
| Costa de Marfil      | 1.342        | 1.368        | 1.376        | 1.385        | 3               |
| Ghana                | 750          | 755          | 780          | 778          | 4               |
| Nigeria              | 221          | 228          | 235          | 241          | 9               |
| <b>ASIA</b>          | <b>618</b>   | <b>641</b>   | <b>657</b>   | <b>672</b>   | <b>9</b>        |
| Indonesia            | 486          | 409          | 513          | 528          | 8               |
| Malasia              | 30           | 32           | 32           | 31           | 3               |
| <b>AMÉRICA</b>       | <b>453</b>   | <b>472</b>   | <b>490</b>   | <b>508</b>   | <b>12</b>       |
| Brasil               | 153          | 181          | 186          | 188          | 10              |
| Ecuador              | 115          | 117          | 123          | 133          | 19              |
| República Dominicana | 52           | 55           | 56           | 57           | 10              |
| <b>Total</b>         | <b>3761</b>  | <b>3852</b>  | <b>3934</b>  | <b>3985</b>  | <b>6</b>        |

Fuente: ICCO, Mayo 2010

En términos de volumen productivo, Brasil lleva la batuta en América generando 153 mil toneladas para 2010, situándose en el quinto lugar y representando el 4,1% de la producción global de cacao. Ecuador se mantiene produciendo 115 mil toneladas, ocupando el séptimo eslabón con 3,1%, seguido de República Dominicana con un 1.9% y Colombia y México con un 1.8% a nivel mundial (IICO, 2010).

Costa Rica se sitúa como el productor mundial número 41 en cuanto a producción, sin embargo, la importancia y renombre que el cacao de dicho país ha adquirido se identifica por la característica especial de ser un cacao fino y de aroma, que pocos países ofrecen (Adria, 2010).



Fuente: ICCO, Boletín Estadístico Trimestral sobre Cacao, Agosto 2010

**Figura 5.** Distribución de Producción de Cacao en grano mundial 2007-2010

Como anteriormente se mencionó, la tasa decrecional que ha sufrido África desde 2007 y que de acuerdo a las proyecciones, continuará con la misma tendencia hasta 2013. Contrariamente, Asia/Oceanía y América ha mantenido un leve crecimiento, que se mantendrá en mayor medida para años subsecuentes (Figura 5).

## ii. Proyecto Cacao Centro América

El Proyecto Cacao Centroamérica (PCC), parte del Programa Agroambiental Mesoamericano (MAP por sus siglas en inglés) de CATIE, pretende fortalecer las 8 principales asociaciones y cooperativas de cacao (COAs) de Centro América. La reducción de pobreza y un incremento en la competitividad de dichas asociaciones son unos de los enfoques principales. Con un grupo meta de 3000 familias incluyendo a la población indígena quienes realizan prácticas agro-forestales de producción para la conservación de la diversidad biológica, así como del suelo y el agua, así como para la secuestro de carbono que puede mitigar el calentamiento global.

### Objetivo de desarrollo

“Organizaciones locales, nacionales y regionales tienen la capacidad y competencia para implementar innovaciones tecnológicas, políticas y programas para desarrollar un manejo sostenible de tierras que contribuye a mejorar los medios de vida rurales y los ecosistemas” (CATIE C. d., 2008).

- Dentro de los Componentes y temas del PCC, tenemos a) producción y ambiente, b) organización y competitividad, c) cooperación e incidencia, d) educación y comunicación y e) gerencia participativa.
- Las COAs colaboran con 5866 familias socias que cultivan y producen 1515 toneladas de cacao orgánico y convencional que asciende a los US\$ 2.12 millones anualmente.
- Los asociados reciben US\$1.41 por cada kg de cacao seco y fermentado generando un ingreso bruto anual de US\$360 por finca.
- La comercialización de cacao realizado por las COAs se extiende a 20 comunidades de dos municipios del país incluyendo a hogares que no están asociados a dichas (Promes, 2007).

El PCC involucra ocho de las principales cooperativas y asociaciones cacaoteras (COAs) de Centroamérica:

- **Panamá:** COCABO (Cooperativa de servicios múltiples de Cacao Bocatoreña R.L.) en Panamá
- **Costa Rica:** APPTA (Asociación de Pequeños Productores de Talamanca) y ACOMUITA (Asociación Comisión de Mujeres Indígenas de Talamanca)
- **Nicaragua:** CACAONICA (Cooperativa de Servicio Agroforestal y Comercialización de Cacao)
- **Honduras:** APROCACHO (Asociación de productores de cacao)
- **Guatemala:** APROCA (Asociación de productores de cacao del sur occidente de Guatemala) y ASECAN (Asociación de Sembradores de Cacao de la cuenca de Nahualate)
- **Belice:** TCGA (Toledo Cocoa Growers Association, Asociación de productores de Toledo)



### 3. El Cacao en Costa Rica

El cacao en Costa Rica representa una actividad productiva para pequeños productores principalmente. La producción de cacao se concentra en las provincias de Limón, Alajuela y Puntarenas, sumando aproximadamente 4.543 ha sembradas por unos 2.229 productores, que se manifiestan interesados en la recuperación del cultivo (Barrantes & Foster, 2010).

El cacao sigue siendo, primordialmente una actividad rural realizada por pequeños productores localizados en zonas remotas, empleando sistemas agroforestales tradicionales y haciendo de la familia un recurso humano importante en el proceso productivo. Mucha de la producción orgánica (certificada y no certificada) se da en la Región Huetar Atlántica, con asociaciones productoras y cooperativas de importancia nacional e internacional por la calidad, volumen y número de afiliados que comprenden.

La producción orgánica asociativa también se extiende a la zona Huetar Norte donde se observa gran crecimiento junto con fincas de alta productividad y tecnología con sistemas sostenibles, algunas en proceso de certificación. En contraste, la Región Brunca se caracteriza por la dispersión de pequeños productores sin ningún tipo de capacidad organizativa que pueda resultar en la formación de una cooperativa o asociación. Su producción se define como orgánica no certificada y convencional.

Costa Rica experimenta dos estaciones importantes durante el año en la producción de cacao; la primera y principal – por el volumen de cosecha – que corre de Julio a Febrero y la segunda de Marzo Junio, siendo la primera donde se obtiene la mayor cosecha.

#### i. Cadena Productiva cacaotera de Costa Rica

La cadena productiva en Costa Rica ha logrado dar mayor valor agregado al cacao, gracias al procesamiento industrial y la exportación de productos intermedios (licor, torta, polvo) y finales (galletas, chocolates). La cadena se conforma por varios actores con capacidad productiva entre pequeña y mediana, con una producción anual total estimada de 650TM que no satisface la demanda de los transformadores y comercializadores de producto terminado, quienes utilizan cacao de otra procedencia aun cuando la cadena se ha convertido en un imán que atrae la producción proveniente de países vecinos como Panamá, Honduras y Nicaragua.

