

## ANEXO TÉCNICO

### **Propuesta para la conformación de una alianza público-privada para incrementar la competitividad del sector cacaotero costarricense**

#### **Sistema Banca para el Desarrollo**

##### **I. NOMBRE DEL PROYECTO**

Diseño una Propuesta para la implementación y operación de una alianza público - privada para incrementar la competitividad del sector cacaotero costarricense.

##### **II. ÁMBITO**

El proyecto tiene cobertura nacional con énfasis especial en las regiones productoras y comercializadoras de cacao y productos derivados.

##### **III. DURACIÓN ESTIMADA**

El lapso requerido para la recolección de información y elaboración de una propuesta como la descrita en el presente documento es de 5 meses.

##### **IV. ANTECEDENTES**

El Consejo Rector del SBD, en su sesión ordinaria 191-2016, celebrada el 27 de julio de 2016, acuerda autorizar la firma del Convenio “Acuerdo General de Cooperación Técnica entre el Consejo Rector de Banca para el Desarrollo (SBD) y el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA)”; en el que se establecen las bases de una cooperación recíproca que permitan acordar y ejecutar procesos y proyectos de cooperación y coordinación, estudios de impacto y otros; que sean de utilidad para promover el desarrollo nacional e internacional de los sujetos beneficiarios del SBD y se da el marco y fundamento legal para futuros Convenios de Cooperación Específicos y/o Cartas de entendimiento, sean precedentes de intereses comunes, o de proposición de colaboración de una u otra de las Partes.

Con base en dicho acuerdo se han generado tres convenios específicos que han permitido la generación y puesta en marcha del Programa Sectorial de Financiamiento, Fomento y Encadenamiento Productivo para el Sector Ganadero, así como la formulación de un Programa de Apoyo a los Emprendimientos Rurales y la Innovación.

En agosto de 2018 el IICA y el SBD firmaron una Adenda al “Acuerdo General de Cooperación Técnica entre el Consejo Rector de Banca para el Desarrollo (SBD) y el

Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA)” ampliando su vigencia por un período de 4 años.

En el marco de dicho convenio La Secretaría Técnica del Sistema de Banca para el Desarrollo le ha solicitado al IICA la generación de una propuesta de apoyo para el sector cacaotero costarricense, la cual contemple la creación de mecanismos de gobernanza y alianzas, fomento productivo, financiamiento y asistencia técnica para la productividad, el desarrollo agroindustrial, la gestión comercial y logística, el acompañamiento empresarial, sistemas de información de avíos, entre otros.

## V. JUSTIFICACIÓN

La actividad cacaotera en Costa Rica presenta un potencial importante para fomentar el desarrollo de negocios inclusivos y estrategias de producción sostenibles, en términos sociales, económicos y ambientales. Esto es posible, entre otras cosas, por ser el cultivo viable para su desarrollo bajo esquemas agroforestales, poseer un arraigo cultural e histórico en los territorios donde se desarrolla, representar una estrategia de vida para un amplio número de pequeños productores, a la vez que genera las posibilidades de crear iniciativas emprendedoras de pequeña escala con vinculación a mercados de alto valor, tanto a nivel nacional como internacionalmente.

El panorama anterior ha dado paso a la consolidación de iniciativas de fomento alrededor de la cadena, mismas que han procurado articular esfuerzos para impulsar el perfil de competitividad de la cacaocultura costarricense en un marco de reactivación del cacao como medio de vida sostenible y estrategia de desarrollo, lo cual se ha fortalecido en los últimos 5 años.

En este sentido, el IICA, desde el año 2015 ha venido integrando y consolidando procesos de cooperación técnica que han desencadenado en la generación de estudios, planes y propuestas para orientar esta visión de desarrollo.

Como parte del trabajo realizado se ha generado una cantidad considerable de información, la cual permite dimensionar con claridad los elementos fundamentales para implementar agendas de fomento en el corto plazo y mediano plazo.

Dentro de los recursos de información e insumos disponibles se encuentran diagnósticos (línea base) de la actividad, estudios de mercado a nivel nacional e internacional, sistematización de procesos de desarrollo de capacidades agroempresariales en organizaciones y emprendimientos asociados a la actividad, análisis de oferta y demandas de financiamiento, material bibliográfico publicado con información actualizada y clave para la toma de decisiones de fomento, entre otros.

A su vez, un aspecto relevante es la reciente elaboración del Plan Nacional de Cacao, el cual engloba las estrategias para la gestión de la cadena con una perspectiva de desarrollo a 10 años.

Todo este esfuerzo ha representado una alta inversión que se puede considerar como una pre inversión de una magnitud destacada, la cual permite contar con las condiciones base para proponer un programa de financiamiento y asistencia técnica sobre los elementos clave dentro de la cadena que permitan su dinamización como actividad para potenciar la mejora en los medios de vida de los actores vinculados a ella, de manera equitativa y sostenible.

En el 2017 la Secretaría Ejecutiva de Planificación Sectorial Agropecuaria (SEPSA), para efecto del estudio que se realizó sobre el “Análisis de la actividad cacaotera costarricense y perspectivas de su reactivación” realizó un ajuste a los datos del CENAGRO, eliminando aquellas áreas que presentaban plantas dispersas de cacao, determinando una cantidad de fincas de 1441, que representan un área sembrada de 3.286,6 hectáreas (donde el 79% son menores a las 2 hectáreas y solo un 2% sobrepasan las 10 ha; a su vez de estas 2.672,4 hectáreas se encontraban en edad de producción el 81%.

