



Plan Nacional de Cacao 2018-2028

Hacia la consolidación de una agrocadena competitiva y sostenible



Comisión Interinstitucional de Cacao

Costa Rica, 2018

TABLA DE CONTENIDOS

I. PRESENTACIÓN	II
II. MARCO GENERAL DEL PLAN	III
III. RUTA PARA LA INTEGRACIÓN DEL PLAN	V
a) Comisión Interinstitucional de Cacao	V
b) Proceso de consulta y visión estratégica	VI
c) Bases para la implementación	VII
d) Plazo del plan	VII
1. GENERALIDADES DE LA AGROCADENA DEL CACAO	1
1.1. Estructura de la cadena	1
1.1.1 Insumos	2
1.1.2. Producción	4
1.1.3. Acopio	6
1.1.4. Procesamiento	6
1.1.5. Comercialización	8
1.1.6. Consumo	8
2. MARCO PROGRAMÁTICO DEL PLAN NACIONAL DE CACAO 2018-2028	9
2.1. Estructura del plan	10
2.1.1. Visión de éxito y marco de objetivos del Plan Nacional de Cacao	10
2.1.2. Resultados esperados	12
2.1.3. Productos esperados y acciones estratégicas	14
2.1.4. Marco de acciones, metas e indicadores	24
3. FASE II: PUESTA EN MARCHA E IMPLEMENTACIÓN	24
4. ORIENTACIONES FINALES PARA EL SEGUIMIENTO Y LA DIFUSIÓN	25
5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	25



I. Presentación

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, porque el cacao es un cultivo viable bajo esquemas agroforestales, posee un arraigo cultural e histórico en los territorios donde se desarrolla, representa una forma de vida para un número importante de familias agricultoras, y a la vez, genera las posibilidades de crear iniciativas emprendedoras de pequeña escala con vinculación a mercados de alto valor, nacionales e internacionales, en los cuales, el cacao costarricense está considerado como “fino o de aroma”, lo que representa una ventana de oportunidades para el acceso a nichos diferenciados.

Entendiendo esta realidad del cultivo, el Ministerio de Agricultura y Ganadería, mediante el liderazgo de la Comisión Interinstitucional de Cacao, y el acompañamiento técnico y metodológico del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, logró elaborar el Plan Nacional de Cacao, involucrando durante la elaboración a una serie de actores claves vinculados a la agrocadena, tanto pública como privada, de la academia y organismos cooperantes. A todos ellos nuestro más sincero agradecimiento, porque mediante una participación activa, lograron construir este Plan Nacional de Cacao 2018-2028, que servirá como instrumento orientador y articulador de la gestión de apoyo institucional para consolidar, en los próximos diez años, una agrocadena de cacao competitiva y sostenible.

El Plan, cuya implementación fue aprobada mediante acuerdo del Consejo Agropecuario Nacional N° 03-03-19, del 21 de marzo de 2019, tiene la visión de incrementar la competitividad y sostenibilidad de la cadena nacional de cacao como un medio para promover la distribución eficiente y equitativa de los beneficios generados por la actividad a lo largo de todos los actores involucrados en esta, mediante el trabajo en cinco eslabones de la agrocadena: insumos y servicios; producción; transformación; comercialización, y consumo, atendiendo las tres principales regiones cacaoteras del país, a saber: Huetar Caribe, Huetar Norte y Brunca.

Reitero mi agradecimiento al IICA y a los miembros de la Comisión Interinstitucional de Cacao por su liderazgo en este proceso, a los pequeños productores de cacao y chocolateros que se atrevieron a compartir sus anhelos, a los representantes de la academia y de las otras instituciones públicas que nos acompañan en este esfuerzo. La tarea apenas comienza.

Luis Renato Alvarado Rivera
MINISTRO DE AGRICULTURA Y GANADERIA



II. Marco general del plan

De acuerdo con los registros históricos existentes en Costa Rica, la siembra y producción de cacao se remonta desde la época colonial. Alrededor del siglo XVII el cultivo se constituyó como uno de los principales productos de exportación del país, no obstante, con el paso de los años su importancia en la exportación decayó considerablemente.

Históricamente las zonas productoras de cacao en Costa Rica han sido tres; Caribe, Norte y Brunca, las cuales contaban con considerables extensiones de cacao, donde su producción se orientaba en su mayor parte a la exportación para mercados en países de Europa y Estados Unidos. Desafortunadamente, para finales de la década de 1970, la incidencia del hongo *Monilia (Moniliophthora roreri)* afectó considerablemente las plantaciones de cacao, sumado esto a los bajos precios en el mercado, así como, la ausencia de material genético de alta productividad y resistentes a ésta enfermedad, incidió en que muchos productores se pasaran a otros cultivos no tradicionales en las zonas señaladas, lo cual, disminuyó la extensión en hectáreas, generando así una merma considerable en la cantidad producida.

Según la información oficial del último Censo Nacional Agropecuario (CENAGRO), realizado en el año 2014 por el Instituto Nacional de Estadística y Censo (INEC) existen 3.041 fincas para una extensión total de 3.170 hectáreas, es decir un promedio de 1.05 hectáreas por finca. La zona Caribe registró el 40% del total de hectáreas con 1.216 hectáreas, seguida por la zona Norte con el 23% del total (594 hectáreas) y el tercer lugar fue para la zona Sur con el 19% (573 hectáreas). Asimismo, un dato relevante es que el 90% de la producción de cacao se concentra en manos de pequeños productores en territorios rurales.

En el 2017 la Secretaría Ejecutiva de Planificación Sectorial Agropecuaria (SEPSA), para efectos 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%¹ del cacao costarricense de exportación 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.

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 Monilia, 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), entre otros esfuerzos.

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 con modelos de escala, 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

¹ Según Anexo C de la ICCO.



oportunidades existentes para propiciar el desarrollo y además, fortalezca la competitividad comercial de la actividad.

Es así es como, consciente de esta realidad, el Ministerio de Agricultura y Ganadería, y el apoyo del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), han concertado una serie de actores claves vinculados a la agrocadena, y con ellos se ha desarrollado un análisis continuo del que se determinó la necesidad de establecer el presente 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. Es necesario, por tanto, favorecer la gobernanza de la cadena en función de metas y resultados claramente establecidos e identificados, con el objetivo último de mejorar la competitividad de la actividad y por ende, contribuir con el desarrollo rural.