Desde la perspectiva gubernamental, la participación del gobierno de Costa Rica en el ámbito cacaotero y sus actividades productivas ha resurgido desde 2007 a partir de la designación de personal del Ministerio de Agricultura y Ganadería para la atención de tan importante rubro. Entre las actividades que el MAG ha fomentado se encuentran el establecimiento de escuelas de campo y apoyo técnico.

A nivel nacional, los procesadores industriales representan un número muy limitado entre los que destacan Costa Rican Cocoa Products y FINMAC, además organizaciones como la Asociación de Pequeños Productores de Talamanca (APPTA), ha iniciado actividades para incursionar en un nivel mayor de valor agregado al industrializar cacao en polvo

Más de la mitad de la producción nacional de cacao se da en esta región con 1700 productores. APPTA, con una disminución en su número de socios de 1100 a 1000 en 4 años, sigue siendo una organización fuerte en la diversificación de los productos que ofrece gracias al mantenimiento de su calidad y volumen de producción como ventaja competitiva, reconocidas en la certificación tanto orgánica como

de comercio justo. La organización ha sabido dar seguimiento a sus alianzas productivas desarrolladas a través de los años que han permitido complementar su actividad principal y agregar valor a sus productos diferenciados (PCC Línea Base).

Actualmente Costa Rica cuenta con 2.229 productores de cacao en las distintas regiones del país, la mayoría perteneciente a alguna de las 6 Asociaciones encontradas durante el estudio.

### a) Productores

Costa Rica como el resto del mundo mantiene la producción de cacao realizada por pequeños productores y productoras, quienes como ya se mencionó, se concentran en la Región Atlántica, mayoritariamente en el Cantón de Talamanca. De acuerdo al Cuadro 2, se puede observar el número de productores en base a región y el número de hectáreas que poseen.

**Cuadro 2.** Productores de cacao en Costa Rica y sus respectivas hectáreas

| Zonas                   | Nº productores | Hectáreas por región |
|-------------------------|----------------|----------------------|
| Talamanca               | 1,700          | 3846                 |
| Bijagua-Guatuso         | 60             | 95                   |
| Limón - Matina - Bataán |                | 45*                  |
| Upala                   | 150            | 470                  |
| Zona Sur                | 88             | 132                  |
| <b>Totales</b>          | <b>2.229</b>   | <b>4.588</b>         |

\*Finca La Lola- Bataan

Fuente: a partir de datos del MAG, entrevistas y reportes.

A nivel nacional hay tres casos que sobre pasaban la extensión descrita en el cuadro. La finca FINMAC en Guácimo que posee 110 hectáreas, la empresa Agroindustrial del Norte con 60 hectáreas y finca La Amistad en Bijagua de Upala con 50 hectáreas.

Geográficamente productores (as) se ubican en zonas rurales, siendo Talamanca el cantón del país donde existe la mayor presencia, seguido por Upala, Bijagua – Guatuso respectivamente. Otras comunidades del país tienen presencia de productores pero en ningún caso superan a 40 productores por comunidad.

En base a los estudios, investigación y consultorías que ha realizado el CATIE por medio del PCC, se puede considerar que los productores cacaoteros en Costa Rica en general tienen capacidad gerencial y técnica incipiente, escolaridad limitada con un acceso trunco a los sistemas de seguridad social. Por otro lado, en la parte individual se visualizan como sujetos pasivos, con falta de poder, derechos y oportunidades (León, 2007), (Ying, 2010)

Sin embargo, la implementación del PCC desde 2008 ha sido una estrategia clave para fortalecer la situación individual de los productores por medio del trabajo con las asociaciones, así como el mejoramiento de sus condiciones productivas con el fin último de aumentar la competitividad y provisión de servicios ambientales para el sector cacaotero centroamericano. (CATIE C. A., 2006)

## b) Acopiadores

En base a las tipologías definidas en la caracterización de la cadena cacaotera en 2007, se listan así mismo dos tipos de acopiadores.

- El rol de acopiador-coordinador lo desempeñan la organización APPTA y FINMAC, quienes realizan esta labor por parte de la misma organización, según estimaciones, estas acopian 120 TM y 30 TM respectivamente de forma anual.
- El acopiador privado es aquel que ofrece el servicio a la persona física o moral que le remunere de la mejor manera. Según investigaciones previas dicha figura se le conoce como “comprador independiente local” en comunidades. (León, 2007)

De las dos categorías de acopiadores a profundidad, como lo son el acopiador local y el acopiador ampliado quienes difieren por la distancia de cobertura del servicio territorialmente – local vs. Regional/ Nacional. En esta investigación sólo se pudo obtener datos de acopiadores locales representador por la empresa Koprox, representada por William Leal Delgado, realizando un acopio de alrededor de 200TM al año que se destinan tanto a mercado nacional como internacional, pero se sabe de la presencia de una acopiadora fuerte en la zona de Upala para la empresa Costa Rican Cocoa Products.

## c) Procesadores

### -Procesadores primarios

En este eslabón se encuentran aquellos actores que se dedican a la fermentación y secado del cacao para pasar consecuentemente a la transformación secundaria.

Para la transformación industrial primaria tenemos a FINMAC con una producción anual de 30 TM de cacao seco para después abarcar también la transformación secundaria con 110 toneladas para la elaboración de licor, pasta, chocolate, mix de cacao. Además, está APPTA la cual se encarga de acopio de cacao fresco, fermentado y seco y lo somete a un proceso de industrialización para obtener cacao seco de calidad (alrededor de 125 TM) y la Finca La Amistad que hace proceso hasta la obtención de cacao seco (25 TM).

### -Procesadores secundarios

En este eslabón encontramos la mayor cantidad de actores de cadena de valor del cacao. En este rubro, los actores se caracterizan por ser tanto conglomerados industriales como micro empresas que abarcan tanto mercado nacional como internacional ofreciendo productos convencionales y diferenciados con variadas presentaciones. Su cliente meta va desde una población con capacidad adquisitiva media hasta aquella que dispone de productos de consumo suntuario fácilmente, con un nivel educativo alto, así como una conciencia social y ambiental. La variación en el número de empresas que participan en la transformación del cacao en licor, manteca, polvo y derivados no ha sido evidente en un lapso de tres años.

