



Componete III.
Recomendaciones para un
plan de fortalecimiento
productivo y comercial para el
cacao de pequeños
productores en Costa Rica.

2017

ÍNDICE

I. Objetivos	3
II. Conclusiones de los componentes sobre Condiciones productivas y Comerciales del cacao en los territorios rurales de las Zonas Norte y Caribe de Costa Rica.	4
2.1. Hallazgos y conclusiones vinculados al componente productivo	5
2.1.1. Valoraciones generadas en cuanto a la cadena de cacao en Costa Rica.....	5
2.1.2. Valoraciones generadas en cuanto al análisis de los actores productivos de la cadena de cacao	7
2.1.3. Valoraciones generadas en cuanto al apoyo técnico para las pequeñas y medianas organizaciones cacaoteras de las zonas de interés	9
2.1.4. Valoraciones generadas en cuanto al material genético utilizado y las principales prácticas de cultivo de productores y productoras	10
2.1.5. Valoraciones generadas en cuanto a la caracterización del producto ofertado	11
2.2. Hallazgos y conclusiones vinculados al componente de mercado	13
III. Áreas clave por abordar en una estrategia para el sector cacaotero - componente productivo y comercial.....	17
3.1. Áreas estratégicas por atender.....	18
3.2. Propuesta para la atención de las áreas estratégicas	22
4.1. El ámbito de impactos esperados.....	35

I. Objetivos

Objetivo General

- ✓ Realizar y orientar un plan de fortalecimiento productivo y comercial para el cacao de pequeños productores en Costa Rica.

Objetivos Específicos:

- ✓ Determinar los cuellos de botella para la producción y comercialización de cacao y sus derivados.
- ✓ Sugerir líneas de acción para el mejor accionar de la actividad en un plan futuro.

II. Conclusiones de los componentes sobre Condiciones productivas y Comerciales del cacao en los territorios rurales de las Zonas Norte y Caribe de Costa Rica.

2.1. Hallazgos y conclusiones vinculados al componente productivo

Los principales hallazgos y conclusiones se sintetizan según los estudios generados en la *“Integración de un estudio sobre las condiciones productivas y de mercado para el cacao de los territorios rurales de la zona norte y caribe en Costa Rica”*.

Estos hallazgos se enfocan, en primera instancia, en aspectos contextuales de la cadena incluyendo información relevante sobre la producción y rendimientos en las zonas de interés del estudio, así como la identificación de organizaciones del sector en esas zonas del país y algunas características de la mano de obra para el cultivo de cacao.

En segunda instancia, se mencionan los principales hallazgos en cuanto a los actores productivos, en términos de niveles de asociatividad, formas de organización formal, experiencia en la actividad cacaotera, participación de mujeres, y los principales rasgos del perfil, en términos de fortalezas y debilidades, de los pequeños y medianos productores de cacao en Costa Rica, tomando como base sus propias percepciones y experiencias.

En tercera instancia, el estudio identificó información valiosa en el ámbito del apoyo técnico dirigido a las organizaciones productoras de cacao en las Zonas Norte y Caribe del país.

Asimismo, se muestran los principales hallazgos en torno al material genético utilizado, así como las prácticas que se llevan a cabo en la labor primaria realizada por los productores y productoras miembros de las organizaciones identificadas.

Por último, se referencian los hallazgos más relevantes acerca del producto ofertado, incluyendo infraestructura para el beneficio y venta, las formas de venta, los volúmenes y precios de venta, así como las cualidades del cacao en las zonas Norte y Caribe del país.

2.1.1. Valoraciones generadas en cuanto a la cadena de cacao en Costa Rica

- ✓ Se identifica que la cadena de cacao de Costa Rica está conformada por productores, intermediarios o acopiadores, procesadores, producción artesanal y consumidores. Los productores se concentran en la zona Caribe y zona norte del País, los intermediarios o acopiadores son comercializadores independientes o empresas transformadoras, los procesadores primarios se encargan de fermentar y secar, y los secundarios se caracterizan por ser industrias pequeñas; los consumidores se encuentran en diversas partes del mundo reportando un alza en la demanda mundial por productos a base o con contenidos importantes de cacao.

- ✓ A partir de datos de contacto del Programa Nacional de Cacao del MAG, del PITTA Cacao, y de los resultados del presente estudio, se identificaron tres organizaciones en Zona Norte, dos en Upala y una en Guatuso, en el cantón de los Chiles no se identificaron organizaciones. En zona Caribe se identificaron organizaciones de Talamanca (5), de Limón (2), de Matina (1) y de Pococí (2).
- ✓ Se identificó un total de once organizaciones de cacao clasificables en el segmento de pequeñas a medianas productoras. Tres se ubican en la Zona Norte y 8 en la Zona Caribe, con mayor presencia en los cantones de Upala y Talamanca, respectivamente. Mientras que en la Zona Caribe el promedio de ha de cacao por productor es de 4,82, en la Zona Norte este dato corresponde a 2,32 ha.
- ✓ Los productores de cacao se catalogan en el segmento de pequeños o medianos, con base en la extensión de tierra que poseen. Según el censo agropecuario 2014, el 21% de las fincas poseen un tamaño entre 5 y menos de 10 hectáreas, y existe de un 7% a un 10% que son fincas de menos de una ha, frente al 3% de áreas sembradas que superan las 100 ha.
- ✓ La mano de obra usada en las fincas de cacao es baja, puesto que se reporta en promedio un dato de tres personas por finca en el caso de la Zona Norte y de cuatro personas por finca en la Zona Caribe. Esto en estrecha relación con el hecho de que se trata de mano de obra mayoritariamente familiar, tanto en Zona Norte como Caribe. La mayoría de las organizaciones entrevistadas reportan porcentajes de 67% o más de mano de obra familiar, que refuerza la caracterización de producción de baja escala al usar los recursos humanos disponibles en la familia y no generar a ellos una remuneración sostenida.
- ✓ Según el censo agropecuario el total de área sembrada en la Zona Norte es de 648,9 ha y en la Zona Caribe de 1560 ha. Estas áreas de siembra tienen oportunidades de crecimiento, y existe interés en crecer en área cultivada, de parte de los productores. Así lo manifestaron todos los entrevistados y así se demuestra con los datos obtenidos en el estudio, donde los porcentajes de uso de la finca para siembra de cacao en Zona Norte (28%) y Caribe (66%) que reflejan este potencial de crecimiento. Sin embargo las condiciones de asesoría para el desarrollo y/o fortalecimiento del área sembrada, con mejoras del rendimiento, es aún un tema pendiente que pesa significativamente en la cadena.
- ✓ Según los resultados del estudio, se puede afirmar que existe una gran debilidad en relación con la práctica sistemática de registro de su producción, ya que solo cuatro de las 11 organizaciones posee algún tipo de control que permita cuantificar su promedio de rendimiento.

- ✓ Al comparar los datos del potencial productivo que poseen los clones combinados del CATIE (al menos 1000 kilos/ha/año) con el rendimiento reportado por las organizaciones tanto de la zona Norte como de Caribe, se determina que su productividad es baja, por cuanto se encontró a tres organizaciones con rendimientos iguales o menores a los 600 kilos/ha/año, una organización que reporta 800 kilos/ha/año, y la última 1200 kilos/ha/año (las demás organizaciones no reportan datos de rendimientos). No obstante, se mantiene la incertidumbre de si estos datos reportados son consistentes en la actividad de la organización dada las carencias que existen en la toma de datos productivos.

2.1.2. Valoraciones generadas en cuanto al análisis de los actores productivos de la cadena de cacao

- ✓ Las organizaciones productoras de cacao prefieren la figura jurídica regulada por la Ley de Asociaciones N°218: ocho de las 11 organizaciones entrevistadas están inscritas con esta figura legal. Se encontró una cooperativa constituida en la zona Norte y otro grupo en Caribe tramitando esta misma figura legal. En Caribe se encontró una figura legal de sociedad anónima. La preferencia de figura jurídica de asociación se atribuye a que su constitución ofrece facilidades de acceso tanto en aspectos económicos como legales y organizativos. A pesar de este elemento las capacidades asociativas encontradas son débiles.
- ✓ Comparando los datos del censo agropecuario con la información suministrada por las organizaciones consultadas en este estudio, se obtuvo un porcentaje de afiliación a una organización por cantón. Se calculó, considerando el grado en que los productores de cacao de un cantón pertenecen a una organización. En este marco, en orden descendente, el grado de afiliación por cantón es el siguiente: Talamanca (más del 100%), Pococí (81%), Guatuso (73%), Matina (40%), Upala (16%), y Limón (13%). En los Chiles no se identificó ninguna organización.
- ✓ La experiencia en el sector cacao debe verse en dos líneas: como organización, y como productores individuales que han optado por asociarse. Como organización, en las 11 identificadas arrojan un promedio de 6 años de experiencia en la actividad cacaotera. No obstante, en la Zona Norte, ninguna organización supera los 5 años de experiencia, aunque en la línea de acervo como productores individuales, la experiencia promedio de las personas entrevistadas en esa zona es de 16 años. En tanto que en el Caribe existen organizaciones con 14 años (Matina) y hasta 25 años (Talamanca) de experiencia en este cultivo. No obstante, se ratifica de nuevo que a pesar de los años siguen siendo estructuras débiles que deben fortalecerse y renovarse.