Ahora bien, tomando en cuenta que el 100%<sup>1</sup> del cacao costarricense está considerado como “fino y de aroma”, se reconoce que el cultivo tiene un potencial de mercado importante; tanto a nivel nacional como internacional. Este elemento representa una ventana de oportunidad para el acceso a nichos internacionales diferenciados. A esto se le suma que, el estar en manos de pequeños productores, con alta vinculación de mano de obra familiar y propiciar prácticas amigables con el ambiente, hacen del rubro un cultivo que puede aportar de manera significativa al desarrollo rural, al medioambiente y a la mejora de las condiciones de vida de las familias asociadas a esta actividad.

Además del eslabón productivo, la actividad posee presencia de actores productivos diversos en los eslabones de transformación y comercialización, quienes dotan de un dinamismo particular a la cadena, permitiendo prever el potencial para desarrollar estrategias variadas de encadenamientos locales para el aprovechamiento de oportunidades comerciales, tanto para el mercado nacional como el internacional.

En los últimos años, diferentes instancias públicas han mostrado interés en reactivar la actividad del cacao debido a un panorama de mercado más favorable y a una demanda creciente por producto de calidad, como el producido en Costa Rica. En esa línea se ha reactivado nuevamente el Programa de Investigación y Transferencia de Tecnología Agropecuaria en cacao (PITTA Cacao), tutelado por el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), a través del cual, se han liberado nuevos clones desarrollados por el Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE), los cuales cuentan con características destacables como: una mayor productividad, resistencia a plagas y enfermedades como la Moniliasis del Cacao (*Moniliophthora roreri*), y buena calidad. Se ha promovido el establecimiento de jardines clonales con la supervisión de la Oficina Nacional de Semillas (ONS); y se han articulado esfuerzos de capacitación como el módulo de cacao diseñado e implementado por el Instituto Nacional de Aprendizaje (INA), se ha iniciado la conformación del Cluster de Cacao por parte de PROCOMER, entre otros esfuerzos.

---

<sup>1</sup> Según Anexo C de la ICCO.

No obstante, y a pesar de estos apoyos, el sector cacaotero mantiene limitantes que le impiden ser una cadena competitiva, tales como: ausencia de infraestructura y equipo para generar un mayor valor agregado, limitado acceso al crédito, falta de asociación entre productores, así como, debilidad de las organizaciones existentes, ausencia de espacios de gobernanza para la toma de decisiones en la cadena, prevalencia de plantaciones viejas con poca productividad y falta de capacidad negociadora de diversos actores. Son factores que hacen necesario establecer un marco estratégico de apoyo de mediano y largo plazo, que pueda ir revirtiendo estas condiciones y permita aprovechar las oportunidades existentes para propiciar el desarrollo y, además, fortalezca la competitividad comercial de la actividad.

Es así como, durante el 2017 y principios del 2018, el Ministerio de Agricultura y Ganadería, mediante el liderazgo del PITTA Cacao y el apoyo del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), concertaron una serie de actores claves vinculados a la agrocadena, con quienes se ha desarrollado un análisis continuo del que se determinó la necesidad de establecer un Plan Nacional de Cacao, como instrumento que permita orientar la gestión de apoyo institucional en los próximos 10 años. Para este fin se conformó la Comisión Interinstitucional de la agrocadena del Cacao, instancia que involucra a instituciones como MEIC, PROMOCOMER, MAG, CNP, INDER, COMEX, IICA, CATIE, EARTH, entre otras.

Por tanto, ante las claras posibilidades de mejorar la productividad, sostenibilidad y competitividad de la actividad cacaotera, se considera oportuno la puesta en marcha de un programa de apoyo técnico financiero para la conformación de una alianza público-privada que sirva como instrumento catalizador e impulse el incremento de la productividad, mejora de la competitividad y especialmente logre la sostenibilidad de la actividad en concordancia con el Plan Nacional de Cacao 2018-2028, en un enfoque de atención integral, buscándose con ello el fin de propiciar procesos de desarrollo de alto impacto a nivel país.

## I. OBJETIVOS

### Objetivo de desarrollo

Fortalecer y aumentar la competitividad del sector cacaoero nacional mediante la implementación de un modelo de desarrollo que permita la integración de actores e iniciativas, para el desarrollo y la transformación productiva integral del sector.

### Objetivo general

Mejorar la competitividad del Sector Cacaoero Costarricense a través de la conformación de una alianza público-privada que dinamice y atienda integralmente a este sector.

### Objetivos específicos

1. Proponer el diseño de un mecanismo de gobernanza para la actividad cacaoera que permita dirigir los esfuerzos del sector hacia el impulso de su perfil competitivo en mercados nacionales e internacionales.
2. Elaborar una propuesta de acción para el incremento de la competitividad del sector cacaoero que incluya:
  - a) Incrementar la producción y productividad del cacao bajo parámetros de eficiencia productiva, equidad y sostenibilidad, resguardando el potencial genético de este para el acceso a nichos de mercado de alto valor (cacao fino y de aroma).
  - b) Potenciar el perfil del cacao fino y de aroma producido en el país a través de una mejora en los procesos de beneficiado y agregación de valor.
  - c) Aumentar la participación del cacao costarricense y sus derivados en el mercado nacional e internacional a través de una mejora en las capacidades de comercialización y logística para la atención de nichos de mercado de alto valor.
  - d) Dirigir recursos de financiamiento de manera estratégica a través del encadenamiento productivo de bienes y servicios asociados a la actividad cacaoera.
3. Proponer un plan de implementación de la propuesta de acción en las zonas geográficas Norte, Caribe y Brunca para el mejoramiento de las condiciones socioeconómicas de los productores de cacao.