Entre los conglomerados industriales encontramos a la Costa Rican Cocoa Productos Co, Compañía Nacional de Chocolates de Colombia, Kraft Foods Costa Rica, Dos Pinos, Puratos de Costa Rica, S.A. Café Britt, El Ángel S.A. entre otras.

Estas empresas abastecen el mercado nacional con productos que llevan contenido el cacao en alguna proporción, y estos van desde la confitería, bebidas, heladería, salud hasta la panadería – repostería. Datos sobre producción, participación en el mercado entre otros no fue posible por cuestiones de confidencialidad.

Muchas de las empresas pertenecientes a este rubro son de capital extranjero, siendo filiales de la casa matriz en Europa o Estados Unidos de multinacionales. Al parecer son pocas las empresas que denotan una mayor participación de capital nacional.

Las empresas procesadoras de sub productos (Costa Rican Cocoa Productos Co y FINMAC) venden los servicios de maquila a empresas que lo requieran, así mismo han dado muestras de estar abiertos a realizar alianzas con otras empresas que requieran el servicio de maquila bajo esquemas de alianzas estratégicas, siendo la alianza FINMAC-APPTA-COCABO es una evidencia de ello. Se debe recalcar que en el país, la mayor parte de los subproductos de cacao que se consiguen en los diferentes puntos de venta masivos y los usados por otras industrias son importados.

#### d) Transformación artesanal

La transformación artesanal está en manos de más de 10 micro y pequeñas empresas, de las cuales dos son conformadas completamente por mujeres: ACOMUITA (1 TM/año) en Talamanca y AMAZILIA Guácimo. Ambas organizaciones obtienen el cacao directamente de productores, para después elaborar chocolates, bombones y venderlo localmente en ferias, lugares turísticos, tiendas detallistas, entre otros. Empresas como Chocolates Sibü, Taller del chocolate, Giacomini, La Chocolatería, Carmafina, Mardan y Mystic Chocolates también se dedican al procesamiento secundario y comercialización, ofreciendo barras, trufas, bombones y chocolatería fina como producto terminado tanto para exportación como para venta local (Cuadro 3).

- **Sibü:** ofrece chocolatería fina hecha con cacao certificado orgánico y sostenible en varias presentaciones y sabores. Su énfasis en la comercialización de sus productos es el crear conciencia social y ambiental hacia el consumo de este tipo de cacao, producido por comunidades indígenas en Costa Rica, las cuales lo hacen completamente de forma manual, integrando conceptos culturales que van ligados directamente al cuidado de la tierra y los recursos naturales. A la vez, con la compra de dichos productos, se exporta el valor de la cultura e historia cacaotera originaria de dichas comunidades y su legado agrícola.
- **El Taller del chocolate** define su actividad como procesador semi-industrializado y comercializador de producto terminado proveniente de cacao convencional. Esta micro empresa produce bombonería, trufas, semillas recubiertas de chocolate que distribuye a nivel nacional al mayoreo y minoreo. Su mercado población con capacidad adquisitiva media.
- **ACOMUITA:** una micro empresa conformada por mujeres (74 asociadas) de las cuales 24 están certificadas como orgánicas; además de producir el cacao, lo procesa de manera artesanal con estándares de calidad orgánica, dando como resultado la comercialización de 4 productos principales y un agregado – torta, cocajeta, confites, turrón y cacao quebrado. Su chocolate tiene un sabor muy natural donde no se puede apreciar ningún tipo de aditivos artificiales y con la cantidad exacta de dulcificación que hace de la experiencia degustativa

una cuestión interesante. Esta organización fabrica casi 20,000 unidades por año considerando todos sus productos. Su mercado también se encuentra dentro de territorio nacional en zonas turísticas destinado a un consumidor con capacidad adquisitiva media-alta.

- **Giacomin:** es una empresa familiar que inicia en 1956 y se dedica a la fabricación y venta de repostería fina italiana y europea, chocolates, helados y diferentes tipos de café, así como sándwiches y ensaladas (enfoque de calidad europea). Actualmente cuenta con 4 locales en San Pedro, Escazú, Santa Ana y Heredia, su público meta se dirige a personas con capacidad adquisitiva media-alta.
- **La Chocolatería:** es una empresa que inició sus actividades desde hace más de 20 años, se dedican a la elaboración de diferentes presentaciones de chocolate, repostería (pasteles, galletas) y dulces, además ofrece servicio de chocolates personalizados para ocasiones especiales. Su mercado meta se dirige a personas con capacidad adquisitiva media.
- **Chocolates de Carmafina de Centroamérica S.A:** esta empresa ofrece al consumidor nacional chocolates importados desde Suiza y representan las empresas "Barry Callebaut Schweiz A.G." con la marca CARMA, "Chocolat Alprose SA", "Bombasei Decor A.G.", Destilerías "Etter Soehne A.G.", UNDERBERG, ORIGINAL DANZIGER Goldwasser y Grasovka. Esta empresa opera en el país desde 1997 y su provee con sus productos a Hoteles, Restaurantes, Pastelerías, Catering y Supermercados. Los productos derivados de chocolate que ofrecen son coberturas, salsas para postres, mousses y decoraciones.
- **Mardan Chocolates:** es una empresa dedicada a la elaboración de chocolates finos artesanales, arte en pasteles y servicio de fuentes de chocolate.
- **Mystic Chocolates:** empresa que elabora chocolates totalmente artesanales personalizados para ocasiones especiales en actividades empresariales, personales o familiares.

**Cuadro 3.** Matriz de volúmenes y precios de la cadena

| Actor                | Producción (TM/¢) |               | Acopio (TM/¢)  |               | Proc. Secund (TM/¢) |               | Comercialización (TM/¢)    |  |
|----------------------|-------------------|---------------|----------------|---------------|---------------------|---------------|----------------------------|--|
|                      | Volumen           | Precio (¢/kg) | volumen        | Precio (¢/kg) | volumen             | Precio (¢/kg) | Volumen                    | Precio (¢/kg)  |
| APPTA                | 120               | 500           | 34             | 500           |                     |               |                            |  |
| ACOMUITA             |                   |               | 1,5            | 1,000         | 1,5                 |               |                            | torta \$1,200 cocajeta 1,200<br>confites \$ 200 turrón 1,000 |
| Guatuso              | 7,5               | 1,000         |                |               |                     |               |                            |  |
| ACAPRO               |                   | 1000          |                |               |                     |               |                            |  |
| Upala                | 100               | 490           |                |               |                     |               |                            |  |
| Cicalares            | 15                | 2,000         |                |               |                     |               |                            |  |
| FINMAC               | 140               | 6-7,000       | 30             | 375           | 110 TM              | 12-20,000     | 110 -licor<br>3 -chocolate | grano 12,000<br>licor 18-20,000                              |
| Amazilia             |                   |               |                |               |                     |               | 1,5                        | barras 1,000   |
| Koproxa              |                   |               | 4,5            | 3,600         |                     |               |                            |  |
| Sibü                 |                   |               |                |               |                     |               | 1                          | bombones 1,000 barras 1,250                                  |
| Taller del chocolate |                   |               |                |               |                     |               | 2                          | bombones 350 trufas 550<br>semillas 1,000                    |
| <b>TOTAL</b>         | <b>383.5 TM</b>   |               | <b>31.5 TM</b> |               | <b>111.5 TM</b>     |               | <b>117.5 TM</b>            |  |