- ✓ En el caso de la Zona Norte, la experiencia se centra principalmente en el proceso productivo y muestran menor conocimiento técnico en el área de comercialización, con una interacción que se limita a la negociación con intermediarios y procesadores locales, mientras que en el Caribe, la experiencia ha evolucionado a procesos de exportación (APPTA y Ecoagrícola Gaitán), y de transformación, que les permite el contacto con diversidad de clientes y mercados (Asociación Mixta Agroindustrial del Caribe y Asociación de Agricultores el Trapiche).
- ✓ El estudio de la experiencia en el sector permite señalar que es oportuno invertir en esfuerzos que la capitalicen, en términos de seguir mejorándose los programas de capacitación y asesoría técnica para perfeccionar el manejo integral del cultivo, en virtud de que estos agricultores están en condiciones de profundizar sus conocimientos en la producción y comercialización de su producto. Asimismo, estos acervos de conocimientos ameritan que se promuevan metodologías de intercambio de experiencias y de información de manera programática.
- ✓ Se encontró que existe una importante participación de la mujer en la producción cacaotera de las zonas de estudio. El promedio de afiliación de mujeres a las organizaciones de la Zona Norte es de 39%, y de 35% en la Zona Caribe. En relación con la participación en cuerpos directivos el promedio es de 24% y 46%, respectivamente. Estos datos remiten a deficiencias en cuanto a equidad en la participación en instancias de toma de decisiones, con mayor énfasis en la Zona Norte; aun así, se resalta la participación entre género por lo que se ratifica la condición del cacao como una actividad inclusiva en este sentido.
- ✓ Con relación a jóvenes, no se cuentan con datos de participación en las organizaciones, sin embargo, los productores (as) entrevistados reconocen la necesidad de mayor participación tanto de las mujeres como de los jóvenes en toda la cadena productiva.
- ✓ El perfil de fortalezas de los actores asociativos incluye: contar con clima y terrenos aptos para el cultivo del cacao permitiendo obtener un producto de excelente calidad, ser organizaciones de productores y productoras legalmente constituidas cuyos miembros poseen una importante experiencia en la actividad, contar con acceso a algún apoyo técnico de instituciones públicas, y contar con material genético de calidad.
- ✓ Las principales debilidades se concentran en enfrentar la enfermedad del fruto (*Moniliophthora roreri*), las dificultades de inversión en la actividad productiva del cacao por no contar con recursos propios, ni facilidades de financiamiento, y la necesidad de mejorar el servicio de asistencia técnica que se brinda al sector cacaotero para temas técnicos del cultivo y en temas comerciales, así como la variabilidad climática y su potencial capacidad de bajar la productividad.

- ✓ No se aprecian diferencias significativas entre las zonas de interés en cuanto al perfil definido de fortalezas y debilidades. En ambos casos, se evidencia que a las nuevas exigencias de los consumidores (mayor conciencia ambiental, de género y socio laboral), se suman a los nuevos desafíos del cambio climático y la inevitable aplicación de medidas adaptativas, tanto para mitigar sus efectos como para aprovechar posibles ventanas de oportunidad. En este sentido, la producción agro alimentaria se ve desafiada a implementar cambios sustanciales, los cuales a su vez plantean desafíos y posibles oportunidades para generar una mayor equiparación entre los géneros (y entre personas adultas y jóvenes) en los procesos productivos.

2.1.3. Valoraciones generadas en cuanto al apoyo técnico para las pequeñas y medianas organizaciones cacaoteras de las zonas de interés

- ✓ El apoyo técnico recibido por las organizaciones entrevistadas en este estudio lo han brindado principalmente instituciones públicas, y de acuerdo con las opiniones de las personas entrevistadas, ha sido importante pero no suficiente para resolver los problemas técnicos del cultivo que aún se mantienen, en temas como tipos de fertilización, manejo de plagas y enfermedades, o el beneficiado.
- ✓ Además los productores y productoras consideran que el apoyo técnico de instancias del sector agropecuario no es una asesoría y acompañamiento permanente. Entre los temas que mencionan con mayor demanda, se encuentran: manejo técnico de la plantación, asesoría para mercadeo de cacao, manejo poscosecha, fortalecimiento organizacional y formulación de proyectos. El estudio constató la necesidad de que exista una mayor presencia de instituciones del estado, tales como el Ministerio de Agricultura y Ganadería con su Programa Nacional de Cacao y el Consejo Nacional de Producción, en la atención de los diversos eslabones de la cadena. Particularmente respecto a temas de mercado, se encontró que la información que reciben los productores proviene en su mayoría de sitios digitales, intermediarios y personas del sector con quienes tienen contacto, siendo muy baja la mención de instituciones estatales que ofrecen información oficial.
- ✓ Otro factor institucional importante que mencionan los entrevistados es su bajo acceso a fuentes de financiamiento. Se menciona por ejemplo en Zona Norte una línea de crédito del Banco Nacional pero que solo es accesible para un cultivo de tres años de producción, y los entrevistados consideran que el dinero se necesita para iniciar el ciclo productivo.
- ✓ Se menciona, además, que las líneas de financiamiento son necesarias tanto para mejorar áreas productivas, como para mejorar el beneficio, incursionar en la transformación y tener mayores activos para la comercialización.

2.1.4. Valoraciones generadas en cuanto al material genético utilizado y las principales prácticas de cultivo de productores y productoras

- ✓ En relación con los materiales genéticos, los productores (as) consideran que los materiales usados (clones liberados del CATIE y las variedades criollas) permiten tener la base necesaria para obtener un cacao de alta calidad en aspectos como aroma y sabor.
- ✓ Estos materiales son reproducidos en jardines clonales propios de las organizaciones o a partir de las mismas plantaciones de los productores (as). Los materiales del CATIE han sido donados por esta institución o por otras del sector agropecuario como el MAG. Y además existen en las dos regiones algunos viveros comerciales que venden estos clones de CATIE. Algunos de estos viveros, tanto en zona Norte como Caribe, son certificados por la Oficina Nacional de Semillas de Costa Rica.
- ✓ Los productores de las regiones estudiadas, se caracterizan por tener utensilios de trabajo que son simples y de baja tecnología como por ejemplo tijeras de podar, cuchillas o najavas, palines, machetes, bombas de fumigado, chuzas, guadañas y palas.
- ✓ Las prácticas de cultivo más comunes tanto en la zona Norte como Caribe son las relacionadas con manejo de malezas y el manejo del árbol de cacao a través de podas y deschuponadas.
- ✓ Según el censo agropecuario del 2014, para la zona Norte solo el 53 % de las fincas usa algún tipo de fertilizante y con respecto a insecticidas y fungicidas el 69 % y 76%, respectivamente, no utilizan este tipo de productos. En el Caribe, según el censo, solo en el 30% de las fincas se usa algún tipo de fertilizante, y para insecticidas y fungicidas los datos muestran muy poco uso, dado que, respectivamente, el 88% y el 92% de fincas de Limón no usaron estos productos.
- ✓ Estos datos muestran, para las dos zonas estudiadas, patrones productivos por finca que corresponden al manejo individual de cada productor (a) y no a sistemas o programas uniformes de producción en las regiones, debido a que existen diferencias marcadas en entre productores (as) en prácticas significativas para el cultivo como la fertilización o el manejo de enfermedades.
- ✓ De estas prácticas agrícolas es importante resaltar que todas las organizaciones de la Zona Norte realizan la práctica de fermentado y secado del cacao de forma individual, similar a lo que ocurre en el Caribe, donde sólo en dos organizaciones se hace de forma colectiva.