III. Ruta para la integración del plan

a) Comisión Interinstitucional de Cacao

Para la integración del plan, se constituyó una Comisión Intersectorial de Cacao, que reúne diversos actores de apoyo y gestión de la cadena. Este grupo, bajo la orientación del Ministerio de Agricultura y Ganadería y el acompañamiento metodológico del IICA; revisó una serie de elementos de información ya disponibles sobre el estado de la cadena y a partir de ello, concertó un programa de reuniones técnicas que permitieron generar la propuesta actual.

La Comisión se establece con respaldo político-institucional por lo que se considera que este equipo continuará la gestión del proceso de implementación del plan. En la elaboración del Plan estuvieron involucradas las siguientes instituciones y organizaciones:

1. Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG).
2. Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA).
3. Servicio Fitosanitario del Estado (SFE).
4. Instituto de Desarrollo Rural (INDER).
5. Instituto Tecnológico de Costa Rica (ITCR).
6. Instituto Nacional de Fomento Cooperativo (INFOCCOP).



7. Promotora de Comercio Exterior (PROCOMER).
8. Instituto Nacional de Innovación y Transferencia en Tecnología Agropecuaria (INTA).
9. Ministerio de Comercio Exterior (COMEX).
10. Consejo Nacional de Producción (CNP).
11. Instituto Nacional de Aprendizaje (INA).
12. Oficina Nacional de Semillas (OFINASE).
13. Secretaría Ejecutiva de Planificación Sectorial Agropecuaria (SEPSA).
14. Asociación Cámara Nacional de Cacao Fino de Costa Rica (CANACACAO).
15. Ministerio de Economía Industria y Comercio (MEIC).
16. Escuela de Agricultura de la Región Tropical Húmeda (EARTH).
17. Universidad Nacional de Costa Rica (UNA).
18. Universidad de Costa Rica (UCR).
19. Junta de Administración Portuaria y de Desarrollo Económico de la Vertiente Atlántica de Costa Rica (JAPDEVA).
20. Empresas cacaoteras y chocolateras de Costa Rica.

b) Proceso de consulta y visión estratégica²

Una vez establecido el programa de reuniones se generó una primera propuesta de línea base estratégica con resultados, metas y acciones clave. Esta propuesta se constituyó en el insumo para que se iniciara un proceso de consulta en las tres regiones cacaoteras del país, en estas sesiones participaron diversos actores de la agrocadena a nivel local, fue un espacio de diálogo e interacción propositiva entre productores, técnicos y empresarios.

Se realizaron tres talleres de consulta regional, donde se constataron las propuestas preliminares de la Comisión, con las visiones locales de los actores. Se obtuvo una propuesta de reforzamiento en líneas comunes agregadas a nivel nacional y la identificación de aspectos particulares por región que establecen la línea de prioridad para el abordaje posterior de la agrocadena.

Los talleres se realizaron en las siguientes zonas:

² Dentro del proceso de construcción del plan, existen aún elementos donde no se dispone de información o la misma es incompleta para ciertos aspectos de la cadena, por lo que deberán identificarse alternativas para generar los datos con base a fuentes primarias y ser agregados para las etapas posteriores.



- ✓ **Región Huetar Norte:** Cantón de Upala, Alajuela. Instalaciones del Instituto Nacional de Aprendizaje (INA)
- ✓ **Región Huetar Caribe:** Cantón de Guácimo, Limón. Instalaciones de la Universidad EARTH.
- ✓ **Región Brunca:** Cantón de Osa, Puntarenas. Instalaciones de la Agencia de Servicios Agropecuarios de Piedras Blancas de Osa.

Una vez compilados, los insumos de los talleres regionales se integraron a la propuesta de líneas de acción y se ordenó la información de acuerdo a los eslabones de la agrocadena. De esta manera se consolidaron estrategias para el eslabón de insumos y servicios, producción, transformación, comercialización y consumo; al igual que en los aspectos relacionados con el consumo.

Esta propuesta enriquecida se discutió en un taller de integración con la comisión, donde a partir del uso de la Teoría del Cambio se analizaron las estrategias en torno al objetivo del plan. Producto de este proceso se identificó la visión de éxito del plan como elemento para la derivación del marco de resultados, productos y actividades estratégicas. De esta forma, se garantiza una lógica causal entre dichos componentes, siendo así, la base para una adecuada formulación, que favorezca la concertación de actores para la puesta en marcha, el seguimiento y la evaluación de las acciones.

c) Bases para la implementación

La implementación del Plan Nacional de Cacao está asociada a la propuesta del modelo de gestión que debe ser definido en el marco de la comisión. Este modelo deberá ser discutido de manera que se establezcan los elementos a nivel táctico y operativo que favorezcan la puesta en marcha del plan.

d) Plazo del plan

La vigencia establecida para el presente marco de acción es de 10 años, siendo el período que lo enmarca el periodo 2018-2028.