La cadena productiva cacaotera en Costa Rica no cuenta con ningún tipo de financiamiento por parte del Gobierno, ya sea en forma de subsidio, líneas de crédito o concesiones. Para las etapas de procesamiento y comercialización no hay excepción y tampoco existen incentivos tributarios para desarrollar su actividad productiva. Los actores de la cadena cubren con el costo de los servicios necesarios para cumplir con su rol – financieros, administrativos, certificación, etc.)

## e) Servicios de apoyo a la cadena

### -Público

Como se mencionó anteriormente, en base a las entrevistas realizadas, informes e investigación se observa que el sector público provee solamente de asistencia técnica para la producción de cacao a través de las escuelas de campo. Los servicios de logística, financieros, administrativos y de certificación van por cuenta de los actores que trabajan en la cadena productiva.

Por parte de las universidades se tiene registrado algún tipo de colaboración en la generación de información relacionada al tema del cacao a través de la elaboración de tesis de grado, trabajo comunal o pasantías. Sin embargo, la falta de una base de datos como sistema informativo no ha permitido la concentración y diseminación de los hallazgos obtenidos a partir de dichas investigaciones.

### -Privado

En este rubro se encontraron un abanico de servicios provistos por diferentes instancias, organizaciones, empresas e individuos que cubren la totalidad de los servicios básicos necesarios para desarrollar la actividad cacaotera a un cierto nivel. Los servicios más demandados a lo largo de la cadena son el de certificación, asistencia técnica, logística, material genético y mercadeo.

Las asociaciones productoras y las empresas de transformación secundaria continúan siendo el mayor cliente de prestadores de servicios privados. Para los productores en general, ya sean micro o medianos, el servicio de certificación es esencial para poder acceder a mercados internacionales que exigen una gama de especificaciones y requisitos que se centran en el modo de producción y traslado del producto. Estos se asocian con uso de agroquímicos e insumos en la producción, manejo de recursos naturales por parte del productor, procesos sanitarios en el manejo del producto, entre otros.

La asistencia técnica es parte fundamental de que la certificación se pueda llevar de manera exitosa, por lo cual tanto las empresas que manejan la parte de producción como “Finca La Amistad”, FINMAC, Agro Industrial del Norte utilizan servicios de asistencia técnica y consultoría, los cuales sirven de como punta de lanza para mantener su ventaja competitiva dentro del mercado nacional e internacional.

Los servicios de logística se contratan principalmente para exportación por parte de las empresas de transformación secundaria y comercialización (transporte, envío de muestras); ya que para el ámbito nacional, el actor que hace uso de este servicio es generalmente provisto por este mismo.

En general, todos los actores hacen uso en mayor o menor escala de servicios de transporte, certificación (orgánica o comercio justo), seguros, envíos de muestras, investigación de mercados, donde Procomer es la instancia que más destaca en este último servicio.

El costo de estos servicios suele ser alto, sobre todo para los productores o micro empresas de procesamiento secundario/comercialización que se localizan en lugares remotos y su capacidad adquisitiva es limitada. De ahí que sean los productores medianos y grandes, así como las empresas de transformación secundaria quienes solicitan dichos con mayor frecuencia.

El eslabón de la cadena productiva que más apoyo tiene en cuanto a servicios de asistencia técnica es el de los productores. Se destacan entre estos servicios la generación y acceso a información, capacitación y la asesoría.

#### **4. Alianzas entre los actores**

##### **a) Alianzas de carácter técnico**

Una de las alianzas fuertes encontradas a nivel nacional de la cual se crean espacios de concertación y participación sobre el tema cacaotero es aquella en la que participan el CATIE- PCC, representado Eduardo Somarriba y Marilyn Villalobos, FINMAC, con su propietario Hugo Hermelink, la Cámara Nacional de Cacao (CANACACAO), con Pablo Buchert, el Proyecto PROMES-EARTH, gestionado por Mauricio Segura, APPTA y Humane Society International con su representante Oscar Brenes.

En Talamanca APPTA, ACAPRO, ACOMUITA y el CATIE continúan con una alianza en la que se pretende mejorar el manejo del cultivo, la calidad del producto, propiciar generación de información técnica y operativa e incrementar la capacidad empresarial de las organizaciones para posicionar al país en el mercado internacional. Esto tiene como fin último mejorar la calidad de vida de los productores y sus comunidades.

APPTA con ACOMUITA tienen una alianza de largo plazo, mediante la cual trabajan conjuntamente en áreas como asesoría técnica, servicios de certificación, generación de información técnica y operativa para la consecución de proyectos cacaoteros.

El proyecto PROMES- EARTH de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo gestionado por la Universidad EARTH, “trabaja para promover la creación de mercados sostenibles y de valor agregado de productos agrícolas y de turismo rural mediante mejoras al tejido económico-empresarial de micro, pequeños y medianos empresarios rurales (MiPyMES), así como mediante el apoyo a comunidades e instituciones locales comprometidas con el desarrollo sostenible”.

Los esfuerzos de este proyecto se han estado enfocando en el eslabón de producción a través de escuelas de campo con el fin de mejorar la producción de la zona De Guatuso, Upala, Los Chiles, Sarapiquí y Pococí. El objetivo principal de las escuelas es la formación de pequeños productores de cacao orgánico independientemente de su organización asociativa. El servicio es completamente gratuito y se da mensualmente (Promes, 2007).

Humane Society International por su parte “desarrolla desde el 2005 un Programa de Producción Sostenible del Cacao y Protección de la Biodiversidad en varios países de Centroamérica. El objetivo a largo plazo de éste Programa es encaminar a algunas organizaciones en Costa Rica y Nicaragua hacia los requerimientos de la certificación amigable con el ambiente, mejorar la producción de cacao, la calidad de vida de los productores y proteger la biodiversidad dentro de y alrededor de las fincas cacaoteras”. Para lograr esto los productores trabajan conjuntamente en la implementación de prácticas de producción agrícola para mejorar la productividad y calidad, y al mismo tiempo, minimizar impactos negativos en el ambiente y promocionar la conservación (Humane Society International, 2005).