### Beneficiarios

El acuerdo de cooperación técnica entre el SBD y el IICA tiene como beneficiarios directos los establecidos en el artículo 6 de la Ley 9274 del SBD, a saber, emprendedores; Pymes;

micro, pequeño y mediano productor agropecuario; modelos asociativos empresariales y beneficiarios de microcréditos, que estén asociados a la cadena de cacao.

## VI. ABORDAJE TÉCNICO POR OBJETIVOS ESPECIFICOS

De acuerdo al marco para el desarrollo de la competitividad, se definieron 5 ejes, consecuentes con los componentes de su modelo, y un eje estratégico en términos de promover condiciones para el desarrollo socioeconómico de las regiones productoras, a saber:

- ✓ **Eje 1. Estructura para la gobernanza:** Se relaciona con la acción del gobierno y la dirección desde el ámbito de la academia, las empresas y organizaciones, así como la identificación e impulso de marcos de asociación como Alianzas Público –Privadas para el aprovechamiento estratégico de los recursos.
- ✓ **Eje 2. Productividad:** Relacionado con las condiciones de producción, material genético y potencial de desarrollo para áreas productivas.
- ✓ **Eje 3 Transformación y Valor Agregado:** En este eje se vincula el componente que analiza la estructura de la industria a la cual pertenecen las empresas, sus estrategias, incluyendo el esquema de las rivalidades que tienen entre sí.
- ✓ **Eje 4. Comercialización y logística:** Vinculado con el factor de la demanda y sus condiciones para el aprovechamiento de mercados de alto valor.
- ✓ **Eje 5. Financiamiento para el encadenamiento:** Dirigir recursos de financiamiento de manera estratégica a través del encadenamiento productivo de bienes y servicios asociados a la actividad cacaotera.
- ✓ **Eje 6. Desarrollo socioeconómico de las regiones productoras de cacao:** Proponer un plan de implementación de la propuesta de acción en las zonas geográficas Norte, Caribe y Brunca para el mejoramiento de las condiciones socioeconómicas de los productores de cacao.

A continuación, se describe el detalle de la propuesta para la implementación de la primera fase de conceptualización y diseño de una Alianza Público-Privada para el sector cacaotero, siguiendo este modelo de competitividad.

### *Eje 1: Estructura para la gobernanza*

En relación con lo expuesto por Porter (1990), sobre la acción del gobierno, se propone generar un mecanismo de trabajo que permita la articulación, en primer lugar, de los diversos actores públicos y académicos (EARTH, CATIE, entre otros), y, en segundo lugar, los privados, que conforman la agrocadena de cacao a nivel nacional. Este mecanismo estructurará la agrocadena en diferentes niveles de acción de los actores de acuerdo a sus competencias y ámbitos de acción permitiendo una interacción más fluida de los mismos y una atención más focalizada de los temas concernientes a cada conjunto de actores.

Lo anterior busca propiciar un ambiente que permita la identificación e impulso de marcos de asociación como Alianzas Público Privadas a lo largo de la cadena para el aprovechamiento estratégico de los recursos disponibles. Este es un elemento clave para el desarrollo de negocios inclusivos y sostenibles que generen mayores beneficios para todos los actores involucrados en la actividad cacaotera.

De esta forma, se contempla dentro del mecanismo la generación de un primer nivel de rectoría del sector, el cual estaría comprendido por aquellas instancias oficiales que de una u otra forma tienen el mandato legal, ya sea desde su ordenanza constitutiva o por atención a una legislación determinada, de ejecutar acciones sobre el sector cacaotero. Un segundo nivel técnico correspondiente a las instancias de carácter público, privado o internacional que ejecutan las acciones que permiten el cumplimiento de las directrices planteadas por las instancias rectoras del sector. Finalmente, un tercer nivel productivo en el cual se contempla la participación de los actores beneficiarios del sector a lo largo de la agrocadena, los cuales comprenden productores individuales, procesadores, comercializadores, grupos organizados, entre otros.

La implementación de este mecanismo permitiría a los diversos actores tener espacios de trabajo y discusión de temas relevantes de su competencia que permita un funcionamiento mejor articulado entre los diversos actores que conforman la agrocadena del cacao en Costa Rica.

Como parte del trabajo en esta etapa, se contempla la constitución de un grupo Técnico de Apoyo al Programa, donde se analizarán los enfoques y propuestas para la articulación y desarrollo de la Alianza.

Contenidos:

Propuesta de acción que incluye:

- ✓ Mapeo sobre los actores que conforman la agrocadena del Cacao en Costa Rica.
- ✓ Propuesta técnica y metodológica para la conformación y funcionamiento del mecanismo de gobernanza de la Alianza.

### *Eje 2: Productividad*

Se propone sistematizar información referente a zonas idóneas para la producción, material genético disponible, rendimientos máximos esperados, requisitos edafoclimáticos para la producción, rentabilidad de mercado por tipo de producto y destino de la producción, etc.

Esta información permitirá, posteriormente, la construcción de una herramienta que se ponga a disposición de los operadores financieros y facilite el otorgamiento de créditos con criterios de rentabilidad a partir de los parámetros productivos y de mercado mencionados. Por otro

lado, se requiere levantar una zonificación del cultivo, como elemento complementario para apoyar las decisiones de fomento en su desarrollo.