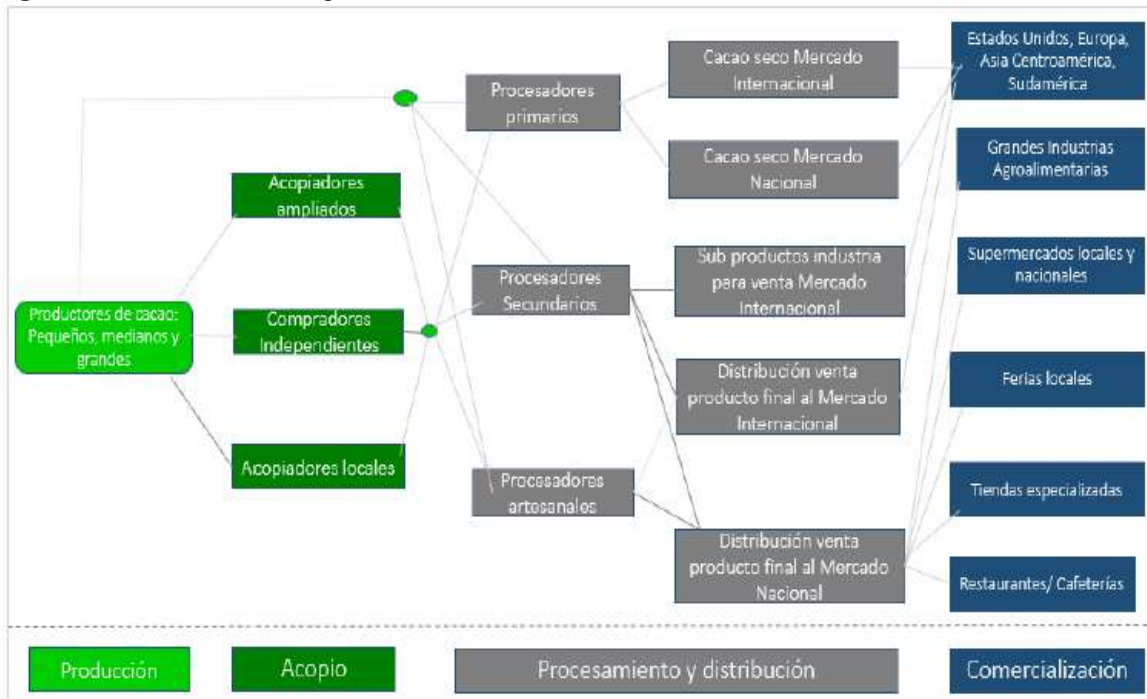
1. Generalidades de la agrocadena del cacao

1.1. Estructura de la cadena

La agrocadena del cacao se caracteriza por una amplia diversidad de actores y circuitos a lo largo de sus eslabones, aspecto que determina relaciones de elevada complejidad. Desde productores que generan materia prima básica (cacao en baba), otros que fermentan y secan el producto, hasta organizaciones y emprendimientos rurales que se encuentran altamente integrados de manera vertical, desde la producción hasta la comercialización en nichos de mercado específicos con productos de alto valor agregado (tabletas de chocolate, nibs, bombones, por ejemplo).

Estos actores logran encadenarse y aprovechan oportunidades comerciales, tanto en el mercado nacional como internacional; a su vez los retos para acceder a estos mercados son altos y se relacionan con: la estabilidad de la oferta, la calidad, la capacidad de agregar valor y la comercialización directa, etc. En este marco se genera una diversificación de actores bastante amplia, aspecto clave para comprender la dinámica de la cadena.

Figura 1. Estructura de la agrocadena de Cacao en Costa Rica



Fuente: IICA, 2017.



A nivel de la estructura, y tal como se observa en la figura 1, en la cadena se identifican cuatro relaciones comerciales, la primera donde productores entregan el cacao con acopiadores locales, compradores independientes, procesadores primarios y secundarios o lo procesan ellos mismos para obtener productos terminados (procedimiento artesanal).

La segunda relación se da cuando los procesadores primarios venden el producto al mercado internacional, o bien al mercado nacional donde se destina a procesamiento secundario (chocolatería por ejemplo).

La tercera relación comercial corresponde a procesadores secundarios que realizan la exportación de subproductos de industria en el mercado internacional, la venta de productos finales o la venta de subproductos y productos terminados al mercado nacional especialmente a la agroindustria.

La última relación comercial corresponde a procesadores artesanales que venden a nivel internacional o la venta en el mercado local a nichos como supermercados, ferias locales, tiendas especializadas, restaurantes y cafeterías. A continuación, se describen los aspectos más relevantes de los eslabones de la cadena.

1.1.1 Insumos

Para la agrocadena uno de los eslabones más importantes es el de insumos. Según CATIE (2017) dentro de los proveedores de insumos para la producción nacional se pueden encontrar dos principales tipos:

- ✓ De material genético
- ✓ De insumos para la producción

a) Material Genético:

De acuerdo con MAG (2013), por su origen y características el cacao se clasifica en dos grandes grupos: los criollos y los forasteros. Siendo así, que a los cruces de estos dos grupos se les da el nombre de “trinitarios”.

A su vez, el Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE), desarrolló clones seleccionados, con características de resistencia a la enfermedad de la Monilia y



con cualidades positivas de producción y calidad; aspecto que ha dado resultado a una serie de variedades sobresalientes.

El material genético de buena calidad repercute directamente en la productividad y características organolépticas del cacao. Es por esto que los proveedores de dicho material juegan una posición de gran importancia en el desarrollo de la actividad.

CATIE (2017), establece que, en cuanto a las variedades utilizadas en el país, se trabaja con las siguientes: CATIE-R1, CATIE-R4, CATIE-R6, CC-137, PMCT-58 y ICS-95 T1. Además clones internacionales, entre los cuales se encuentran: IMC-67, TSH-565, ICS-1, ICS-6, ICS-39, ICS-60, Caucasia-39, UF-654, UF-29, CCN-51, UF 613. Estos clones se ubican en la Colección de Cultivares del CATIE y en fincas particulares de Costa Rica, en proceso de estudio y selección (MAG, 2013).

Para la selección y distribución de los clones, existen los que se denominan “jardines clonales”, los cuales cuentan con el aval del CATIE y la Oficina Nacional de Semillas para la reproducción y venta de plántulas o varetas.

b) Insumos para la producción

En cuanto a los proveedores de insumos, estos cumplen un rol importante para la actividad cacaotera, ya que son los encargados de suministrar los materiales y elementos necesarios para la buena nutrición de las plantaciones y el desarrollo de frutos de calidad. Según CATIE (2017), algunas de las casas distribuidoras son:

- ✓ Distribuidora Comercial Agrotico S.A.,
- ✓ Agrocosta S.A.,
- ✓ Agrozamoranos S.A.,
- ✓ Bio Control S.A.,
- ✓ Agrobio Ncs Costa Rica S.A.,
- ✓ Dbj Enterprises De Centroamérica S.A., entre otras.

También existe la oferta de insumos para la producción orgánica, la cual se puede desarrollar internamente en cada finca, siendo esta una oportunidad importante en el mercado para dotar de insumos orgánicos para la producción del cacao con estas características.



1.1.2. Producción

De acuerdo con FAO (2018), en el año 2017 Costa Rica alcanzó una producción total de 700 toneladas métricas de cacao. Producción que se ha mantenido estable en ese rango en los últimos 10 años, después del importante descenso sufrido a mediados de los noventa.

Cuadro 1. Costa Rica, Producción de Cacao, en toneladas. 2017.