Las alianzas anteriores han contribuido en la construcción de espacios de concertación y coordinación sin propiciar cambios radicales en las políticas nacionales tratantes al cacao.

### b) Alianzas comerciales

APPTA con más de mil productores en Talamanca, donde la primera obtiene la materia prima indispensable para participar en el negocio del cacao. A cambio los productores han recibido un conjunto de capacitaciones, mejoras en el precio y acceso a servicios de apoyo empresarial.

APPTA continua siendo parte de la Cooperativa sin Fronteras quien “agrupa actualmente 21 socios de 11 países. De estos, 16 socios son cooperativas o asociaciones de productores rurales quienes ofrecen café, cacao, azúcar, miel, frutas, nueces. Dos socios son ONGs que prestan apoyo técnico, un consorcio cooperativo financiero (Etimos) y dos aliados comerciales.” (CSF, 2010). Es con el consorcio Melizzia Alce Nero con quien tiene una alianza comercial desde el 2005 en la cual comercializa conjuntamente seis chocolates bajo la marca “Alce Nero” y se ofrecen en el mercado italiano.

La alianza APPTA-ACOMUITA realizado desde 2007 continua con las empresas Con Eco –Lógica y FLO, quienes les proveen de una certificación conjunta, disminuyendo el costo de este servicio tan importante para el desempeño de la actividad productiva de ambas organizaciones.

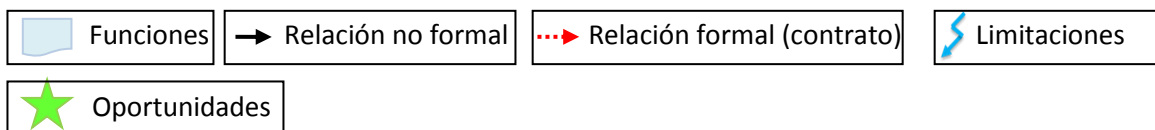
Uno de los actores con mayor número de alianzas comerciales es FINMAC quien abarca todas las etapas de la cadena de valor estudiada. Para la parte productiva, encontramos a la Asociación de productores de Guatuso quien venden su cacao a la Asociación de productores de Upala quienes proveen de la totalidad de su producción a FINMAC para que este realice la transformación secundaria (licor de cacao). FINMAC provee de licor de cacao a las empresas Amazilia y Sibú quienes se dedican al procesamiento artesanal de chocolate que se destina a mercado nacional e internacional.

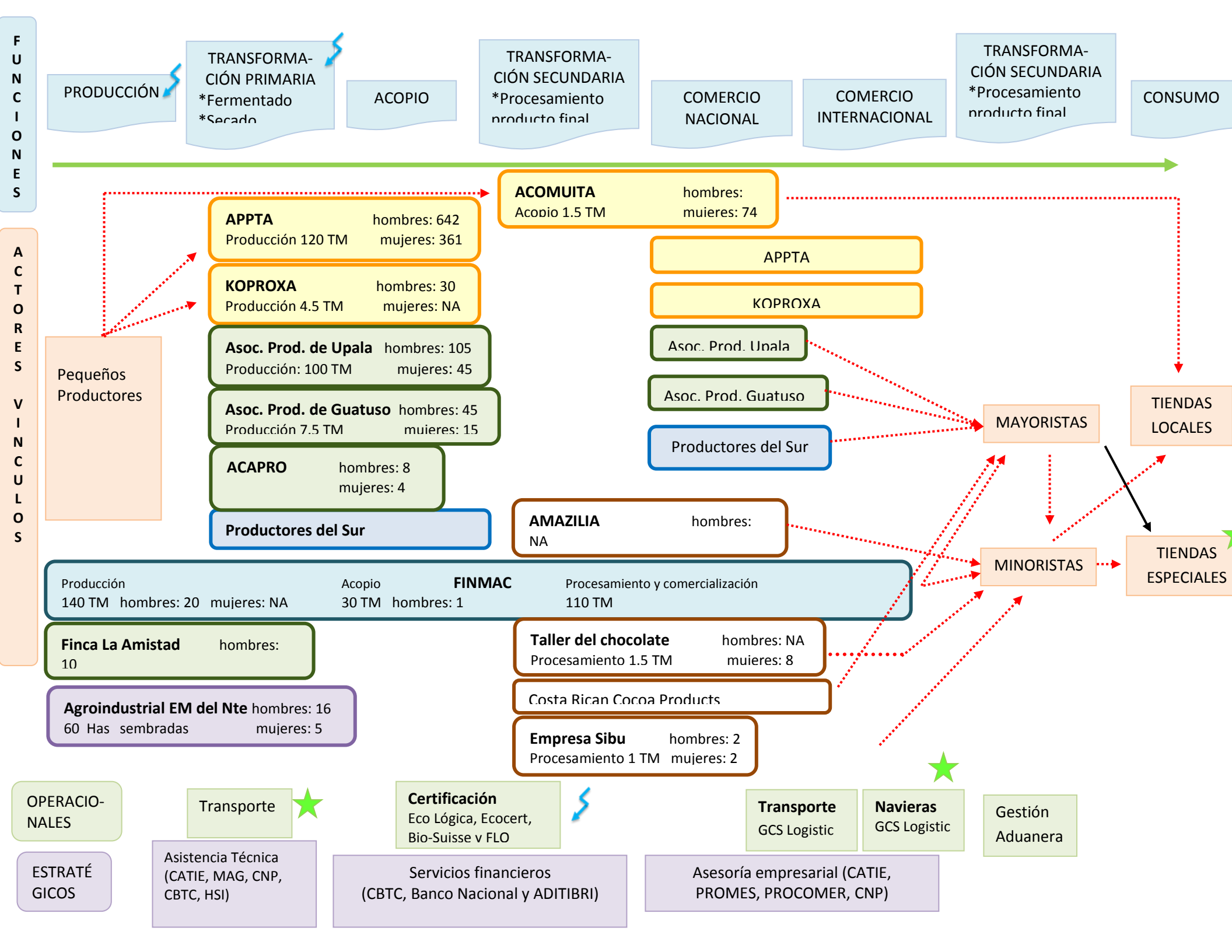
Se tienen registros de que la empresa “Finca La Amistad” impulsó la organización de los productores en Bijagua para su asociación como cooperativa.