Con esta información será posible proponer dentro de la propuesta de la Alianza para el sector cacaoero acciones ligadas a desarrollar líneas de financiamiento estratégico para el fomento del cultivo y mejorar los esquemas de asistencia técnica de este. Además, se considera el desarrollo de programas de capacitación y asistencia técnica, tanto para técnicos como productores y sus organizaciones de base.

Contenidos:

Propuesta de acción que incluye:

- ✓ Línea base sobre el estado y potencial productivo y de calidad de las regiones cacaoeras para el incremento de los niveles de productividad de las plantaciones.
- ✓ Sistematización de buenas prácticas para el manejo de las plantaciones.
- ✓ Zonificación del cultivo, considerando particularidades de las principales regiones productivas.
- ✓ Propuesta de acción para el incremento de la producción de cacao bajo parámetros de eficiencia productiva, equidad y sostenibilidad.

### *Eje 3: Valor agregado e industrialización*

Este eje pretende determinar el estado actual de la tecnología del país en todos aquellos procesos pos-cosecha que inciden directamente en la calidad y rentabilidad de la producción cacaoera. Se busca establecer la línea base para definir acciones e indicadores de impacto, tanto en la producción de cacao seco como en los productos de valor agregado como son manteca, licor y torta de cacao, así como diferentes productos de chocolatería.

Se propondrá un plan de capacitación a los productores y acopiadores de cacao en mazorca sobre el sistema adecuado para la fermentación y el secado siguiendo modelos probados y viables para lograr una calidad homogénea que cumpla los estándares más altos del mercado. Paralelo a la capacitación se establecerán los mecanismos y talleres de transferencia de tecnología adecuados para el beneficiado y secado.

Se seleccionarán grupos empresariales y asociaciones de productores interesados en la elaboración industrial de los productos básicos de valor agregado de cacao (licor, manteca y pasta) y productos de alta gama de chocolatería (bombones, chocolates rellenos y otros). Conjuntamente se propondrán proyectos de investigación en articulación con la academia (CITA, ITCR, UTN, entre otros) para asegurar la adecuada transferencia de tecnología para estos grupos en cuanto a inversión en equipos y mejoramiento de los procesos.

Los grupos de productores conocerán las diferentes tecnologías disponibles y equipamiento haciendo determinando las necesidades de financiamiento.



Esta etapa ofrecerá información clave para orientar el desarrollo de la propuesta y potenciar el perfil de calidad del cacao costarricense en los procesos de transformación y valor agregado, tanto para mercado nacional como internacional.

Contenidos:

Propuesta de acción que incluye:

- ✓ Línea base de la situación nacional cacaotera en cuanto al nivel de tecnificación y controles de procesos pos-cosecha (beneficiado: fermentación y secado) y de industrialización.
- ✓ Estudios de costos de producción y rendimientos actuales en cada etapa del proceso pos-cosecha y de industrialización para evaluar la competitividad presente y factores de mejora.
- ✓ Nivel de conocimiento acumulado y posibilidades de transferencia de tecnología al sector cacaotero en beneficiado e industrialización de cacao.
- ✓ Definición de planes de capacitación al sector cacaotero en mejores prácticas para el beneficiado del cacao según zonas productivas en cada región.
- ✓ Propuesta de acción para potenciar el perfil del cacao fino y de aroma producido en el país a través de una mejora en los procesos de beneficiado y agregación de valor.

#### *Eje 4: Logística y comercialización*

Las actuales conductas del mercado mundial han llevado a una transformación en los gustos y preferencias de los consumidores de ciertos productos selectos, la globalidad del comercio y el acceso a cada vez más y mejores productos ha cambiado la forma en que se toman las decisiones de compra. Uno de estos mercados que se ha visto con cambios de tendencias importantes es el cacao, más puntualmente el chocolate como bien de consumo final. El mercado ha presentado cambios en cuanto a la calidad y pureza del chocolate que se consume, ya que las altas cantidades de leche y azúcar presente en las mezclas de chocolate de venta masiva da la sensación, en algunos segmentos de consumidores de ser menos saludable y menos exótico. Por lo que se ha acudido al consumo de chocolates con mayor pureza, olores más fuertes y pastas más oscuras, sabores intensos que combinados con semillas o frutas tropicales representa un atractivo gastronómico de alto nivel.

Las principales razones, a las que se asocia este cambio de tendencia, están relacionadas con la confianza en la calidad de los productos, ya que los *premium* suman satisfacción a los clientes debidos los beneficios a la salud. Los beneficios del chocolate negro percibidos por los consumidores, han potenciado el crecimiento de este sector, por lo que añadir otros ingredientes, con propiedades para la salud, promoverán aún más el atractivo de los chocolates. (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo de Perú, s.f.)

Esta propuesta considera, de esta forma, el análisis de la situación actual de los procesos de comercialización y logística en la cadena como marco para posicionarse en los mercados, para determinar, dentro del análisis, las estrategias acordes para impulsar las capacidades de comercialización de los actores de la cadena.