2.1.5. Valoraciones generadas en cuanto a la caracterización del producto ofertado

- ✓ De las 11 organizaciones entrevistadas solo dos cuentan con alguna infraestructura o activos significativos para la comercialización de cacao, ambas ubicadas en la Zona Caribe. Esto determina un marco muy deficitario de infraestructura de las dos zonas para el beneficio y la comercialización.
- ✓ Otras limitantes para comercializar cacao identificadas en el estudio son: poco valor agregado del cacao comercializado, se requiere mayor capacitación y asesoría pública o privada para la comercialización del cacao, bajos precios de compra e insuficientes nichos nacionales de mercado para el cacao nacional, según mencionan los productores (as), ausencia de certificaciones como la de cacao orgánico que diferencie la oferta.
- ✓ En relación con el procesamiento del cacao más allá de la fermentación y el secado, dos organizaciones de la Zona Norte venden ocasionalmente productos procesados de forma artesanal como chocolates, confites, vino de cacao, cacao en pasta o nibs.
- ✓ En el Caribe la mayoría de organizaciones tiene un mayor nivel de procesamiento de su cosecha. Cuatro venden su cacao en estado seco y dos organizaciones venden su producción 100% en baba. Dos organizaciones procesan todo su cacao para venta en diversas presentaciones.
- ✓ En la Zona Norte la venta de cacao se realiza a intermediarios, procesadores o comercializadores que son los encargados de revender en mercados nacionales o de exportación, o de procesar el cacao de alguna forma para su venta posterior.
- ✓ En la Zona Caribe sobresale la venta a diferentes intermediarios, tres de las ocho organizaciones entrevistadas venden su cacao a intermediarios que recogen el cacao en las comunidades locales. De esta misma forma el Empresario Hugo Hermelink compra cacao de tres de las ocho organizaciones entrevistadas. Con excepción de las dos organizaciones que exportan, estos dos tipos de compradores captan toda la oferta de cacao de la región.
- ✓ Los productores (as) de forma individual venden mayoritariamente en el mercado local y es la estructura organizacional la que permite la exportación. Así se desprende de observar, con información del IV Censo Agropecuario, la venta de cacao por finca en la provincia de Limón, donde solo el 0.33 % de la producción va fuera del país, y por el contrario el 58% va al mercado local.
- ✓ Según los informantes de las organizaciones entrevistadas, el cacao que producen posee características favorables para acceder a mercados locales o internacionales, aprovechando las buenas características de los 6 clones del CATIE y las características de calidad de los materiales criollos locales.

- ✓ Los volúmenes de la oferta de cacao de las organizaciones identificadas para la zona norte se consideran bajos en el sentido que, al precio de venta local, representan 53.547 dólares por año de cacao seco y 25.615 dólares al año en cacao en baba.

- ✓ En la zona Caribe, también los volúmenes de oferta se consideran bajos, teniendo en cuenta que, si súmanos los montos de ventas, al precio negociado, de las organizaciones que mencionaron el dato, alcanza la cifra de 439.800 dólares anuales que sólo representa el 4 % de volumen de exportación de cacao de Costa Rica en el año 2015, en todas las partidas arancelarias vinculadas a cacao, según datos de PROCOMER.

2.2. Hallazgos y conclusiones vinculados al componente de mercado

La investigación realizada analizó las áreas en producción, exportaciones, importaciones, diferentes tendencias, precios, condiciones y potenciales opciones de venta para el cacao de Costa Rica, así como el contacto con actores procesadores y transformadores demandantes de cacao y sus evaluaciones con respecto al cacao comprado.

El detalle de los principales hallazgos y conclusiones se presenta seguidamente:

2.2.1. Oportunidades Comerciales para el cacao de Costa Rica a nivel internacional

- ✓ Durante el año 2013 hubo una producción de 4, 585,552 toneladas métricas de cacao en grano en todo el mundo. El mayor productor de cacao del mundo fue Costa de Marfil con 1,448,992 toneladas (32% del total), seguido por Ghana con 835,466 toneladas (18% del total) e Indonesia con 777,500 toneladas para el 17% de la producción mundial.
- ✓ Costa Rica registró una producción de 700 toneladas métricas equivalentes al 0.02% de la producción mundial y al lugar número 41 en el planeta. Con respecto al continente Americano Costa Rica representó el 0.1% de la producción y el lugar 17.
- ✓ La producción de Costa Rica es exportada de manera importante, donde la exportación en grano, pasta y manteca de cacao fueron las principales partidas arancelarias. Dada la poca producción del país la estrategia de colocación del producto debe enfocarse en nichos de mayor calidad, donde los compradores estén interesados en adquirir un mejor cacao, Costa Rica no debe competir en mercados internacionales de volumen dado que las características del producto demandado son diferentes las ofertadas por el país (Cacao fino y de aroma).
- ✓ En el año 2015 el valor de las exportaciones mundiales de productos vinculados a cacao fue de poco más de 47.500 millones de dólares. Dicho valor ha aumentado considerablemente desde el año 2011 al 2015, una tasa de crecimiento del 9%. Es decir el mundo demanda cacao. En esa línea , Costa Rica exportó en el año 2015 un total de 11.136.875 dólares a 32 países en todas aquellas partidas arancelarias vinculadas a cacao, las cuales han mostrado un aumento en los últimos años del 13%.
- ✓ En 2015 el valor de las importaciones de productos vinculados a cacao fue de poco más de 46.100 millones de dólares. Este indicador económico mostró un crecimiento considerablemente entre los años 2012 al 2014 cercano al 20%. Del monto total importado en 2015, el 56% fue comercializado en la partida arancelaria 1806

(chocolate y otros alimentos que contienen cacao), le siguió la 1801 (cacao en grano) con el 20%, 1804 (manteca, grasa y aceite de cacao) 12%, 1803 (pasta de cacao) con el 7%, 1805 (cacao en polvo) con el 5%, 1802 con el 1%.

- ✓ Las importaciones en partidas con mayor valor agregado permite identificar que el cacao para confitería es un segmento importante pero que consume un cacao de menor calidad, Costa Rica debe competir en segmentos donde gracias a la calidad del producto puede obtener un precio mejor con un menor volumen, o bien establecer aquella producción no exportable en la actualidad y que no llega a producto terminado, para aprovecharla en productos procesados que siguen siendo materias primas pero mejor pagadas como la manteca o pasta de cacao.
- ✓ Entre los países con mayores importaciones de pasta y manteca de cacao se destacan Holanda, Alemania, Francia, Italia y Bélgica. Por parte, los países asiáticos como Japón, Malasia y China presentan un crecimiento importante en el consumo de estos sub-productos de la industria de cacao.
- ✓ Existe a nivel internacional una alta demanda por cacao certificado UTZ, Orgánico y Comercio Justo. Estas certificaciones pueden ayudar a que los productores accedan rápidamente a mejores precios de mercado. Actualmente pocas organizaciones cacaoteras cuentan con certificaciones en el país.
- ✓ La pasta de cacao es el subproducto de cacao más comprado por las marcas premium de chocolates de alta calidad de ahí que existe una oportunidad de mercado alta para el país. Para acceder a este nicho debe mejorarse las capacidades de transformación de producto de los productores y asociaciones debido a que en su mayoría comercializan cacao en baba o seco.

2.2.2. Oportunidades Comerciales para el cacao de Costa Rica a nivel local

- ✓ El consumo de cacao en Costa Rica se divide en dos segmentos: Por un lado, el uso en la industria alimentaria y por el otro, el consumo de cacao a nivel de consumidor final.
- ✓ En el caso de las necesidades de la Industria Alimentaria Costa Rica importó en el año 2015 un total de 36.232.265 dólares. Las importaciones aumentaron a una tasa de crecimiento del 18%, lo cual evidencia una falta en la oferta de producto a nivel nacional. Del total importado el 85% se realizó bajo la partida arancelaria 1806

(chocolate y otros alimentos que contienen cacao), le siguió la partida 1805 (Cacao en polvo sin azúcar) con 9%, siguió la 1803 (Pasta de cacao) con el 4%, la partida 1804 (Manteca, grasa y aceite de cacao) con el 2%.