Tanto FINMAC como finca la Amistad trabajan individualmente a formar alianzas comerciales bilaterales con asociaciones de productores a los cuales compran su producción para incrementar su capacidad de procesamiento y exportación. Por otro lado, los productores reciben mejores precios y capacitación relacionada con mejores prácticas productivas.

ACOMUITA mantiene una alianza con la Red de Turismo Indígena y la Red de Turismo Rural, en la cual el trabajo conjunto se intenta impulsar el turismo rural comunitario a través de visitas guiadas a las fincas de las socias, diversificando su actividad principal. Así mismo, se intenta dar a sus productos un mayor acceso a mercados turísticos a través de la red.

### Simbología:





### Puntos críticos de la cadena

En base a la metodología del CIAT y con la información provista por los actores de la cadena, la siguiente tabla presenta los factores clave que coadyuvan al desarrollo y funcionamiento óptimo de una cadena de valor, así como las variables necesarias - junto con otras herramientas - para determinar una estrategia viable de competitividad. Los puntos críticos o limitaciones fueron identificados por eslabón (Cuadro 4).

**Cuadro 4.** Limitaciones y cuellos de botella en la cadena productiva de cacao de Costa Rica

|  | Flujo de información | Tipo de producto | Calidad      | Relaciones contractuales | Método de pago | Oferta del producto | Negociación | Limitaciones  |
|--|----------------------|------------------|--------------|--------------------------|----------------|---------------------|-------------|---|
| Producción                             |                      |                  |              |                          |                |                     |             |   |
| <b>Upala</b>                           | Intermedio           | en baba orgánico | orgánica     | buenas/contrato          | transferencia  |                     | precio fijo | <ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de recursos para exportar</li> <li>Productividad</li> <li>Producción</li> </ul>              |
| <b>ACAPRO</b>                          | Intermedio           | seco orgánico    | orgánica/FT  | buenas/verbal            | efectivo       | semestral           | precio fijo | <ul style="list-style-type: none"> <li>Clima</li> <li>Productividad</li> <li>Producción</li> </ul>  |
| <b>APPTA</b>                           | Fluido               | seco orgánico    | orgánica     | buenas/contrato          | transferencia  | anual               | precio fijo | <ul style="list-style-type: none"> <li>Operativas</li> <li>Capital de trabajo</li> <li>Mayor producción</li> <li>Productividad</li> </ul> |
| <b>Guatuso</b>                         | Fluido               | seco             | convencional | buenas/verbal            | Efectivo       | mensual             | precio fijo | <ul style="list-style-type: none"> <li>Productividad</li> <li>Producción</li> </ul>   |
| <b>Cicalares SA (Finca La Amistad)</b> | Fluido               | en grano         | calidad      | buenas/verbal            | transferencia  | 3 meses             | demanda     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Certificación Rainforest</li> <li>Área de siembra</li> </ul>                                       |
| <b>FINMAC</b>                          | Fluido               | seco orgánico    | orgánico     | buenas/convenio          | transferencia  | semestral           | precio fijo | <ul style="list-style-type: none"> <li>Rendimiento</li> <li>capacidad disponible</li> <li>certificación</li> </ul>                        |
| Acopio                                 |                      |                  |              |                          |                |                     |             |   |
| <b>Koproxa</b>                         | Inter                | En grano         | convencional | Buena/contrato           | Efectivo       | 15 días             | demanda     | <ul style="list-style-type: none"> <li>competitividad</li> </ul>  |
| Transf. primaria y secundaria          |                      |                  |              |                          |                |                     |             |   |
| <b>Acomuita</b>                        | inter/trunco         | seco orgánico    | orgánico     | regular/verbal           | transferencia  | 2 meses             | precio fijo | <ul style="list-style-type: none"> <li>calidad</li> <li>distribución</li> </ul>   |

|  |            |                |                         |                |               |                                 |             |   |
|--|------------|----------------|-------------------------|----------------|---------------|---------------------------------|-------------|---|
| <b>Finmac</b>  | Fluido     | licor de cacao | orgánico                | buena/convenio | transferencia |                                 | precio fijo | <ul style="list-style-type: none"> <li>• producción insuficiente</li> <li>• cto. certificación</li> </ul>   |
| <b>Sibu</b>  | Fluido     | chocolatería   | orgánico                | Buena/contrato | Transferencia |                                 |             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• falta de proveedores de licor de cacao</li> <li>• mayor capacidad</li> <li>• proveedores de insumos insuficientes</li> </ul>   |
| <b>Taller del chocolate</b>  | Fluido     | chocolatería   | convencional            | Buena/         | transferencia |                                 |             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• falta de proveedores de licor de cacao</li> </ul>  |
| <b>Comercialización</b>  |            |                |                         |                |               |                                 |             |   |
| <b>FINMAC, Sibu, Taller del Chocolate, APPTA, Acomuita, Amazilia</b> | Intermedio | chocolatería   | Orgánico y convencional | Buena/verbal   | Transferencia | Mensual<br>2 meses<br>semestral | Precio fijo | <ul style="list-style-type: none"> <li>• limitada capacidad de producción nacional</li> <li>• Necesidad de Base de datos actualizada sobre cadena productiva y mercados</li> <li>• Acceso a información actualizada en tiempo y forma</li> <li>• Creación de infraestructura</li> <li>• Financiamiento</li> </ul> |

Fuente: entrevistas a los actores, mesas de trabajo del Foro del Cacao Costa Rica 2010.

## 5. Limitaciones de la cadena

La cadena muestra una desarticulación media de los actores participantes que puede explicarse por muchos factores, tanto endógenos – aquellos que se encuentran en el entorno local de la cadena – como baja productividad, recursos escasos, como exógenos – aquellos externos a la cadena –, variación del precio de cacao, disponibilidad de financiamiento y clima.

El flujo de información a lo largo de la cadena puede decirse que es intermedio teniendo cuellos de botella en los eslabones de producción y comercialización. Los actores en general reportan un flujo fluido de información con sus clientes en cualquiera de los eslabones de la cadena con pocas excepciones que se dan en los eslabones ya mencionados y básicamente porque la asociación o empresa se encuentran localizadas en lugares remotos y no prescinden de medios de comunicación tecnológicos. Esto limita en gran manera su acceso a información clave de cualquier tipo relacionada con su actividad económica.

El flujo de información con sus proveedores en cambio, difiere con la anterior, en cuanto a que esta se define como regular, siendo la razón principal de que la mayoría de los actores son de pequeña escala y por ende los proveedores de servicio cumplen con su obligación a un nivel básico. En muchas ocasiones no se cumplen los convenios en su totalidad, dejando al actor a expensas de encontrar a otro prestador de servicios confiable. Su motivación principal es la rentabilidad que el actor le pueda proveer, y en este caso, el volumen que se genera es pequeño, y así la relación es directamente proporcional, con excepción de actores medianos y grandes – quienes representan la minoría.