Contenidos:

Propuesta de acción que incluye:

- ✓ **Marketing y Comercialización:** Análisis de las condiciones y estrategias seguidas para el marketing y comercialización existentes en la cadena de producción y valor de cacao. Creación de escenarios según región, producto y calidad. (tipo de producto, creación de marca, etc.)
- ✓ **Logística:** Análisis de los niveles y los procesos de logística existente en la cadena de producción y valor. Creación de escenarios según región, producto y calidad (red dentro de la cadena, por ejemplo, forma y/o tipo de transporte, trazabilidad).
- ✓ Propuesta de acción de marketing, logística y comercialización para el sector cacaotero.

Los anteriores productos se vinculan directamente con los ejes de financiamiento y transformación.

#### *Eje 5: Financiamiento para la promoción de encadenamientos productivos.*

En el mercado financiero se presentan una serie de condiciones de percepción de riesgo que pueden incidir en la cobertura y el costo de oportunidad para los distintos actores del sistema económico, ya sea que se trate de consumidores o de productores de bienes y servicios. Cuando se hace referencia a la oferta, el tamaño y las características de los actores pueden incidir en las decisiones de los bancos para atender en cobertura y precio, las necesidades de financiamiento de los mismos. Es el objetivo de todo sistema bancario el llevar los recursos de los agentes superavitarios, es decir, los ahorrantes, a los agentes económicos que requieren dichos recursos para la inversión o el consumo, que serían los inversionistas o demandantes de recursos. Dicha actividad es especial, dado que en este proceso de intermediación financiera se asumen una serie de riesgos, tanto producto de las fallas de información existentes como los elementos de riesgo moral y selección adversa a que están sujetos los bancos. Empero, debido a lo anterior, dichas organizaciones son sujetas a una estricta regulación.

Por lo general, las regulaciones formales que se realizan son con el objeto de proteger la banca de posibles riesgos financieros que podrían poner en peligro los ahorros de las personas, por lo que se justifica la existencia de dichos filtros. Empero, el resultado no deseado de todo lo anterior, es una clara disminución en la cobertura y donde existe, un encarecimiento de los costos de oportunidad de acceso de recursos para este conglomerado de agentes productivos a los que por conveniencia se denominan MIPYMES. Se trata

entonces, de una clara falla del mercado, dado que, en la práctica, muchas de estas iniciativas empresariales presentan importantes posibilidades de acceder a mercados y de atender los mismos de forma exitosa, sin embargo, la existencia de dichas fallas en el entorno financiero hace que no puedan atenderse por instrumentos comerciales tradicionales. A esa población es a la que el SBD debe atender y fortalecer sus capacidades.

Con la síntesis de esta etapa se obtendrá información clave para conocer la dinámica de los encadenamientos productivos generados dentro de la cadena de cacao, esto permitirá, posteriormente, impulsar un modelo que permita dirigir recursos financieros de manera estratégica para promover la articulación y distribución de valor a lo largo de la cadena.

Contenidos:

Propuesta de acción que incluye:

- ✓ Diagnóstico de la dinámica de los encadenamientos productivos existentes y su financiamiento.
- ✓ Diagnóstico de la oferta financiera existen y los programa establecidos de apoyo al sector (tipos, características, condiciones regionales, etc.)
- ✓ Propuesta de acción para el financiamiento de encadenamientos productivos.

#### *Eje 6: Desarrollo socioeconómico de las regiones productoras de cacao*

En Costa Rica el cultivo del cacao es una actividad que vincula una amplia diversidad de productores de pequeña escala, con perfil de agricultura familiar en su mayoría. Estos productores se encuentran en regiones que presentan elevados índices pobreza, por lo que ubicar actividades económicas que resulten de impacto positivo es vital para mejorar sus condiciones de vida.

Las tres regiones cacaoteras se ubican zonas de producción en cantones con elevados índices de rezago social. Estas regiones presentan los mayores niveles de pobreza, medida según el porcentaje de hogares en condiciones de pobreza multidimensional (Huetar Norte con 35,1% y Huetar Atlántica con 38%). (INEC, 2018).

Por ejemplo, en la Región Norte, Upala y Guatuso (principales cantones cacaoteros de la región) se presentan los Índices de Desarrollo Social más bajos del país. La misma situación se da en la Región Caribe en el cantón de Talamanca y en la Región Brunca en el cantón de Corredores. En la tabla 1 se muestra un resumen de los principales indicadores socioeconómicos para las regiones cacaoteras y los cantones de mayor producción.

Tabla 1. Indicadores socioeconómicos de cantones asociados a las principales regiones cacaoteras.

Región	Cantón	Pobreza	Ingresos <sup>2</sup>	Desigualdad	IDS <sup>3</sup>
Región Norte	Upala	45%	245,881.80	51.35	22.5
	Guatuso	45%	245,881.80	46.82	23.5
Región Caribe	San Carlos	25%	245,881.80	48.22	40.6
	Limón	30%	253,945.95	49.55	27.3
	Matina	35%	253,945.95	44.03	26.6
	Pococí	32%	253,945.95	48.08	36.1
	Siquirres	30%	253,945.95	45.43	33.1
Región Brunca	Talamanca	47%	253,945.95	50.79	33.15
	Buenos Aires	44%	245,204.09	54.27	16.1
	Corredores	27%	245,204.09	53.71	25.1
	Coto Brus	40%	245,204.09	55.05	29.3
	Golfito	33%	245,204.09	53.8	21.4
	Osa	33%	245,204.09	54.73	29.2

Fuente: Elaboración propia con datos de INEC (2018) y MIDEPLAN (2017)

Por lo anterior, se considera clave contar con una propuesta de acción que considere el mejoramiento de las condiciones socioeconómicas de los productores de cacao asociados a las principales regiones productoras.