- ✓ Costa Rica está aumentando el consumo de cacao para confitería, polvo y pasta pero con menor calidad y precio. Los actores demandantes de cacao indicaron la necesidad de comprar más cacao de Costa Rica, sin embargo, por temas de procesamiento, precios y entregas ha sido difícil articular compras con actores productores, de ahí que prácticamente compran pocas cantidades en grano seco.
- ✓ Los actores locales contactados manifestaron interés por comprar mayor cantidad de cacao a nivel nacional. Entre estas empresas se destacan; La Familia Acevedo (Acopiador- Intermediario), Daniel López (Acopiador- Intermediario), Empresa Colibrí, Finca La Dorada y Chocolates Nahua, Giacomini, Compañía Nacional de Chocolate, Costa Rica Cocoa Products, La Chocolatería y Taller del Chocolate.
- ✓ El cacao seco es la preferencia de compra de los diferentes actores procesadores/transformadores contactados debido a que el 44% indicó comprar el cacao en esta fase debido a les es más conveniente según el tipo de procesamiento de cada organización.
- ✓ El 32% de los actores contactados compra cacao en baba. El bajo valor agregado obedece a la poca capacidad instalada con la que cuentan los productores y organizaciones a nivel general en país, sumado a la poca o nula capacitación en temas de procesamiento.
- ✓ El cacao seco representa la mayor cantidad de empresas interesadas en compra; un total de 4 empresas compran en promedio menos de 200 kg al mes, tres empresas compran entre 200 y 500 kg mensuales, dos empresas compran entre 500 y 1000 kg y finalmente dos empresas adquieren más de 1000 kg al mes.
- ✓ En el caso del cacao en baba dos organizaciones compran menos de 200 kg al mes, dos organizaciones compran entre 200 y 500 kg mensuales y cinco actores compran más de 1.000 kg al mes.
- ✓ La pasta de cacao es demanda por dos organizaciones que compran entre 200 y 500 kg y otra empresa que compra entre 500 y 1000 kg mensuales. Con respecto a licor y torta de cacao las únicas empresas compradoras en el país se ubican en la Región Central; Costa Rica Cocoa y Compañía Nacional del Chocolate. En el caso de la primera no precisaron cantidades de compra pero si manifestaron que compran más

de 1000 kg al mes. En tanto, la Compañía Nacional del Chocolate indicó que importa mensualmente unos 15.000 kg de licor de cacao y unos 30.000 kg de torta

- ✓ Pese al interés de los actores transformadores industriales la realidad es que los volúmenes comercializados a nivel local son pocos y difícilmente será un mercado que pueda ser la solución para los productores dado que existen una diferencia sustancial entre las características del producto ofertado versus el demanda. La industria transformadora se inclina por cacao de menor calidad para uso en confitería mientras que el cacao nacional posee características de mayor calidad y para usos en otros fines como torta de chocolate, chocolatería fina, entre otras.
- ✓ En el caso del cacao comercializado a nivel de productor final, este es producido por diferentes procesadores artesanales que elaboran diferentes productos a base de cacao. La colocación de este producto se realiza especialmente en supermercados locales, distribuidores, no obstante, el volumen transado no es tan elevado como para colocar grandes volúmenes de producción. El consumo promedio de cacao en 2014 fue de 0.6 kilogramos por persona en 2014.
- ✓ Existen casos exitosos de productores como Edwin Sibaja (Chocolates SIBAELI) que lograron desarrollar sus propios chocolates a base de cacao fino y de aroma, mismos que comercializan en diferentes supermercados locales de la Zona Norte y San Ramón. El volumen procesado mensualmente es de 600 kilogramos de cacao seco pero existen un alto potencial de crecimiento.
- ✓ Los transformadores artesanales muestran interés en comprar cacao sin embargo, se demanda producto en baba lo cual implica un precio bajo al productor, situación que impide a este obtener altos ingresos debido a efectos de baja productividad y poca extensión de finca.
- ✓ Aunado a esta situación se destaca el hecho que muchos productores artesanales requieren la compra de cacao certificado, especialmente en la Zona Norte de Costa Rica, donde no existen ninguna distinción en este sentido. En su mayoría, las organizaciones desconocen el proceso a seguir para certificar las plantaciones y las ventajas que este tipo de sellos en cuando a las condiciones de venta.

III. Áreas clave por abordar en una estrategia para el sector cacaotero - componente productivo y comercial

3.1. Áreas estratégicas por atender

A partir de los hallazgos identificados en los estudios productivos y de mercado se detectaron seis áreas de gestión que son clave para la implementación de una estrategia que permita atender con criterios de pertinencia, suficiencia y sostenibilidad los cuellos de botella encontrados. Los elementos consideramos como cuellos de botella en el estudio son:

1. La baja productividad y oferta de cacao.

Como fue señalado anteriormente la producción de cacao en el país es muy limitada y en gran parte se debe al tema de productividad y manejo de tejidos, las plantaciones de cacao son muy longevas con baja resistencia a plagas y enfermedades. Lo anterior afecta directamente a la industria procesadora primaria, secundaria y artesanal debido a que existe un faltante de producto para procesamiento.

En esa línea, también es necesario destacar que el faltante de cacao se da en productos con mayor valor agregado como manteca, torta o confitería. Son pocas las organizaciones que cuentan con centros de procesamiento primario y secundario. En su mayoría, los pequeños productores venden sus productos a acopiadores/ intermediarios debido a la falta de capacidad operativa y comercial para ubicarse en eslabones más elevados de la cadena, aunque se evidencia algunos casos de éxito con marcas locales de chocolate.

2. Poca investigación y transferencia de tecnología para el valor agregado y la productividad

Ligado a la falta de oferta de cacao se vincula el tema de la investigación y transferencia de tecnología. Las diferentes instancias públicas han concentrado el limitado apoyo al cacao a la investigación en la parte productiva, donde aún es necesario fortalecer aspectos de desarrollo varietal, manejo integral y uso de variedades productivas. Al lado de ello, el seguimiento y acompañamiento en temas de procesamiento ha estado de lado, es decir, se está promoviendo la producción pero con muy bajo valor agregado lo cual impacta en un menor ingreso para los cacaoteros. Los actores acopiadores señalaron que prefieren comprar el cacao en baba debido a pueden llevar a cabo procesos de fermentación y secado, aspectos que determinan del producto final.

Paralelamente a la poca capacitación en temas de procesamiento de cacao se destaca la poca capacidad instalada de las organizaciones y productores. Existen pequeñas unidades de procesamiento artesanal pero no permite la producción de grandes cantidades, en su mayoría los productores cuentan con pequeñas plantas para fermentar y secar pero no existen procesos estandarizados que brinden una homogeneidad en la calidad.

3. Bajo acceso a financiamiento

La capacidad operativa de los productores, procesadores primarios, secundarios y artesanales es limitada. Uno de los aspectos que potencian la poca capacidad operativa es el bajo acceso a crédito, a pesar de que existen en el mercado productos financieros con potencial para uso en cacao, estos no son alcanzables por el productor/ empresas inmersas en la actividad gracias a que las condiciones ofrecidas (plazos, montos, tasas de interés y periodos de gracia) no son compatibles con el ciclo productivo del cacao.

En muchos de los casos las entidades financieras no ofertan productos especializados para cacao debido a que existe un desconocimiento hacia el cultivo, lo cual impacta altamente en la categorización del riesgo del crédito. Además de que existen otros productos agrícolas con “mayor tradición crediticia” como arroz, piña y banano, cultivos que cuentan con paquetes tecnológicos definidos y con herramientas de cobertura de riesgo de cosechas.

Las principales limitantes para el acceso a crédito obedecen a que los productos ofertados por las entidades financieras solicitan en su mayoría garantías de tipo hipotecaria y fiduciaria, situación que limita de sobremana a productores que habitan y tienen sus propiedades en los Territorios Indígenas. La zona Atlántica es donde este problema se vuelve aún mayor debido a que prácticamente el 80% de la producción de cacao proviene de plantaciones ubicadas en estos territorios.

Otra limitante es que gran parte de los productores/ empresas desconoce sobre fuentes de financiamiento existentes, tal es caso de las financieras de ahorro y crédito de tipo rural. De forma general los actores de la cadena buscan como primera fuente de financiamiento la Banca Pública, Privada, dejando de lado otros actores identificados como prioritarios en el estudio de oferta de crédito elaborado por Serrano en Octubre de 2016.

Este elemento debe verse abordado en línea con el fortalecimiento asociativo que puede ser un elemento que favorezca a futuro la condición para el acceso al crédito y el manejo de riesgos asociados, dado que los volúmenes de producción actuales son bajos.

4. Poca implementación en certificaciones sostenibles

Se señaló en el Componente Dos la demanda por cacao sostenible, a través de certificación como UTZ, Orgánico, Comercio Justo y Rainforest Alliance, sin embargo, muy pocas empresas cuentan con algún tipo de sello de producción de este tipo. Los productores tienen posicionados en sus mentes que las certificaciones son requisitos que no les genera mayor valor dado que venden su producto en baba o seco donde la diferencia entre vender un cacao convencional o sostenible es mínima.