Variable	Período				
	1994	1999	2004	2009	2014
Producción	2000	888	708	650	700
Variación		-55.6%	-20.2%	-8.2%	7,7%

Fuente: FAO

Estos valores ubican a Costa Rica en la posición n° 41 en el mundo, 17 en América y como 5° país productor en Centroamérica. Por otro lado, la producción está determinada como 100% fino y de aroma, según Anexo C de la Organización Internacional de Cacao (ICCO), lo que le abre amplias oportunidades para diferenciarse en el mercado internacional y gourmet. (IICA, 2017).

Según el Censo Agropecuario del 2014, el total de las fincas agropecuarias a nivel nacional es de 93.017, de las cuales 3.041 corresponden a fincas con cacao, lo que representa un 3,27% de la totalidad de fincas en el territorio nacional.

La extensión de las áreas sembradas se ha caracterizado adicionalmente por ser de pequeña y mediana escala, donde una importante cantidad de fincas poseen un tamaño entre 5 y menos de 10 hectáreas. De acuerdo a los datos del Censo, en este rango se ubican un 21% de las fincas totales a nivel país, y existe de un 7% a un 10% que son fincas de menos de una ha, presentándose en contrapeso que tan solo 3% de las áreas sembradas superan las 100 ha.



Cuadro 2. Costa Rica: Total de fincas con cultivo de por extensión sembrada y en edad de producción en hectáreas, y cantidad de plantas dispersas, según tamaño de la finca. 2014.

Tamaño de la finca	Total de fincas	Extensión		Cantidad de plantas dispersas
		Sembrada	En edad de producción	
Costa Rica	3.041	3.169,6	2.560,9	84.297
Menos de 1 hectárea	206	13,4	11,6	3.664
1 a menos de 2	289	80,3	74,4	6.849
2 a menos de 3	310	157,8	144,1	12.148
3 a menos de 4	251	166,5	138,6	5.555
4 a menos de 5	244	167,0	140,6	6.565
5 a menos de 10	638	591,7	477,9	25.221
10 a menos de 20	440	585,7	496,9	10.317
20 a menos de 50	401	549,9	419,4	9.684
50 a menos de 100	156	481,3	378,7	2.515
100 y más	106	376,1	278,6	1.779

Fuente: Censo Agropecuario 2014.

De acuerdo con SEPSA (2017) y los datos del IV Censo Nacional Agropecuario, de las 3041 fincas cacaoteras que se reportan el 42.8% son menores a las 5 hectáreas y sólo un 8.6% sobrepasan las 50 hectáreas, con una moda de productividad que ronda en los 250 Kg/Ha de cacao seco para el caso de los productores de pequeña escala³.

A nivel de las zonas productoras, el análisis de SEPSA determina que el 96% del área sembrada de cacao en Costa Rica está concentrada en las regiones Caribe, Norte y Brunca⁴, siendo los cantones de Talamanca, Upala y Limón, los que se posicionan como los tres primeros a nivel país. Además, se destaca que, en promedio en el país, el 80.8% de las hectáreas sembradas se encuentra en edad de producción.

³ De acuerdo con CATIE (2017), se estima que los productores y la distribución de fincas, se concentra en 3169 productores y 16 grupos de organizaciones.

⁴ De acuerdo a SEPSA, la región Caribe concentra el 49,2%, la Norte el 31,8% y la Brunca el 15%.



1.1.3. Acopio

Los productores de cacao venden mayoritariamente su cacao tanto a intermediarios independientes como a empresas transformadoras, por ejemplo, la empresa Nahua y la empresa ION en la Zona Norte, así como la empresa FINMAC y la organización APPTA en Zona Caribe. De acuerdo con CATIE (2017), se identifican en el país 13 acopiadores, donde las empresas mencionadas son ejemplos importantes de estos.

Adicionalmente, existen iniciativas para el desarrollo de centros de acopio, como proyectos con un potencial importante para trabajar temas de calidad y circuitos de comercialización más cortos con los productores. Ejemplos de estos son las iniciativas generadas por organizaciones como el Centro Agrícola Cantonal de Matina y la Cooperativa COOPECACAOAFRO R.L. ubicada en el cantón de Talamanca.

1.1.4. Procesamiento

De acuerdo a Nadurille (2010), los procesadores se dividen en primarios y secundarios. Entendiéndose por los primarios aquellos actores que se dedican a la fermentación y secado del cacao para pasar consecuentemente a la transformación secundaria, mientras que los secundarios se caracterizan por ser tanto conglomerados industriales como micro empresas que pueden abarcar el mercado nacional y/o internacional, ofreciendo productos convencionales y diferenciados con variadas presentaciones.

a) Procesadores primarios

Estos actores se enfocan en fermentar y secar el cacao. Se identifican algunos ejemplos en la región Huetar Caribe, como APPTA, ACOMUITA Y FINMAC, organizaciones que acopian cacao en baba y realizan el proceso de fermentado y secado para su posterior exportación como semilla seca.

En la región Huetar Norte se cuenta con casos similares como Finca La Amistad y Chocolates Nahua, empresas que acopian y fermentan el cacao para exportarlo. Una característica de los procesadores primarios es que pueden utilizar el cacao seco para procesamientos secundarios y generar mayor valor agregado.



Para la Región Brunca se establecen fincas que realizan procesos y se vinculan en eslabones superiores, (Finca Venecia, por ejemplo) pero ninguno de escala mediana o grande. En la región Huetar Caribe destacan los casos de Cacao South y EcoAgrícola Gaitán, pequeños exportadores que están realizando enlace con mercados internacionales.

b) Procesadores secundarios

Los procesadores secundarios son aquellas industrias o empresas que se enfocan en dar un mayor valor agregado al cacao seco, a través de la elaboración de subproductos como licor, manteca, pasta, cacao en polvo, chocolates y otros productos como cosméticos. El mercado meta de este sector es tanto nacional como internacional, en los últimos años la cantidad de este tipo de procesador ha crecido, dando paso al desarrollo de múltiples emprendimientos, con un tipo de producción artesanal generalmente.