Contenidos:

- ✓ Plan de implementación de la propuesta de acción en las zonas geográficas Norte, Caribe y Brunca para el mejoramiento de las condiciones socioeconómicas de los productores de cacao.

Como resumen de lo expuesto anteriormente se muestra la tabla 2, donde se puede observar la relación entre los objetivos específicos, los ejes definidos y los entregables asociados a cada uno de estos ejes.

Tabla 2. Relación entre objetivos, ejes y entregables asociados.

Objetivo	Eje	Entregables asociados
1. Proponer el diseño de un mecanismo de gobernanza para la actividad cacaotera que permita dirigir los	Eje 1. Estructura para la gobernanza: Se relaciona con la acción del gobierno y la dirección desde el ámbito de la academia, las empresas y organizaciones, así	1. Mapeo sobre los actores que conforman la agrocadena del Cacao en Costa Rica. 2. Propuesta técnica y metodológica para la conformación y funcionamiento del mecanismo de gobernanza de la Alianza.

<sup>2</sup> Ingreso *per capita* promedio (promedio nacional 376 074 colones).

<sup>3</sup> Índice de Desarrollo Social: Se estructura a partir de 5 dimensiones de análisis (economía, participación electoral, salud, educación, seguridad).

<p>esfuerzos del sector hacia el impulso de su perfil competitivo en mercados nacionales e internacionales.</p>	<p>como la identificación e impulso de marcos de asociación como Alianzas Público –Privadas para el aprovechamiento estratégico de los recursos.</p>	
<p>2. Elaborar una propuesta de acción para el incremento de la competitividad del sector cacaotero que incluya:</p>	<p>Eje 2. Productividad: Relacionado con las condiciones de producción, material genético y potencial de desarrollo para áreas productivas.</p> <p>Eje 3 Transformación y Valor Agregado: En este eje se vincula el componente que analiza la estructura de la industria a la cual pertenecen las empresas, sus estrategias, incluyendo el esquema de las rivalidades que tienen entre sí.</p>	<p>1. Línea base sobre el estado y potencial productivo y de calidad de las regiones cacaoteras para el incremento de los niveles de productividad de las plantaciones. 2. Sistematización de buenas prácticas para el manejo de las plantaciones. 3. Zonificación del cultivo, considerando particularidades de las principales regiones productivas. 4. Propuesta de acción para el incremento de la producción de cacao bajo parámetros de eficiencia productiva, equidad y sostenibilidad.</p> <p>1. Línea base de la situación nacional cacaotera en cuanto al nivel de tecnificación y controles de procesos pos-cosecha (beneficiado: fermentación y secado) y de industrialización. 2. Estudios de costos de producción y rendimientos actuales en cada etapa del proceso pos-cosecha y de industrialización para evaluar la competitividad presente y factores de mejora. 3. Nivel de conocimiento acumulado y posibilidades de transferencia de tecnología al sector cacaotero en beneficiado e industrialización de cacao. 4. Definición de planes de capacitación al sector cacaotero en mejores prácticas para el beneficiado del cacao según zonas productivas en cada región. 5. Propuesta de acción para potenciar el perfil del cacao fino y de aroma producido en el país a través de una mejora en los procesos de beneficiado y agregación de valor.</p>

	<p>Eje 4. Comercialización y logística: Vinculado con el factor de la demanda y sus condiciones para el aprovechamiento de mercados de alto valor.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Marketing y Comercialización: Análisis de las condiciones y estrategias seguidas para el marketing y comercialización existentes en la cadena de producción y valor de cacao. Creación de escenarios según región, producto y calidad. (tipo de producto, creación de marca, etc.)</li> <li>2. Logística: Análisis de los niveles y los procesos de logística existente en la cadena de producción y valor. Creación de escenarios según región, producto y calidad (red dentro de la cadena, por ejemplo, forma y/o tipo de transporte, trazabilidad).</li> <li>3. Propuesta de acción de marketing, logística y comercialización para el sector cacaotero.</li> </ol>
	<p>Eje 5. Financiamiento para el encadenamiento: Dirigir recursos de financiamiento de manera estratégica a través del encadenamiento productivo de bienes y servicios asociados a la actividad cacaotera.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diagnóstico de la dinámica de los encadenamientos productivos existentes y su financiamiento.</li> <li>2. Diagnóstico de la oferta financiera existen y los programa establecidos de apoyo al sector (tipos, características, condiciones regionales, etc.)</li> <li>3. Propuesta de acción para el financiamiento de encadenamientos productivos.</li> </ol>
<p>3. Proponer un plan de implementación de la propuesta de acción en las zonas geográficas Norte, Caribe y Brunca para el mejoramiento de las condiciones socioeconómicas de los productores de cacao.</p>	<p>Eje 6. Desarrollo socioeconómico de las regiones productoras de cacao: Proponer un plan de implementación de la propuesta de acción en las zonas geográficas Norte, Caribe y Brunca para el mejoramiento de las condiciones socioeconómicas de los productores de cacao.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Plan de implementación de la propuesta de acción en las zonas geográficas Norte, Caribe y Brunca para el mejoramiento de las condiciones socioeconómicas de los productores de cacao.</li> </ol>

En cuanto a los entregables asociados definidos para cada eje, estos se estructurarán en productos específicos para efectos de entrega y seguimiento por parte del SBD, mismos que están definidos de acuerdo a su obtención en función del cronograma de trabajo. Estos productos se describen en la tabla 3 dentro de la sección VIII.