Las certificaciones sostenibles sumadas a la mejora en temas de procesamiento y valor agregado son la fórmula ideal para que los productores y organizaciones puedan acceder a nuevos mercados, con mejores precios y condiciones de venta. Asimismo, estas certificaciones son solicitadas por mercados que requieren cacao de alta calidad como los países asiáticos; China y Japón por citar dos claros ejemplos.

En ese sentido reforzar el conocimiento de organizaciones sobre sellos y mecanismos de diferenciación es un factor relevante, que incluso puede ligarse con programas de crédito particular a aquellos grupos que puedan cumplir (o se les apoye para que cumplan) con un estándar y acreditarse para aumentar sus ventas.

5. Poca información de mercados

Actualmente los diferentes actores productores y procesadores reciben información de mercados directamente de sus clientes (acopiadores, procesadores artesanales) lo cual puede generar distorsiones de mercado.

Los productores señalan que la fuente de información de los precios por kilogramos la obtienen de su acopiador o intermediario. Lo anterior distorsiona condiciones de venta y limita la toma de decisiones.

Actualmente con las TICs pudiesen generarse acciones que atiendan esta condición y favorezca el acceso a datos para los productores.

6. Baja capacidad organizativa, asociativa y de articulación entre actores.

Las diferentes organizaciones vinculadas a la producción y procesamiento primario de cacao cuentan con una baja capacidad asociativa al momento de comercializar sus productos. Muchos productores venden de forma individual y en diferentes canales. Lo anterior repercute directamente en vínculos comerciales con otros actores y limitan la articulación de negociaciones de mayor volumen con compradores nacionales.

De acuerdo a los elementos planteados, en la figura 1, se puede observar un resumen de las áreas que resultan estratégicas según los resultados del estudio base a nivel de oferta y demanda.

Figura 1 Áreas clave por atender



3.2. Propuesta para la atención de las áreas estratégicas

Derivado de los elementos expuestos en el apartado anterior, resultan una serie de ámbitos estratégicos que son importantes de atender en un trabajo con las organizaciones y otros actores de la cadena que pudieran enlazarse.

Cabe señalarse que, estas líneas son integrales y su relación es dinámica por lo que la atención debe ser en todos los ejes si se quiere un impacto sostenido y notable en las condiciones de la cadena, de ahí que el abordaje de las mismas se pueda hacer en agrupaciones donde existan elementos comunes de atención.

En ese marco y con miras a favorecer la generación de acciones que atiendan estos ejes y propicien una mejora en las condiciones de vida de los productores como fin último, es que se plantean a continuación una serie de recomendaciones a dos niveles, el táctico y el operativo.

Estas recomendaciones buscan ser un criterio orientador que sintetiza los resultados obtenidos del estudio.

3.2.1. Productividad, manejo poscosecha, valor agregado y diferenciación por sistemas de producción

Este resulta probablemente en un punto de partida clave para generar acciones en el cacao producido en los territorios de análisis. A pesar de las oportunidades comerciales detectadas, es claro que el país tiene importantes rezagos en los volúmenes producidos y el garantizar una calidad del cacao a partir de las etapas de poscosecha.

Lo anterior incide de manera negativa e implica una condición desfavorable que se va haciendo más notoria en la medida que se avanza hacia eslabones superiores de la cadena. En ese sentido una serie de recomendaciones para atender este eje se orienta hacia los siguientes aspectos

✓ Nivel Táctico:

Fortalecimiento de los mecanismos regionales y territoriales de asistencia técnica

Si bien existen diferentes esfuerzos para atender desde los territorios la productividad de la actividad cacaotera, es aun este un esfuerzo que requiere mayor articulación y sinergia entre las partes técnicas, por lo que se recomienda generar agendas de trabajo interinstitucionales

que partan de las demandas claves que establecen los productores y donde se genere una atención planificada en función de resultados comunes, donde, las instituciones articulen capacidades y esfuerzos en torno a productos específicos que mejoren los sistemas de atención y permitan, una acción sostenida hacia los productores y sus organizaciones. Este esfuerzo puede partir del desarrollo de agendas de acción común y una planificación integral; y, del generar sistemas de seguimiento y monitoreo a las organizaciones con el debido registro de asistencia técnica que se facilita.

Fortalecer agendas de trabajo en atención a plagas y enfermedades, así como el desarrollo varietal mediante procesos de mejoramiento genético y provisión de semilla certificada

Es clave mejorar los procesos de investigación y transferencia de tecnologías para la atención de plagas y enfermedades que siguen siendo latentes en el cultivo de cacao pese al paso de los años, así como aquella investigación dirigida a favorecer la productividad del cacao en finca.

El efecto de plagas y enfermedades sigue siendo un elemento con el que existen pocas respuestas en el sector y donde es necesario fortalecer esfuerzo y proyectos gestionados dentro de la institucionalidad a cargo.

Adicionalmente y a nivel de desarrollo varietal, si bien los clones del CATIE representan un importante avance en la mejora genética y existen condiciones favorables de materiales criollos, es conveniente retomar el diseño de nuevos programas de investigación para la mejora genética, que vislumbren la atención a las condiciones del entorno y factores de producción con los que contará la actividad cacaotera a mediano plazo.

En esa misma línea, a partir de esfuerzos institucionales y de cara a promover materiales de mayor calidad se han venido implementando acciones para desarrollar jardines clonales certificados, los cuales representan un espacio de venta de material genético de calidad para el desarrollo de la actividad cacaotera. Estos espacios pueden ser fortalecidos con mayores capacidades y mecanismos de difusión, para producir y vender plántulas a las comunidades de interés.

Aunado a lo anterior, también pueden establecerse programas en conjunto con el MAG. CATIE y la ONS, para crear e incentivar la instalación de nuevos jardines clonales en los territorios de interés, buscando que estos mismos jardines sean desarrollados por las organizaciones productoras y se pueda propiciar incluso una diversificación de los ingresos con la misma actividad, al tiempo que se facilitan materiales de calidad para productores locales.

Generar un programa de atención integral a la poscosecha en cacao y el resguardo de la calidad en este producto

Un aspecto elemental después del productivo, es el resguardo de la calidad del cacao en las etapas de poscosecha. Si bien el cacao costarricense es de calidad reconocida a nivel nacional e internacional, se determina en el estudio que los procesos de poscosecha alteran de manera significativa la calidad final del producto y ello implica que el productor se vea afectado en la venta producto.

Derivado de los resultados del estudio, aparece la necesidad de generar una agenda de trabajo técnico para llevar un programa sostenido de capacitación a los productores para que estos puedan dar mejores prácticas de poscosecha al cacao y garantizar calidades homogéneas que faciliten el aumento de sus ventas, les dé un mayor nivel de encadenamiento y propicie negociar mejores precios inclusive.

En este sentido, se necesitaría formular el programa para las zonas de interés del estudio y propiciar una inversión para el desarrollo de materiales e instrumentos de capacitación a productores y sus organizaciones donde, puedan fortalecer capacidades en secado y fermentado del cacao para garantizar su calidad, así como una trazabilidad integral en las labores que ellos realizan.

Identificar y formular proyectos productivos-comerciales con valor agregado

Una vez atendidos elementos de producción y resguardo de la calidad en las etapas de poscosecha, es clave que en el modelo se generen procesos de inversión para aumentar la capacidad existente para la agregación de valor en el cacao. El estudio demuestra que existe una capacidad, que si bien puede aprovecharse con aumento de ventas, en las zonas rurales aun es necesario ampliar la capacidad para dar un mayor valor agregado al cacao.

Este proceso debe ser muy bien dirigido y deberían formularse proyectos de alto impacto con su debida factibilidad, para propiciar inversiones estratégicas que permitan concretar la capacidad de entrega de producto de las organizaciones¹ con un mayor valor final, al tiempo que mejoran condiciones y capacidad de acopio pagando mejores precios

En este sentido se recomienda tomar al menos en cada una de las zonas una organización y empezar a trabajar con ellos la formulación de un perfil de proyecto que pueda escalonarse a este encadenamiento, propiciando un modelo de valor agregado que impacte positivamente en las condiciones de compra a los productores y les permita irse posicionando en los mercados.

¹ Especialmente en la zona norte donde hay más presencia de intermediación

Este tipo de iniciativas si bien podría suplir mercados locales, parece que su orientación a nivel táctico podría estar situada en mercados internacionales.