### a) Producción

El mayor número de actores se encuentra en el eslabón de producción, los cuales están agrupado en 6 asociaciones, las cuales abarcan casi en su totalidad los productores y productoras de cacao del país.

Las principales limitantes están directamente relacionadas con la productividad (rendimiento) y producción (áreas y volumen). La productividad se ve afectada principalmente por: edad avanzada de los cacaotales, variedades vulnerables a enfermedades, uso de insumos de baja calidad, limitada capacidad de gestión del conocimiento relacionado con prácticas de producción más eficientes y de acuerdo a estándares del mercado. Para el tema de producción, se le suman, exigencias del suelo y el clima, tratamiento del fruto a lo largo del proceso productivo y prácticas culturales – en algunos casos.

Se observa una concentración de recursos y asistencia por parte de muchos actores tanto nacionales como internacionales para la mejora del cultivo en la región de Talamanca – dado que es la zona que agrupa a la mayoría de los productores del país. Esto podría convertirse en una limitante ya que contrariamente a lo que la lógica común podría esperar como resultado, la saturación de recursos invertidos en un solo lugar podría causar un estancamiento del progreso esperado y una sobre utilización de los recursos naturales de la región. Sería estratégico ver la posibilidad de diseminar la cantidad de recursos invertidos en otras regiones del país donde la producción de cacao es posible o ya existente pero incipiente.

### **Oportunidades**

Actualmente varias organizaciones trabajan conjuntamente en aportación de recursos financieros, técnicos y humanos destinados a la renovación de cacaotales; testeo de variedades resistentes a enfermedades, mayor rendimiento y calidad, capacitación y transferibilidad de mejores prácticas productivas con enfoque orgánico y sostenible.

Tal es el caso de la Asociación de productores de Guatuso quien colabora con CATIE-PCC en la implementación del material genético clonal – elaborado dentro del Programa Cacao Centro América – que tiene como objetivo mejorar la calidad y aumentar el rendimiento de sus cacaotales. Conjuntamente, se encuentra la alianza PROMES-EARTH apoyando a esta y a otras asociaciones productoras en la capacitación del recurso humano para la gestión del conocimiento y prácticas sostenibles a través de escuelas de campo.

Humane Society International también apoya el rubro de capacitación y entrenamiento de productores en la zona de Talamanca con un enfoque de protección ambiental a través de su Programa de cacao en Latino América que se extiende a Nicaragua y Guatemala.

Las condiciones de suelo y climatológicas de Costa Rica son una ventaja competitiva, así también su “ubicación geográfica con cercanías a grandes consumidores y tránsito directo a Europa y EE.UU., así como por la mano de obra típicamente familiar que reduce los costos de operación. El mercado para el cacao fino y de aroma, el cual se produce en Costa Rica, es amplio. De todos los países centroamericanos, sólo Costa Rica posee el status internacional de productor de cacao fino y de aroma, otorgado por la Organización Internacional del Cacao (ICCO).” (Barrantes & Foster, 2010)

### **b) Transformación**

El eslabón de transformación primaria presenta limitaciones de infraestructura por parte de los productores quienes no cuentan con instalaciones apropiadas para el fermentado y secado del cacao, lo cual permea en última instancia la obtención de requerimientos de calidad. También se relaciona con prácticas culturales y simplemente como una un proceso que se ha realizado de cierta manera desde hace muchos años. Por esta razón, gran parte del secado y fermentación de calidad se realiza por un reducido número de actores quienes tienen una mayor capacidad y los recursos necesarios para hacerlo, y son estos mismos, quienes proveen de la materia prima a aquellos que se dedican a la transformación secundaria. Sus mayores representantes en este nivel de la cadena son FINMAC y APPTA-ACOMUITA.

La certificación también representa un reto tanto para el eslabón de producción como para el de transformación ya sea primaria como secundaria, sin embargo, dicha se vuelve más crítica para los productores y quienes realizan el fermentado y secado ya que en su mayoría no cuentan con los recursos necesarios e infraestructura para cumplir con los requisitos de acreditación.

En cuanto a transformación secundaria, el hecho de que existan pocos actores que provean de cacao seco de buena calidad limita tanto el volumen de producción como la obtención de mejores precios al no existir competencia alguna entre proveedores. Esto es aplicable únicamente para los pequeños y

medianos transformadores identificados, excluyendo a los conglomerados industriales como Kraft, Nestle, Dos Pinos, entre otros.

Otros factores identificados son la falta de recursos para crear capacidad instalada o ampliar la ya existente. Esta incluye maquinaria, herramientas y personal que maneje eficientemente dicha.

Para las pequeñas empresas se reporta dificultad para encontrar proveedores fijos para los insumos, necesarios para el procesamiento del chocolate en sus diferentes presentaciones. Es así que muchas veces de estas organizaciones se suplen de insumos ofrecidos por proveedores extranjeros, sin convertirse en un hecho constante.

### **Oportunidades**

La alianza APPTA-Acomuita para su certificación conjunta es un claro ejemplo de colaboración en la que organizaciones productoras y de transformación pueden abaratar sus costos de acreditación. La clave estará en buscar que esas alianzas se den entre actores dispuestos a colaborar para obtener un beneficio mutuo y a crear relaciones de confianza de largo plazo basadas en trabajo arduo y compromiso.

Las organizaciones de transformación primaria y secundaria se pueden beneficiar considerando que la mayor parte de la producción nacional es orgánica, dando un claro enfoque al mercado orgánico como meta principal. Este tipo de mercado tiene actualmente una gran proyección de crecimiento en la próxima década. Es importante mencionar la importancia y reputación que tiene Costa Rica como un país ambientalista con un cacao fino que pudiera competir en los mercados mundiales con la inversión necesaria.

El fortalecimiento de CANACACAO como eje facilitador y arena concertadora de alianzas y colaboración entre los actores existentes de la cadena así como aquellos prospectivos será de vital importancia para el desarrollo de los eslabones de transformación y comercialización. La Cámara cuenta ya con un número importante de miembros clave en cuanto a conocimiento, experiencia y un deseo genuino por impulsar el crecimiento del sector cacaotero en Costa Rica.

### **c) Comercialización**

Este eslabón presenta limitaciones que se observan anteriormente de las cuales destacan la capacidad productiva limitada. Sin embargo, se observa que el volumen de cacao que se produce es directamente proporcional al volumen que se comercializa dando una utilización de la materia prima del 100%.