## VII. ABORDAJE METODOLÓGICO Y HERRAMIENTAS DE TRABAJO

La metodología, tomando en cuenta los tiempos propuestos y el alcance del trabajo definido para esta primera fase de diseño, considera los siguientes pasos:

**1. Condiciones de operación:** Para el inicio del trabajo se propone conformar un grupo ad-hoc de Técnico de Apoyo al Programa que funcione como órgano consultivo para la dirección del trabajo técnico en el diseño de la propuesta de la Alianza. La identificación de este grupo se realizará como una primera tarea a cargo del grupo gestor dentro del IICA y considerará el involucramiento de instituciones gubernamentales, actores productivos y académicos con injerencia en la cadena, así como de especialistas técnicos que se contraten para conducir el trabajo desde los ejes definidos.

Se establecerán las premisas, alcances, orientaciones y directrices del SBD en la elaboración de una Alianza Público-Privada para potenciar la competitividad de la cadena de cacao en Costa Rica. En esta parte se determinará:

- ✓ Mecanismo de articulación.
- ✓ Contrapartes institucionales y gremiales que formarán parte de la Alianza, definición de roles y responsabilidades.
- ✓ Instrumentos de política financiera, agropecuaria a considerar.
- ✓ Recopilación y análisis de información, de fuentes secundarias, tanto institucionales como gremiales que sirvan para la elaboración del diseño de la Alianza.
- ✓ Giras, reuniones y talleres con actores claves como representantes institucionales, organizaciones de productores, etc.
- ✓ Firmas de acuerdos de participación entre las partes vinculadas.

Para la determinación de estas orientaciones se tomarán en consideración las consultas realizadas al equipo Técnico de Apoyo al Programa que propicie la orientación técnica del proceso. Este proceso será registrado mediante minutas y se llevará un control de los acuerdos tomados y la dirección del trabajo para el logro de los objetivos.

**2. Integración de estudios complementarios y diseño de la Alianza:** Una vez consolidado el equipo técnico se iniciará la coordinación y logística para el desarrollo de las acciones de campo. Como parte de la metodología se propone partir del análisis documental de todos los recursos de información generados a la fecha sobre la cadena de cacao, posteriormente se organizarán talleres con los actores en las regiones cacaoteras y se desarrollarán procesos de consulta (entrevistas, virtuales, cuestionarios, etc.) y reuniones técnicas con diferentes actores –públicos y privados-, así como consultas con expertos.

Estas consultas se harán de forma participativa con los actores, gremios e instituciones competentes, para los diferentes ejes que estructurarán el diseño de la Alianza (gobernanza, producción, agroindustria, comercialización y encadenamientos).

Esta parte será la más intensa de trabajo ya que sentará las bases para el diseño de la Alianza en todos sus aspectos técnicos y de gestión operativa.

Finalmente se hará la presentación de la propuesta para la Alianza Público-Privada de la Cadena de Cacao al Sistema de Banca para el Desarrollo para su aprobación y puesta en marcha.

## VIII. PRODUCTOS ESPERADOS

Debido a que los ejes definidos anteriormente se ejecutarán a lo largo del período definido, es necesario realizar un agrupamiento de sus entregables asociados a efectos de generar los productos específicos de control y seguimiento para ser presentados ante el SBD. De esta manera se han definido 5 productos esperados que se describen a continuación en la tabla 3.

Tabla 3. Productos esperados y entregables asociados.

Productos	Entregables (Contenido y Controles)
Producto 1. Propuesta de Plan de Trabajo técnico financiero para el desarrollo del Proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Plan de trabajo del proyecto.</li> <li>✓ Conformación del Equipo Técnico del Programa</li> </ul>
Producto 2. Líneas base sobre la actividad cacaotera en cuanto a sus ejes de productividad, transformación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Mapeo sobre los actores que conforman la agrocadena del Cacao en Costa Rica.</li> <li>✓ Línea base sobre el estado y potencial productivo y de calidad de las regiones cacaoteras para el incremento de los niveles de productividad de las plantaciones.</li> <li>✓ Sistematización de buenas prácticas para el manejo de las plantaciones.</li> <li>✓ Línea base de la situación nacional cacaotera en cuanto al nivel de tecnificación y controles de procesos pos-cosecha (beneficiado: fermentación y secado) y de industrialización.</li> <li>✓ Minutas de reunión del Equipo Técnico del Programa (en caso de que se realicen reuniones)</li> </ul>
Producto 3. Estudio de brechas identificadas y determinación de información base complementaria.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Zonificación del cultivo, considerando particularidades de las principales regiones productivas.</li> <li>✓ Estudios de costos de producción y rendimientos actuales en cada etapa del proceso pos-cosecha y de industrialización para evaluar la competitividad presente y factores de mejora.</li> <li>✓ Nivel de conocimiento acumulado y posibilidades de transferencia de tecnología al sector cacaotero en beneficiado e industrialización de cacao.</li> <li>✓ Marketing y Comercialización: Análisis de las condiciones y estrategias seguidas para el marketing y comercialización existentes en la cadena de producción y valor de cacao. Creación de escenarios según región, producto y calidad. (tipo de producto, creación de marca, etc.)</li> <li>✓ Logística: Análisis de los niveles y los procesos de logística existente en la cadena de producción y valor. Creación de escenarios según región, producto y calidad (red dentro de la cadena, por ejemplo, forma y/o tipo de transporte, trazabilidad).</li> <li>✓ Diagnóstico de la dinámica de los encadenamientos productivos existentes y su financiamiento.</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Diagnóstico de la oferta financiera existen y los programa establecidos de apoyo al sector (tipos, características, condiciones regionales, etc.)</li> <li>✓ Minutas de reunión del Equipo Técnico del Programa (en caso de que se realicen reuniones)</li> </ul>
Producto 4. Propuestas integradas de acción para los ejes del programa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Propuesta técnica y metodológica para la conformación y funcionamiento del mecanismo de gobernanza de la Alianza.</li> <li>✓ Propuesta de acción para el incremento de la producción de cacao bajo parámetros de eficiencia productiva, equidad y sostenibilidad.</li> <li>✓ Propuesta de acción para potenciar el perfil del cacao fino y de aroma producido en el país a través de una mejora en los procesos de beneficiado y agregación de valor.</li> <li>✓ Definición de planes de capacitación al sector cacaotero en mejores prácticas para el beneficiado del cacao según zonas productivas en cada región.</li> <li>✓ Propuesta de acción de marketing, logística y comercialización para el sector cacaotero.</li> <li>✓ Propuesta de acción para el financiamiento de encadenamientos productivos.</li> <li>✓ Plan de implementación de la propuesta de acción en las zonas geográficas Norte, Caribe y Brunca para el mejoramiento de las condiciones socioeconómicas de los productores de cacao.</li> <li>✓ Minutas de reunión del Equipo Técnico del Programa (en caso de que se realicen reuniones)</li> </ul>
Producto 5. Informe técnico financiero del convenio de cooperación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Informe técnico financiero del convenio de cooperación.</li> <li>✓ Minutas de reunión del Equipo Técnico del Programa (en caso de que se realicen reuniones)</li> </ul>