Desarrollo de análisis de factibilidad a procesos de certificación para el cacao de estas zonas

Como aspecto final y complementario a los elementos antes planteados, se recomienda hacer un abordaje de un elemento transversal y que demostró especial interés en el estudio; el crecimiento de los mercados que reconocen premios en el precio por certificaciones internacionales (Orgánica y Fair Trade, especialmente) y la progresiva tendencia de un consumidor que busca productos con distinciones particulares en su forma de producción.

Así, tomando en cuenta que el cacao de los territorios analizados se produce por pequeños productores que utilizan prácticas limpias y sostenibles y que además se reflejan una serie de características que están asociadas a los nuevos patrones de consumo del cacao; es que se recomienda establecer un programa de identificación de organizaciones piloto para desarrollar estudios de factibilidad sobre certificaciones internacionales en la producción actual y su venta en mercados internacionales; y, desarrollar alternativamente, mecanismos de diferenciación para mercados locales que puedan ser más bajos en costos pero propicien de igual forma un incremento en los ingresos de las organizaciones.

Este proceso puede coordinarse con agentes de certificación y entes de apoyo en Costa Rica² que brinden asesoría sobre estándares en certificaciones o sellos diferenciadores para mercados locales e internacionales, con sus respectivos sistemas de trazabilidad.

Los procesos de análisis deberían ir acompañados de una serie de recomendaciones generadas por una evaluación inicial, para propiciar la diferenciación final del producto de las organizaciones.

✓ Nivel Operativo:

Programas de fortalecimiento de capacidades a las organizaciones de productores

Si bien se reconoce un incremento de la asistencia técnica a las organizaciones, es aun necesario trabajar en programas sostenidos de fortalecimiento de capacidades en temas identificados como prioritarios por las organizaciones y los productores.

A partir de lo anterior se recomienda generar a corto plazo, un programa de capacitaciones cortas en los siguientes temas:

- Manejo integral del cultivo

² Ecológica, Coordinadora Nacional de Comercio Justo, COMEX, PROCOMER, SFE, entre otros.

- Manejo poscosecha y buenas prácticas para asegurar la calidad le cacao (énfasis en fermentación y secado)
- Mercadeo del cacao
- Fortalecimiento organizacional (gestión estratégica de organizaciones, liderazgo organizacional, y gestión de negocios)
- Formulación de proyectos en organizaciones de productores
- Desarrollo de fincas modelos para generación de intercambios productor a productor³.
- Requisitos de certificación y prácticas para la diferenciación (con énfasis en procesos hacia lo orgánico y Fair Trade)⁴

Transferencia de instrumentos de registro productivo

Como se observó en la colecta de información, sigue siendo un elemento débil la colecta de datos para poder tener un panorama más certero del accionar con las organizaciones y los productores. Derivado de ello y reconociendo la necesidad de tener mejores registros para poder adecuar proyecciones y mejorar la gestión productiva y organizacional, es que se recomienda propiciar la transferencia de instrumentos de registro e inventario de datos productivos, especialmente para llevar control de los productores y las organizaciones en los siguientes ámbitos:

- Registro del volumen de producción
- Registro de prácticas, equipos, aplicaciones, mano de obra e insumos requeridos/aplicados para el control de costos
- Registro de ingresos

Sobre estos elementos existen ya una serie de cuadernos e instrumentos de extensión⁵ que pueden ser objetos de programas de transferencia para su aprovechamiento a corto plazo.

Creación de rutas de distribución entre organizaciones y productores

Si bien existen oportunidades para aumentar el volumen de ventas de los productores a agentes comerciales locales, muchos de estos no disponen de las condiciones o el conocimiento para hacer llegar el producto o trasladarlo de la finca al punto de venta, por lo que resulta conveniente generar un proceso de planeamiento concreto de rutas de

³ Podría considerarse también el desarrollo en modelos de escuelas de campo.

⁴ También se pueden considerar elementos bases como el desarrollo de signos distintivos con base en lo que realiza el CICAP de la UCR.

⁵ Se disponen en el MAG (Programa de cacao y DNEA) y con las Universidades en los programas de extensión para carreras agrícolas.

producción donde se coordine un transporte regular que recoja producción en finca, coordinado por un agente vinculado a una organización de referencia.

Esta ruta de recolecta tendría como destino las opciones comerciales ya identificadas y podría ser cubierto por un monto mínimo por kilo que permita cubrir el costo operativo de llevar el cacao a los puntos de venta, pero que favorezca la movilidad del cacao de los productores, al tiempo que merma la posibilidad de intermediación en condiciones desfavorables para estos.

Desarrollo de planes de negocio a las organizaciones identificadas en cada zona

Si bien se citó la necesidad de avanzar en proyectos piloto de valor agregado, a nivel operativo es necesario establecer planes de negocio con las organizaciones identificadas, o al menos, con un par de ellas por cada zona (las dos de mayor afiliación en cada caso pudiesen ser).

Para esto se considera desarrollar un proceso concreto con las organizaciones donde, en una serie de talleres, se elaboren planes de negocio para la comercialización del cacao y el aprovechamiento de las oportunidades determinadas en el estudio.

En este trabajo se pueden integrar grupos gestores pequeños por cada organización y con ellos liderar y coordinar el proceso de construcción de los planes a partir de metodologías ya definidas como lo puede ser el CANVAS.

3.2.2. Acceso al financiamiento

En este ámbito, resulta transversal y probablemente esencial a todo lo que se quiera desarrollar, fortalecer el acceso a financiamiento para el desarrollo productivo de la actividad. No obstante este elemento tendría en un inicio un abordaje a nivel estratégico y táctico ya que su complejidad requiere delimitar la capacidad de incidencia y el garantizar un proceso que mejore primero condiciones productivas y de organizaciones base, para luego fortalecer el flujo de recursos para la capitalización de la actividad.

Derivado lo anterior y entendiendo que probablemente este ámbito deba partir por el desarrollo de una propuesta integral de financiamiento a la cadena, que tenga un abordaje particular y un análisis detallado, se generan un serie de recomendaciones de orden estratégico-táctico para vislumbrar un abordaje del tema.

Adaptar productos de crédito al cultivo de cacao

En el caso de los productores de cacao el establecimiento productos de crédito adaptados a los ciclos productivos del cultivo se constituye en un elemento clave para garantizar el éxito de los financiamientos, de no ser así, los productores no van contar con la capacidad de pago ante créditos desfasados entre los períodos de generación de ingresos (cosechas) y desembolsos de intereses y principal.

Los productos crediticios deberán adecuarse al cultivo de cacao en las siguientes variables:

- ✓ Plazos de adecuados.
- ✓ Tasas de interés competitivas
- ✓ Períodos de gracia idóneos
- ✓ Montos según tipo productor

En esa línea, se recomienda establecer los contactos respectivos con la Sucursal de Upala de Banco Nacional para evaluar y de ser posible consolidar el plan piloto de crédito específico para cacao a fin de expandir su alcance a toda la Región Huetar Norte y aprovechando la capacidad operativa de dicho banco llevar este producto crediticio a las otras regiones de interés para el cultivo de cacao: Zona Sur y Zona Atlántica.

Acercamiento con fuentes de financiamiento no tradicionales

Microfinancieras

En este ámbito se sugiere, el diseño y desarrollo de productos adaptados al cultivo del cacao con fuente de financiamiento no tradicionales como lo son las microfinancieras, entidades que concentran sus operaciones en zonas rurales lo cual les permite tener un contacto más cercano con los pequeños productores. En muchos casos las microfinancieras se constituyen en la única fuente de financiamiento para los productores rurales debido a la lejanía con las fuentes formales de financiamiento: Banca Pública y Banca Privada.

Asimismo, estas organizaciones cuentan con un enfoque de financiamiento al sector agrícola y tienen productos de financiamiento específicos para cultivos como piña, plátano, banano y tubérculos, por ende el desarrollo de un nuevo producto adaptado a cacao aumentaría la oferta de crédito disponible para su cartera de clientes.

Otro aspecto importante de las microfinancieras es que establecen menores requisitos para acceso a crédito en comparación con entidades bancarias de carácter público o privadas. En promedio los montos otorgados en crédito por estas entidades oscilan entre 1-5 millones de colones, cifra que se ajustan a las necesidades de los pequeños productores que desean realizar inversiones en sus fincas y unidades de procesamiento.

En la región Norte y Caribe las microfinancieras como FUNDECOCA, GRAMEN, FUNDACIÓN MUJER y ACORDE cuentan con productos que pueden ser perfectamente adaptables al cultivo de cacao.