Dentro de los procesadores secundarios se pueden mencionar aquellos de carácter industrial, así como de tipo artesanal. Los productos obtenidos por los industriales son variados, entre los cuales se pueden mencionar; confitería, bebidas, helados, productos de panadería y repostería, rellenos. Este actor es proveedor de grandes empresas en Costa Rica como son: Dos Pinos, DEMASA, CORONADO y POZUELO, entre otros.

Entre los procesadores industriales de mayor volumen destacan: FINMAC y Costa Rican Cocoa Productos Co. Estas dos empresas ofrecen los servicios de maquila a empresas y organizaciones que lo requieran, lo cual facilita en cierta manera la obtención de productos con mayor valor agregado.

También debe resaltarse que existen actores que realizan importaciones de productos de cacao de procesamiento intermedio (licor, por ejemplo) y realizan los procesos finales para venta de producto o bien lo utilizan como insumo dentro de su oferta, casos son Café Britt y la Compañía Nacional de Chocolates.

En cuanto a los procesadores artesanales, existen una serie de pequeñas empresas y organizaciones de productores que logran generar valor agregado a través de la elaboración de barras, trufas, bombones y chocolatería fina como producto terminado. Una característica de estas organizaciones es que en su mayoría comercializan de forma directa



el producto final en el mercado nacional e internacional, permitiéndoles obtener mayores márgenes de utilidad.

Se identifican varios actores artesanales como Acomuita, Amazilia, Cacao South, Cacao Rawo, entre otros. Así como casos exitosos de productores individuales o miembros de organizaciones que, cuentan con sus propias marcas de chocolate y productos de confitería a base de cacao, por ejemplo, Elías Cruz y Juan Carlos Sibaja (zona norte). A nivel de la región Central se destacan empresas de un mayor tamaño y tecnología para procesamiento del cacao como lo son Chocolate Nahua, Chocolates Sibú, Estukurú, Gourmet Fields, Tierra Gourmet, Beach Factory, el Taller del Chocolate, Giacomin y La Chocolatería, entre otras.

Además, según CATIE (2017), dentro de los productores artesanales existen también algunas empresas que vinculan sus productos con la venta de servicios como, por ejemplo, CariBeans con el “Tour del chocolate”, así como, empresas que generan valor enfocados hacia productos de belleza y decoración como lo son Chokolarte, Maleku, entre otras.

1.1.5. Comercialización

La comercialización puede analizarse desde las relaciones de venta para el mercado nacional y las de mercado internacional. De conformidad con los datos generados por el CENAGRO, se establece que el 37.7% y el 34.5% de la producción nacional se destina al autoconsumo y mercado local, respectivamente, siendo que, parte de este cacao es contabilizado en baba por lo que un porcentaje importante del mismo se destina a eslabones de acopio y/o procesamiento para su posterior exportación.

En el mercado nacional destaca, como se ha mencionado en los apartados anteriores, la venta de cacao en baba, seco y producto procesado. El cacao en baba se vende principalmente a intermediarios que acopian el producto. En el caso del cacao seco este se vende a procesadores que generan diferentes derivados, mismos que son comercializados en los mercados a nivel nacional (supermercados, ferias, por ejemplo). En el caso de la venta hacia mercados internacionales, destaca la exportación de semilla seca y la venta de productos terminados (chocolates, por ejemplo).

1.1.6. Consumo



De acuerdo con IICA (2017), el cacao es un producto que tradicionalmente se utiliza en la preparación de chocolates elaborados y semielaborados, sin embargo, se debe tener presente que existe una lista de subproductos derivados como la manteca, el polvo de cacao, el licor, torta de cacao y chocolate líquido el cual se utiliza como cobertura, por tanto, existe un potencial importante para generar valor a través de estos procesos para el caso de la cadena costarricense.

Tanto la manteca como el licor de cacao son productos que a pesar de haber sufrido una transformación se siguen considerando materia prima para la elaboración de otros bienes. En este sentido son productos intermedios aprovechados por la industria, no obstante, existe el potencial de comercializar de forma directa hacia mercados internacionales, que ofrezcan mejores precios por el mismo producto, resaltando los aspectos de calidad asociados a la producción nacional.

El consumidor costarricense de cacao está muy ligado al consumo de productos de confitería, bebidas calientes, frutas con chocolate, chocolates puros, entre otros. Sin embargo, este consumo se da en productos de baja calidad.

2. Marco programático del Plan Nacional de Cacao 2018-2028

El plan está definido a partir de los principios considera como base la gestión por resultados, de manera que estos se constituyen en el elemento base para la orientación de su esquema programático. El método de formulación destacado para lograr esto ha sido el instrumental derivado de la *Teoría del Cambio*, metodología de formulación y evaluación de intervenciones de desarrollo, ampliamente utilizada por diferentes organismos de cooperación como USAID, BID, UNICEF, HIVOS, etc.

A su vez, la gestión del plan y su articulación a partir del marco programático formulado, tienen como base el enfoque de cadena. Ello considera que se verá la actividad de manera integral y que existirá un vínculo de interdependencia entre las acciones.

Siendo así, el plan Nacional de Cacao 2018-2028 presenta el nivel estratégico, desde la identificación de la visión de éxito (ámbito de impacto), los resultados esperados, los productos que generan estos resultados y una serie de acciones para su logro. En la



implementación, un componente vital para la puesta en marcha será definir las estrategias de intervención a nivel táctico y operativo que faciliten el desarrollo de alianzas y el aprovechamiento de los recursos disponibles (capital, recurso humano, conocimiento, etc.) en el sector (programas institucionales, p ej.).

2.1. Estructura del plan

Para describir la estructura del Plan Nacional de Cacao se parte de la propuesta de la *Teoría de Cambio* formulada, en ese sentido los ámbitos que la estructuran son (PACT, 2007):

- ✓ **Visión de éxito:** Se comprende como el cambio esperado más significativo o también conocido como la “imagen objetivo”.
- ✓ **Precondiciones o resultados esperados:** Entendidos como los resultados -suficientes y necesarios- clave para la consecución de la visión de éxito. Existen precondiciones a un nivel primario, secundario y terciario, etc.
- ✓ **Productos esperados:** Estos son aquellos productos necesarios de generar para alcanzar los resultados esperados.
- ✓ **Acciones estratégicas:** Son iniciativas o estrategias que permiten alcanzar los productos identificados.