## IX. ORGANIZACIÓN PARA LA EJECUCIÓN DEL PROGRAMA

Para la elaboración y ejecución de la propuesta se contará con una Unidad de Coordinación y Acompañamiento, la cual estará bajo la responsabilidad del Representante del IICA en Costa Rica. Esta Unidad será la encargada de realizar el planeamiento, la coordinación y dar seguimiento a los aspectos vinculados al Convenio IICA-SBD, de igual forma trabajará en la elaboración y seguimiento a los términos de referencia para la contratación de los especialistas y demás procesos requeridos para el cumplimiento de los objetivos planteados.

La Unidad estará constituida por un grupo base de especialistas conformado por un Especialista Senior, y dos Asistentes Técnicos, además para el desarrollo de los contenidos técnicos se contará con un especialista en cacao, un especialista en encadenamientos productivos y un especialista en industrialización, en calidad de consultores y un especialista en Agronegocios de la representación del IICA a tiempo parcial, así como un Especialista Senior de la Representación del IICA a tiempo parcial.

Este equipo contará con el apoyo de especialistas del IICA tanto a nivel nacional como internacional en el desarrollo de cada uno de los componentes.

Adicionalmente, el programa contará con el apoyo administrativo, secretarial y de servicios generales suministrado por la Representación del IICA en Costa Rica, de acuerdo con su normativa vigente y en apego a las regulaciones de administración de recursos públicos.

## X. PRESUPUESTO

El presente proyecto se ha podido construir a partir de la base de trabajo que el IICA ha realizado previamente en apoyo de la actividad cacaotera nacional, la cual supera la suma de USD 180.000,00 en estudios, guías, planes, gestión de información publicaciones, asistencia técnica y proyectos específicos.

Como complemento a la pre inversión realizada, se detallan los recursos requeridos para la implementación de esta nueva iniciativa para la construcción de la Alianza Público-Privada.

**Tabla 4. Presupuesto general.**

Productos	Aporte IICA	Aporte de SBD (en USD)	Total
Producto 1. Plan de Trabajo técnico financiero para el desarrollo del Proyecto.	\$8.091	USD 26.970	\$35.061
Producto 2. Líneas base sobre la actividad cacaotera en cuanto a sus ejes de productividad, transformación.	\$5.217	USD 16.390	\$21.607
Producto 3. Estudio de brechas identificadas y determinación de información base complementaria.	\$10.155	USD 32.850	\$43.005
Producto 4. Propuestas integradas de acción para los ejes del programa.	\$2.607	USD 7.690	\$10.297
Producto 5. Informe técnico financiero del convenio de cooperación.	\$0	USD 3.000	\$3.000
<b>Total</b>	<b>USD 26.070,00</b>	<b>USD 86.900,00</b>	<b>USD 112.970,00</b>

## XI. CRONOGRAMA DE DESEMBOLSOS

**Tabla 5.** Propuesta de programación de desembolsos.

Productos	Tiempo para presentación del producto (en días)	Aporte SBD (en USD)	Porcentaje del aporte
Producto 1. Plan de Trabajo técnico financiero para el desarrollo del Proyecto.	15	USD 26.970	31%
Producto 2. Líneas base sobre la actividad cacaotera en cuanto a sus ejes de productividad, transformación.	60	USD 16.390	18%
Producto 3. Estudio de brechas identificadas y determinación de información base complementaria.	90	USD 32.850	38%
Producto 4. Propuestas integradas de acción para los ejes del programa.	120	USD 7.690	8 %
Producto 5. Informe técnico financiero del convenio de cooperación.	150	USD 3.000	3 %
<b>Total</b>	<b>150</b>	<b>USD 86.900,00</b>	<b>100%</b>