Oiko Credit

Para el caso de las organizaciones de productores que deseen acceder a líneas de crédito para financiamiento interno de sus asociados se considera importante el contacto con OIKO Credit debido a que es una organización especializada en crédito para microfinanzas, cooperativas, organizaciones de Comercio Justo y proyectos ambientales.

Este resulta un mecanismo alternativo que pudiese ser parte de una agenda de financiamiento en la cadena.

Microfinanzas con enfoque de género

Las microfinancieras también cuentan con productos exclusivos para iniciativas con enfoque de género. En este caso, se recomienda el contacto con organizaciones como Costa Rica – Gramen y Fundación Mujer. Se considera oportuno el contacto con estas instancias a fin de adaptar en la medida de lo posible un crédito mujer cacao que beneficie a productoras inmersas en la actividad.

Dotar de mayor información sobre el cultivo de cacao a las entidades de crédito

Como es sabido en el ámbito financiero, muchas de las fuentes de financiamiento disponibles desconocen sobre el cultivo de cacao y actividades agropecuarias en general, por esa razón prefieren destinar fondos hacia otros sectores. En ese sentido, se deberá de diseñar y elaborar paquetes tecnológicos actualizados para el cacao (avíos) y estos deberán ser presentados a fuentes de financiamiento para enlazarlos a la actividad productiva y favorecer su inversión.

Este ejercicio permitirá un mayor conocimiento sobre flujos de ingresos y gastos, elementos que hoy en día son conocidos por muy pocas entidades financieras del país.

Análisis de herramientas de apoyo a créditos

El cultivo de cacao es visto como un mercado riesgoso para las diferentes entidades financieras, por ello es necesario el desarrollo de mecanismos alternativos que permitan disminuir el riesgo para las fuentes de financiamiento.

Entre las herramientas que pueden tomarse en consideración para apoyo a los créditos es el uso de pólizas de seguro para pagos de cuotas en casos de insuficiencias de flujo de efectivos

o en el mejor de los casos seguros de cosechas, aunque es claro que este es muy difícil de realizar y especialmente para el cultivo como cacao.

Este elemento parece ser de más largo plazo pero es un espacio que debe abrirse en el análisis del acceso a financiamiento en la cadena.

3.2.3. Sistemas de información

En el estudio se evidenció que la mayoría de organizaciones y sus productores desconocen información vinculada a precios internacionales del cacao así como de tendencias de mercado y sus posibles oportunidades de colocación de producto. El desconocimiento se hizo más evidente en la Zona Norte, donde el nivel de asociatividad de los productores es baja y con menores recursos tecnológicos para acceso a información. En muchos casos los intermediarios son los que brindan los precios de referencia al productor situación que puede generar una distorsión de mercado.

En el país existen instancias del estado que elaboran información interesante para el sector del cacao, por ejemplo, PROCOMER elaboró en octubre de 2016 un estudio sobre tendencias y potenciales mercados para el cacao costarricense, no obstante, este tipo de productos es desconocido por los representantes de las diferentes organizaciones.

De igual forma, CANACACAO cuenta con una página en internet donde se presenta información sobre precios de mercado, investigación, manejo del cultivo, entre otros elementos, sin embargo, la mayoría de organizaciones y sus productores desconocen sobre la existencia de dicha herramienta y como ingresar a esta.

La página de CANACAO posee información valiosa pero sería aún más potente si incorporará los productos relacionados a investigación de mercados elaborados por instancias del sector estatal como PROCOMER.

Con lo expuesto se recomienda las siguientes acciones para mejorar este eje:

✓ Nivel Táctico:

Fortalecer agendas de trabajo en temas vinculados a sistemas de información

Se requiere que los productores y sus organizaciones cuenten información real y oportuna sobre precios y mercado de cacao para ello es clave que los actores públicos y privados definan agendas conjuntas que permitan la obtención de productos orientados a las necesidades actuales de los productores.

Para lograr este cometido es vital que instancias públicas como PROMOCER, MAG (Programa Nacional Sectorial del Cacao), MEIC e INDER definan de forma conjunta con actores privados

como CANACACAO las necesidades de información (mercados potenciales y precios de mercado). De esta manera, se logrará que los esfuerzos de las instancias ligados a cultivo de cacao tengan una misma dirección y productos aislados que generan poco impacto, es claro que para lograr este cometido es de suma importancia una planificación integral entre las instancias público – privadas.

Mejorar los canales de acceso a la información para los productores

Muy pocos productores conocen la información referente a precios internacionales o relacionados a oportunidades de mercado para el cacao. Algunos utilizan sus herramientas tecnológicas para acceder a sitios web y contar con alguna referencia, pero la mayoría recibe como información de los intermediarios y compradores en general.

Los canales existentes para socializar información con los productores no son efectivos, solo se dispone de una página web de CANACAO la cual es desconocida por muchas organizaciones y sus productores. No existe a nivel gubernamental una herramienta que permita acceder a la información de forma fácil y oportuna a los cacaoteros. La situación anterior ubica al productor con una desventaja ya que no sabe si el precio al que vende su producto es mayor o menor con respecto a precios internacionales.

En ese sentido, se deberá diseñar, entre los actores públicos – privados, herramientas funcionales que permitan al pequeño productor contar con información de mercados. Es importante que las herramientas diseñadas sean de fácil acceso para el productor como organizaciones de productores. Por tal motivo se deberá considerar la forma más adecuada de acceder a la información según el tipo de productor y organización (pequeños, medianos y grandes).

✓ Nivel Operativo:

Identificación de sitios de interés para productores y organizaciones

Los actores públicos – privados deben identificar sitios de interés así como herramientas existentes que puedan ser de utilidad para productores de cacao y sus organizaciones, especialmente en temas ligados a: manejo agronómico, precios de mercado, tendencias de mercado, manejo post cosecha y comercialización.

Estos sitios y herramientas deben ser socializados con actores claves en las organizaciones, donde será responsabilidad de estas últimas informar a sus asociados sobre temas de actualizad ligados al cultivo del cacao.

Dentro de las primeras acciones a realizar a corto plazo en este eje se destaca el hecho de que CANACAO y sus integrantes deben compartir con otros actores en la actividad el link de la página web, así muchos productores podrán informarse de forma rápida sobre la actualidad de precios de mercado y la comparación respectiva con precios pagados en cada región.

Lo anterior puede continuarse con un inventario de temas de información y posibles oferentes que orienten a las organizaciones en la toma de decisiones.

3.2.4. Asociatividad

La asociatividad de los productores de cacao es baja, existen experiencias exitosas en la región Caribe con organizaciones de gran tamaño como APPTA, sin embargo, en general el productor no es fiel a la organización y comercializa de forma independiente con intermediarios u otros actores transformadores de la actividad.

El bajo nivel de asociatividad ligado a la baja productividad de las plantaciones que limita el poder de negociación de las organizaciones cacaoteras en la cadena, situación que impacta en menores precios de venta y en un debilitamiento de la estructura organizacional.

Asimismo, el bajo nivel de asociatividad ve afectados otros ámbitos de la organización como las capacidades técnicas, productivas y de gestión, debido a que a los actores públicos con vínculos en la cadena les sería más factible emprender procesos con organizaciones consolidadas.

Un nivel de asociatividad alto permite a las organizaciones contar con:

- Capacidad para establecer alianzas con actores público - privados con vínculos en la cadena.
- Fortalecimiento de los productores y sus unidades de producción a través del acceso a beneficios necesarios para el crecimiento socioeconómico como lo son: acceso a créditos, asistencia técnica a menor costo, información de mercados, entre otros.
- Aumentar el poder de negociación de la organización debido a que permite abastecer mercados y clientes que no podrían atenderse a nivel de un productor individual.
- Acceso a información de precios, alternativas tecnológicas, servicios y créditos a los que como productores individuales es muy difícil acceder.
- Mejoramiento de la oferta al incrementar el volumen.
- Uniformidad en la calidad al establecer procesos de manejo agronómico y post cosecha uniformes.

Con lo expuesto se recomienda las siguientes acciones para mejorar este eje:

✓ **Nivel Táctico:**

Propiciar la asociatividad entre productores

La asociatividad entre los productores es baja y se han identificado los impactos negativos. En esa línea, es clave realizar acciones en dos sentidos: por un lado, consolidar los esfuerzos de grupos de productores que están en procesos de constitución de asociaciones legalmente inscritas en el país; y por otro lado, promover la vinculación de productores independientes a organizaciones cacaoteras establecidas.