2.1.1. Visión de éxito y marco de objetivos del Plan Nacional de Cacao

La visión de éxito es aquella que refiere al ámbito de impacto propiamente. En el caso del Plan Nacional de Cacao esta se define en términos de la competitividad y sostenibilidad de la cadena, siendo la siguiente:

Visión de éxito: Incrementar la competitividad y sostenibilidad de la cadena nacional de cacao como un medio para promover la distribución eficiente y equitativa de los beneficios generados por la actividad a lo largo de todos los actores involucrados en esta.

La competitividad en cadenas, además, es comprendida desde los diferentes aportes que se generan a lo largo de los eslabones que la componen. De esta manera se pueden



identificar *su ámbito de impacto*, o visiones de éxito para cada uno de los eslabones de la cadena, como se observa en el cuadro 8.

Cuadro 3. Visión de éxito por eslabón y variables clave

Eslabón	Visión de éxito
Insumos y servicios	La oferta de insumos y servicios asociados a la actividad cacaotera se da de manera eficiente y articulada.
Producción	El área productiva y la productividad de las plantaciones de cacao se incrementan bajo criterios de sostenibilidad y equidad.
Transformación	Las actividades de agregación de valor al cacao y sus derivados generan una oferta diversificada y una distribución más equitativa de los beneficios entre los actores involucrados.
Comercialización	El cacao costarricense y sus derivados incrementan su participación en el mercado nacional e internacional bajo el reconocimiento de 100% fino y de aroma, donde se reconoce su valor diferenciado por origen y calidad.
Consumo	El consumo de cacao costarricense y sus derivados en el mercado nacional e internacional es mayor en nichos que reconocen su valor diferenciado por origen y calidad.

Fuente: IICA

De esta visión de éxito deriva el marco de objetivos del plan, el cual se presenta a continuación:

Objetivo General:

El objetivo general para el Plan Nacional de Cacao es el de *“Incrementar la competitividad y sostenibilidad de la actividad cacaotera en Costa Rica como un rubro que incide en el desarrollo agropecuario a través de una mejora de la productividad, la agregación de valor y la diferenciación por calidad para el aprovechamiento de oportunidades en mercados nacionales e internacionales”*.

A partir de este objetivo marco, se deben articular los distintos esfuerzos institucionales y favorecer la gestión de acciones consistentes a este fin.

Como **objetivos específicos**, asociados a cada uno de los eslabones y sus respectivas visiones de éxito, se presentan los siguientes:



1. Mejorar la oferta de servicios asociados a la cadena, de manera que contribuya a incrementar la eficiencia en sus procesos.
2. Aumentar la producción y productividad del cultivo, bajo criterios de sostenibilidad y equidad con énfasis en las 3 principales zonas de producción.
3. Potenciar la diferenciación del cacao costarricense a partir de procesos de agregación de valor que permitan captar y distribuir mayores beneficios a los actores involucrados en la actividad, a la vez que se resguarde su calidad como cacao 100% fino y de aroma.
4. Promover el acceso y posicionamiento del cacao costarricense en mercados diferenciados a nivel nacional e internacional.
5. Incidir en el consumo nacional e internacional para la colocación de productos derivados del cacao costarricense.

2.1.2. Resultados esperados

Los resultados del plan, siguiendo la Teoría del Cambio, se relacionan con las precondiciones de primer nivel. Esto quiere decir que para alcanzar la visión de éxito se requiere de una serie de resultados que, siendo estos suficientes, al alcanzarse permiten contribuir al impacto esperado. De esta manera, para cada uno de los eslabones y sus respectivas visiones de éxito, se identificaron resultados clave. Estos resultados se presentan en el siguiente cuadro.

Cuadro 4. Marco de resultados esperados.

Eslabón		Resultados esperados
Insumos y servicios	y	Los suplidores de insumos y servicios generan una oferta oportuna en tiempo y forma de acuerdo a las demandas del sector.
Producción		Los productores de cacao incrementan su área de producción bajo criterios de sostenibilidad y equidad. Los productores de cacao aumentan la productividad del cultivo, empleando material genético de alto rendimiento y buen manejo agronómico bajo criterios de sostenibilidad y equidad.
Transformación		Los productores fermentan y secan el cacao en baba bajo estándares de calidad que permiten obtener uniformidad del producto a este nivel.



	Los productores, procesadores y comercializadores aumentan los beneficios obtenidos por los productos del cacao a través de iniciativas de agregación de valor que reconozcan aspectos tangibles e intangibles (cultura, historia, etc.) de manera diversificada (industria alimentaria, cosmética, etc.).
Comercialización	Los clientes nacionales (industria local) procesan mayores cantidades de cacao costarricense (seco y producto intermedio) en sustitución a la importación de producto extranjero, reconociendo su valor diferenciado por calidad, así como por sus parámetros de producción bajo criterios de sostenibilidad y equidad.
	El consumidor nacional dispone de una mayor oferta de producto final derivado del cacao costarricense de calidad y obtenido de manera sostenible.
	Los clientes internacionales (procesadores, chocolateros, etc.) adquieren mayores cantidades de cacao costarricense para la elaboración de sus productos, reconociendo su valor diferenciado por calidad, así como por sus parámetros de producción bajo criterios de sostenibilidad y equidad; lo que permite el resguardo del reconocimiento del cacao nacional como 100% fino y de aroma.
Consumo	Los consumidores en el mercado nacional aumentan sus niveles de consumo de cacao costarricense, reconociendo su diferenciación y valor por calidad y parámetros de producción.
	Los consumidores en los mercados internacionales aumentan sus niveles de consumo de cacao costarricense, reconociendo su diferenciación y valor por calidad y parámetros de producción.

Este marco de resultados representa la hoja de ruta del Plan Nacional con una visión de desarrollo de la cadena a 10 años plazo. El logro de estos resultados está determinado por una serie de productos que deben generarse durante este periodo para alcanzar las expectativas de impacto proyectadas en la visión de éxito.



2.1.3. Productos esperados y acciones estratégicas

Para cada uno de los resultados identificados se delinearón sus respectivos productos, mismos que, siendo suficientes, permiten su alcance. De igual manera que sucede con el logro de los resultados, cada producto será alcanzado si se llegan a implementar una serie de acciones, consideradas estratégicas.