La mayor parte de las asociaciones productoras cuenta con una capacidad limitada de recurso humano para realizar una comercialización estratégica y de alcance debido a falta de medios de información electrónicos así como su uso eficiente. El desconocimiento actualizado del mercado al que atienden así como ausencia de personal calificado para buscar mercado y realizar negociaciones exitosas convierte su fortaleza – producción diferenciada – a una oportunidad en proceso.

## 6. Recomendaciones

- Es de suma importancia la unificación de esfuerzos por parte de todos los actores participantes en la cadena de valor para el fortalecimiento de los eslabones y desarrollo sostenido de la misma. Esto puede realizarse a través de varias líneas de acción, algunas de ellas discutidas durante el Foro de Cacao Costa Rica 2010.
- Fortalecimiento de alianzas existentes y desarrollo de nuevas en todos los eslabones de la cadena. Prioridad se debe dar aquellas alianzas que atiendan los factores críticos como incremento de la productividad y calidad del cacao, accesibilidad de un mayor número de productores a certificación, creación de infraestructura para transformación primaria y secundaria, acceso a financiamiento
- La participación de proveedores de servicios empresariales, técnicos y financieros es clave para el desarrollo de la cadena y el posicionamiento del cacao nacional, puesto que hay limitaciones importantes en los eslabones primarios (productores y asociaciones) que deben ser fortalecidas para elevar los beneficios recibidos (en estos eslabones se concentra la mayoría de actores) para general un real impacto en el desarrollo cacaotero nacional.
- Creación y administración de una Base de Datos sobre la cadena productiva y sus mercados actuales y prospectivos, proporcionando información actualizada en tiempo y forma. Esta base deberá ser de fácil acceso y uso para cualquier usuario que desee ingresar a ella.
- El desarrollo de infraestructura que atienda los eslabones críticos en la cadena – producción y transformación – será un factor esencial que puede lograr un crecimiento productivo evidente. Para lograr esto será necesaria la alianza de los actores para buscar conjuntamente opciones de financiamiento viable que se adapte a sus necesidades y capacidad de crediticia.
- El involucramiento de la estructura gubernamental, existente por parte del MAG, deberá ser una acción importante en cuanto a la parte legislativa en materia de PyMEs rurales, asegurando su inclusión a detalle y dándoles un tratamiento acorde a su contexto. Sería de gran relevancia la posibilidad de formar una alianza gubernamental donde se le unan al MAG, la secretaria de Economía y la de Medio Ambiente abordar y definir un plan integral que promueva el desarrollo del sector cacaotero, atajando no solo el aspecto agrícola y económico del mismo, sino también ambiental.



## Bibliografía

- Adria. (2010). *Mercado del Cacao: Corazón del chocolate*. Recuperado el 20 de Noviembre de 2010, de <http://www.corazondechocolate.es/category/general/historia-general/>
- Barrantes, L., & Foster, L. (2010). *Cadena Productiva de Cacao: Políticas y Acciones*. MAG.
- CATIE, C. A. (2006). Proyecto Cacao Centro América. Turrialba, Costa Rica: CATIE.
- CATIE, C. d. (20 de Octubre de 2008). Proyecto Cacao Centroamérica (PCC): Enlace con el MAP. Turrialba, Costa Rica.
- CSF, C. s. (2010). *Cooperativas sin fronteras internacional*. Recuperado el 18 de Noviembre de 2010, de <http://www.cooperativasinfronteras.net/socios.html>
- Donovan, J. (Agosto de 2006). Identificación de las Oportunidades de Mercado y Mercadeo en Cadenas de Valor. Turrialba: Centro para la Competitividad de Ecoempresas (CeCoEco):CATIE.
- Eschborn. (2007). Manual ValueLinks: Metodología para el Fomento de la Cadena de Valor. GTZ.
- Escobedo Aguilar, A. (2009). Alternativas de escalonamiento para organizaciones empresariales de pequeños productores en cadenas productivas de Talamanca, Costa Rica. Turrialba, Costa Rica: CATIE.
- FAO. (2009). *THE MARKET FOR ORGANIC AND FAIR-TRADE COCOA: Increasing incomes and food security of small farmers in West and Central Africa through exports of organic and fair-trade tropical products*. Recuperado el 20 de Noviembre de 2010, de [http://www.fao.org/fileadmin/templates/organicexports/docs/Market\\_Organic\\_FT\\_Cocoa.pdf](http://www.fao.org/fileadmin/templates/organicexports/docs/Market_Organic_FT_Cocoa.pdf)
- FAO. (2010). *Perspectivas a plazo medio de los productos básicos agrícolas: Cacao*. Roma: FAO.
- Hinojosa, V. (2002). Comercialización y certificación de cacao (*Theobroma cacao* Linn) y banano (*Musa AAA*) orgánico de las comunidades indígenas de Talamanca, Costa Rica. Tesis Mag. Sc. . Turrialba: CATIE.
- Humane Society International, H. (2005). *Programa de Producción Sostenible del Cacao en Centro América*. HSI.
- IICO. (26 de Agosto de 2010). Producción de cacao en grano mundial. *Boletín Trimestal de Estadística de Cacao*.
- León, Y. (2007). *Caracterización de la cadena productiva de cacao y diagnóstico de la cooperación entre actores*. Turrialba: CATIE.
- Lizeth, B., & Foster, L. (Abril de 2010). CADENA PRODUCTIVA DE CACAO: Políticas y Acciones. Costa Rica.
- Lundy et al, M. (2003). Diseño de Estrategias para Aumentar la Competitividad de Cadenas Productivas con Productores de Pequeña Escala. Cali, Colombia: CIAT.
- Pay, E. (2009). *THE MARKET FOR ORGANIC AND FAIR-TRADE COCOA*. Roma: FAO.
- Promes. (2007). *Diagnóstico de la Agrocadena del Cultivo de Cacao Orgánico en la Zona Norte de Costa Rica*.
- WCF, W. C. (2010). *Cocoa Market*. Recuperado el 28 de Noviembre de 2010, de <http://www.worldcocoafoundation.org/learn-about-cocoa/cocoa-market.html>
- World Cocoa Foundation, W. (2010). *Cocoa Facts and Figures*. Recuperado el 25 de October de 2010, de <http://www.worldcocoafoundation.org/learn-about-cocoa/cocoa-facts-and-figures.html>
- Ying , S. (2010). *Progress Evaluation Report of PCC's Component 2*. Turrialba: CATIE.
- Ying, S. (2010). *Evaluación de Avance del Componente 2 del PCC*. Turrialba: CATIE.