Para cumplir con esos objetivos es importante la articulación entre las instituciones públicas con vínculos en el tema, donde se realicen esfuerzos en pro del establecimiento de organizaciones de productores y sus beneficios potenciales para los productores. Las organizaciones deben tener claro los beneficios tangibles e intangibles para los productores asociados, es clave tener claro el elemento diferenciador para el productor de cacao.

Mejoramiento de la capacidad socio-organizativa

En el caso de las organizaciones que ya están conformadas es clave el mejoramiento de su capacidad socio-organizativa, está última entendida como el alineamiento en la visión y misión común entre los miembros de la organización, así como la promoción y consolidación de principios y valores básicos. Las organizaciones con una buena capacidad socio - operativa logran que los procesos de planificación a corto, mediano y largo plazo se materialicen en acciones concretas como la definición de un plan estratégico y planes operativos.

En esta línea, se disponen herramientas en instituciones públicas que puedan ayudar a este fortalecimiento de la capacidad socio-organizativa que pudiesen ser objetos de un programa de apoyo.

En ese marco, la evaluación de las organizaciones será clave para determinar sus puntos de mejora y consolidar las mismas a mediano y largo plazo. Esto generará confianza hacia los productores y con ello fomentará la participación de más productores en las organizaciones⁶.

Mejoramiento de la gestión agro empresarial de las organizaciones

Una organización debe contar con una fuerte estructura organizativa pero además deben ser robusta desde el punto de vista de su gestión empresarial, es decir, los aspectos económicos y productivos con los que se deben contar para generar ingresos y rentabilidad.

⁶ Un productor sin confianza en la organización imposibilita el crecimiento de la misma.

En este apartado es clave que las organizaciones conozcan su línea de negocio y como atender las necesidades de su nicho de mercado, para ello será indispensable mejorar las capacidades de las organizaciones en la elaboración, definición, implementación y seguimiento en la planificación estratégica, plan de negocios y planes operativos. Estos tres elementos deben estar alineados entre sí para lograr en su conjunto los objetivos de la organización.

Este elemento enlaza varios de los factores ya citados en este apartado de recomendaciones y es un reflejo de la integralidad que se busca en la acción para la cadena.

✓ **Nivel Operativo:**

Capacitación en temas bases de gestión organizacional

Como un punto de partida a corto plazo, se plantea iniciar un programa de capacitación a organizaciones identificadas con la atención de elementos básicos para una buena gestión de este ámbito. Esto considera el abordaje de los siguientes elementos:

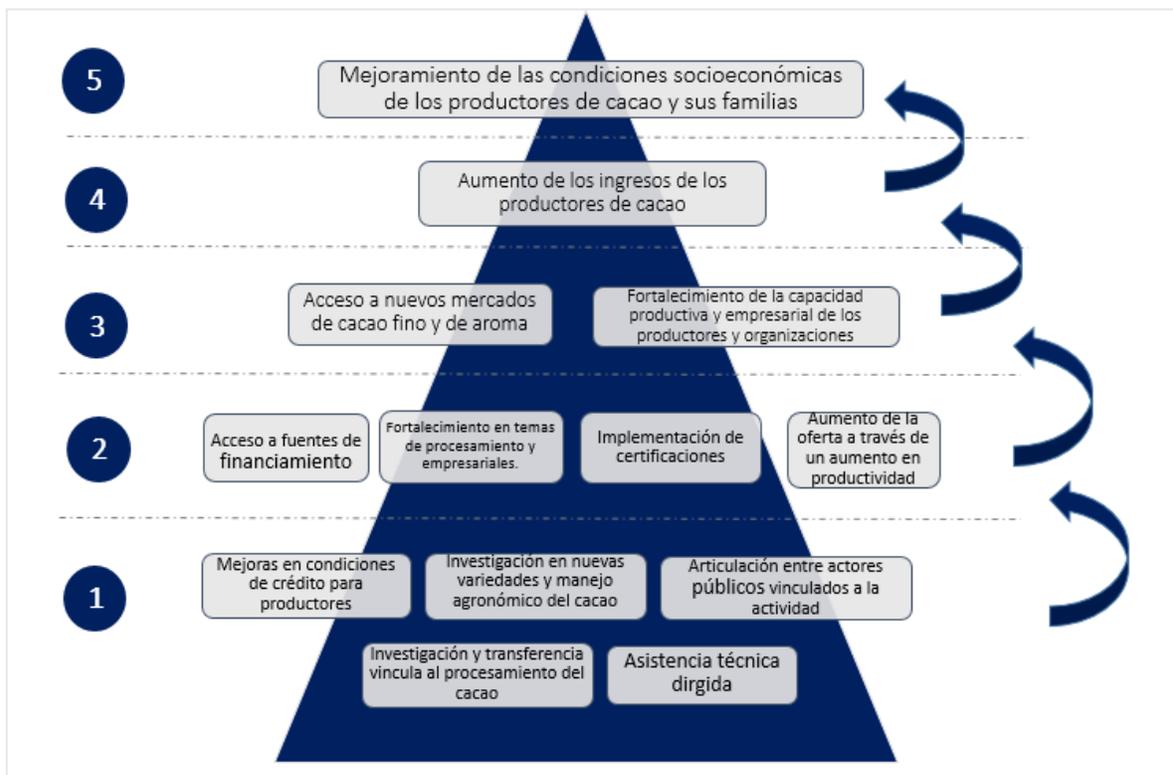
- Coaching
- Liderazgo positivo en organizaciones⁷
- Creación de confianza
- Generación de compromisos en organizaciones de productores

⁷ Se puede tomar la metodología de formando agro líderes disponible en IICA y con varios agentes formados en la materia para su difusión.

4.1. El ámbito de impactos esperados

Las recomendaciones expuestas en este documento, buscan impactar positivamente las condiciones socioeconómicas de los productores de cacao de Costa Rica y sus familias, sin embargo, se entiende que la mayoría de medidas planteadas dependen de un trabajo de múltiples actores que convergen sobre la cadena y donde debe existir una visión de conjunto para mejorar la actividad del cacao en Costa Rica de manera integral.

El impacto de las recomendaciones planteadas se puede esquematizar en cinco niveles según se puede observar en la figura siguiente:



Fuente: Elaboración propia

Cada nivel tiene un ámbito de incidencia donde se buscan propiciar mejoras e incrementar su alcance en función del fin último antes citado. El detalle de cada nivel se presenta a continuación.

Nivel uno:

En este nivel se contemplan aquellas acciones definidas como base para el desarrollo de la estrategia de mejoramiento de la cadena de cacao. Entre las acciones establecidas como prioritarias están la articulación entre los diferentes actores del sector público a fin de promover una sinergia en temas ligados a investigación agronómicas, post cosecha y

fortalecimiento organizacional- operativo. En este nivel es clave una asistencia técnica a fin de transferir tecnología y manejos post cosechas a los productores y organizaciones. Asimismo, son vitales las mejoras en las condiciones de accesos a crédito en el país para actividad cacaotera.

Nivel dos:

Si las acciones señaladas en el nivel uno se desarrollan de manera adecuada el productor y las organizaciones cacaoteras en el país mejorarán sus condiciones para acceder a fuentes de financiamiento, sus capacidades de manejo post cosecha y procesamiento, sus capacidades de generación de valor agregado y por ende una mayor oferta de productos con mayor nivel de procesamiento y con distinciones de calidad como certificaciones sostenibles.

Nivel tres:

Una vez llevadas a cabo las acciones establecidas en el nivel dos, los productores y organizaciones habrán fortalecido sus capacidades operativas, productivas y de procesamiento, por lo cual podrán acceder a nuevos mercados de mayor calidad (fino y aroma) y con mejores condiciones de venta (certificaciones).

Nivel cuatro:

Con nuevos mercados y condiciones de venta los productores y las organizaciones contarán con mejores precios de venta y por consiguiente un aumento en los ingresos.

Nivel cinco

A través de mejores ingresos el productor podrá mejorar sus condiciones socioeconómicas y la de su familia, sumado a que participa inmerso en una actividad con bajo impacto al ambiente y con alto secuestro de carbono.

Como cierre, cabe resaltar que del análisis generado, se entiende que este documento y sus niveles de impacto, representan una serie de pasos que van a buscar la mejoría progresiva en el corto mediano y largo plazo para aquellos que dependen de la actividad cacaotera y donde, se vuelve a indicar, hay una codependencia de múltiples actores que se vinculan a la cadena.