Este nivel de detalle es clave, ya que determina la posibilidad de vinculación, a un nivel estratégico, de los recursos disponibles (financieros, conocimientos, institucionales, etc.) para generar las alianzas de colaboración en el logro de los productos identificados.

Cabe señalar que en el objetivo relacionado con la plataforma de servicios (eslabón de insumos y servicios) se da especial énfasis en los aspectos vinculados con la pre producción, dadas las condiciones actuales de la cadena y la necesidad de favorecer una inversión técnica en este aspecto si se quiere favorecer el desarrollo del resto de los eslabones.

No obstante, se reconoce la necesidad también de atender mejoras en los servicios orientados a mejorar la capacidad técnica y de gestión en los demás eslabones, por tal motivo se mantiene un objetivo para este aspecto, pero que se aplica de manera transversal.



Cuadro 5. Matriz programática del Plan Nacional de Cacao: Insumos y Servicios.

Eslabón		Insumos y servicios
Visión de éxito del eslabón	La oferta de insumos y servicios asociados a la actividad cacaotera se da de manera eficiente y articulada.	
Resultados esperados	Productos esperados	Acciones estratégicas
1. Los suplidores de insumos y servicios generan una oferta oportuna en tiempo y forma de acuerdo a las demandas del sector.	a) Material genético mejorado disponible a nivel de productor	i. Fomento de materiales mejorados de calidad que estén disponibles y producidos bajo viveros certificados. ii. Validar material genético adaptado a las condiciones locales y necesidades de los productores iii. Fomento y certificación de jardines clonales manejados eficientemente y que se sostienen en el tiempo, garantizando precios accesibles al productor.
	b) Paquetes tecnológicos para el manejo agronómico, la poscosecha, el fermentado y secado formulados y disponibles de manera accesible al productor	i. Realizar investigaciones para determinar paquetes tecnológicos por sectores y post cosecha que incluyan el empleo de Buenas Prácticas Agrícolas. ii. Tecnologías de fermentación y secado identificadas y/o desarrolladas y disponibles para implementación por parte de los productores
	c) Consolidada y articulada una oferta eficiente de asistencia técnica desde todas las instituciones de apoyo competentes	i. Desarrollo de un programa de asistencia técnica que apoya de manera articulada a las organizaciones productivas
	d) Organizaciones de productores con capacidades de gestión fortalecidas que se sostienen en el tiempo	i. Promover la asociatividad entre los productores incentivando organizaciones que se mantienen en el tiempo y aglutinan un mayor número de actores. ii. Fortalecer capacidades de gestión de las organizaciones de productores existentes

	<p>e) Plataformas regionales de coordinación creadas y funcionales, con participación de instituciones y actores productivos y de fomento</p>	<p>i. Crear y fortalecer plataformas regionales que articulen, desde la demanda de los productores, el trabajo de las diferentes instituciones y entidades de apoyo.</p>
	<p>f) Programa de financiamiento que considere particularidades del sector cacaotero bajo enfoque de rentabilidad y sostenibilidad financiera</p>	<p>i. Identificar líneas de financiamiento reembolsable y no reembolsable para los actores productivos a lo largo de la cadena</p> <p>ii. Invitar y hacer parte a los entes financieros para sensibilizar y buscar mejores oportunidades de financiamiento</p> <p>iii. Propiciar mecanismos de financiamiento disponibles para las actividades de la cadena bajo un enfoque de rentabilidad y desarrollo.</p> <p>iv. (Programa de financiamiento crediticio para cacao)</p>
	<p>g) Entidad nacional (oficina, unidad, instituto, etc.) que represente al sector cacaotero en operación.</p>	<p>i. Establecer relaciones a nivel interno institucional para iniciar el dialogo</p> <p>ii. Constituir un grupo técnico de trabajo para coordinar el proceso de integración</p> <p>iii. Realizar una consulta para determinar la viabilidad y orientaciones de la entidad</p>

Fuente: Comisión Interinstitucional de la Agrocadena del Cacao con resultados del proceso de consulta.

Cuadro 6. Matriz programática del Plan Nacional de Cacao: Producción.

Eslabón	Producción		
Visión de éxito del eslabón	El área productiva y la productividad de las plantaciones de cacao se incrementan bajo criterios de sostenibilidad y equidad.		
Resultados esperados	Productos esperados	Acciones estratégicas	
1. Los productores de cacao logran incrementar su área de producción bajo criterios de sostenibilidad y equidad.	a) Plan de incremento de áreas productoras de cacao en ejecución.	i. Favorecer el aumento del área de producción (Considerar certeza jurídica de la tierra) ii. Siembra de áreas nuevas con material genético seleccionado iii. Promoción y divulgación del cultivo para la inclusión de nuevos productores iv. Elaborar mapas de zonificación del cultivo que contemple información de productividad, aptitud agroecológica, capacidad de uso, residuos de metales pesados, etc.) v. Identificar necesidades de infraestructura vinculada a la producción (riego, caminos de acceso, etc.) que pueda ser financiada	
	b) Sistema de información para la trazabilidad de la producción (costos de producción, parámetros de productividad, etc.)	i. Levantar listado de productores, organizaciones, áreas disponibles, producción por ha, costos de producción ii. Promover registros de cada finca para que cada organización lo tenga y esto se consolida a nivel nacional. iii. Crear un sistema de información para la trazabilidad de parámetros productivos	
	2. Los productores de cacao aumentan la productividad del cultivo, empleando	a) Plan de renovación de plantaciones.	i. Incentivar la diversificación en las fincas (otros cultivos/sistemas agroforestales)
		b) Programa de capacitación en manejo agronómico de las	ii. Renovación de plantaciones viejas con material genético mejorado i. Identificar y definir métodos de capacitación adecuados entre productores (Escuelas de Campo, Campesino a Campesino, etc.)

material genético de alto rendimiento y buen manejo agronómico bajo criterios de sostenibilidad y equidad.	plantaciones ejecutado de manera articulada entre instituciones competentes de apoyo.	<ul style="list-style-type: none"> ii. Inventariar material didáctico disponible y desarrollar guías técnicas que sean necesarias para poyar las acciones de capacitación iii. Implementar acciones de capacitación que consideren la transferencia tecnológica, el uso de BPA, manejo agronómico con criterios de sostenibilidad, prácticas para enfrentar el cambio climático, planificación de la producción, etc.
--	---	---

Fuente: Comisión Interinstitucional de la Agrocadena del Cacao con resultados del proceso de consulta.

Cuadro 7. Matriz programática del Plan Nacional de Cacao: Transformación.

Eslabón		Transformación
Visión de éxito por eslabón	Las actividades de agregación de valor al cacao y sus derivados generan una oferta diversificada y una distribución más equitativa de los beneficios entre los actores involucrados.	
Resultados esperados	Productos esperados	Acciones estratégicas
1. Los productores fermentan y secan el cacao en baba bajo estándares de calidad que permiten obtener uniformidad del producto a este nivel.	a) Protocolos de fermentación y secado creados y difundidos entre los productores que consideren particularidades de las regiones cacaoteras	i. Crear protocolos de secado y fermentado basados en investigaciones formales, para el aseguramiento de la calidad del cacao en su utilización posterior (Considerar aspectos climáticos de las regiones) ii. Establecer un sistema de trazabilidad para el seguimiento a la aplicación de los protocolos de calidad
	b) Plan de capacitación y transferencia tecnología para la fermentación y secado del cacao a partir de protocolos creados	i. Establecer, a partir de los protocolos, acciones de capacitación y transferencia de tecnología para su aplicación por parte de los productores ii. Identificar y transferir tecnologías de fermentado y secado adecuadas a las condiciones de los productores
	c) Programa de desarrollo de infraestructura para la fermentación y secado	i. Identificar capacidad instalada de acopio, fermentado y secado en las regiones ii. Crear centros de acopio y programas logísticos que incluyan el fermentado y secado bajo criterios de calidad asociada a los protocolos definidos
2. Los productores, procesadores y comercializadores aumentan los beneficios	a) Programa integral de innovación para la agregación de valor al cacao (valor cultural, histórico,	i. Identificar iniciativas que apoyen la innovación y desarrollo de acciones de agregación de valor en las regiones para su articulación ii. Incrementar la agregación de valor en productos y subproductos de cacao, incluyendo diversificación de industria (cosméticos, p ej.)

obtenidos por los productos del cacao a través de iniciativas de agregación de valor que reconozcan aspectos tangibles e intangibles (cultura, historia, etc.) de manera diversificada (industria alimentaria, cosmética, etc.).	biológico, ambiental y diversificación de productos, etc.) que se establezca a partir de los esfuerzos institucionales existentes. (Capacitación, infraestructura, acompañamiento)	recuperación de aspectos históricos, ancestrales, sostenibilidad ambiental, impacto social, vinculación familiar, etc.
	b) Alianzas entre organizaciones consolidadas para la generación de iniciativas de agregación de valor	iii. Crear una cartera de posibilidades de agregación de valor para el cacao y sus productos derivados en todas las fases de procesamiento, incluyendo certificación (orgánico, comercio justo, etc.)
		i. Promover alianzas entre organizaciones y empresas para la agregación y la comercialización de valor al cacao y sus derivados

Fuente: Comisión Interinstitucional de la Agrocadena del Cacao con resultados del proceso de consulta.

Cuadro 8. Matriz programática del Plan Nacional de Cacao: Comercialización.

Eslabón		Comercialización	
Visión de éxito del eslabón		El cacao costarricense y sus derivados incrementan su participación en el mercado nacional e internacional bajo el reconocimiento de 100% fino y de aroma, donde se reconoce su valor diferenciado por origen y calidad.	
Resultados esperados	Productos esperados	Acciones estratégicas	
1. Los clientes nacionales (industria local) procesan mayores cantidades de cacao costarricense (seco y producto intermedio) en sustitución a la importación de producto extranjero, reconociendo su valor diferenciado por calidad, así como por sus parámetros de producción bajo criterios de sostenibilidad y equidad.	a) Chocolateros poseen una línea especializada en cacao costarricense	i. Realizar encuentros con las empresas nacionales que industrializan el cacao.	
		ii. Negociar contratos de compra de producto nacional (cacao seco y producto procesado intermedio)	
		iii. Aumentar la participación de la producción local en el mercado nacional de pasta de cacao, grasas y aceites y cacao en polvo	
2. El consumidor nacional dispone de una mayor oferta de producto final derivado del cacao costarricense de calidad y obtenido de manera sostenible.	a) Ferias y exposiciones con presencia de productores y chocolateros nacionales.	i. Favorecer la promoción del cacao en Costa Rica en ferias y eventos	
	b) Programa de encadenamientos productivos de emprendimientos derivados del cacao	i. Promover capacitaciones para fortalecer habilidades empresariales (conocimiento de la demanda, mercadeo, negociación, gestión de la internacionalización). ii. Aplicar uso de tecnologías de información para facilitar al productor el acceso a la inteligencia comercial	

		iii. Fomentar el desarrollo de mercados locales de cacao con un enfoque de encadenamiento.
	c) Investigaciones de prospectiva de mercados nacional para orientar oferta de producto procesado (cosmético y alimenticio)	i. Coordinar investigaciones de mercado prospectivas para analizar sectores de alto valor y potencial para dirigir la oferta de productos de cacao y sus derivados
3. Los clientes internacionales (procesadores, chocolateros, consumidores de producto terminado, etc.) adquieren mayores cantidades de cacao costarricense para la elaboración de sus productos, reconociendo su valor diferenciado por calidad, así como por sus parámetros de producción bajo criterios de sostenibilidad y equidad; lo que permite el resguardo del reconocimiento del cacao nacional como 100% fino y de aroma.	a) Investigaciones de prospectiva de mercados internacionales para orientar oferta de producto procesado (cosmético y alimenticio)	ii. Coordinar investigaciones de mercado prospectivas para analizar sectores de alto valor y potencial para dirigir la oferta de productos de cacao y sus derivados
	b) Programa de impulso a las exportaciones del sector cacaotero	i. Establecer relaciones comerciales con grandes empresas internacionales que son compradores del cacao costarricense y reconocen su calidad.
		ii. Organizar misiones de negociación internacional en Costa Rica.
		iii. Favorecer la promoción de cacao costarricense en ferias y eventos internacionales de negocios y mercadeo.
		iv. Aumentar la participación de la producción local en el mercado de cacao seco, reconocido y valorado como 100% fino y de aroma.
		v. Aumentar la participación de la producción local de productos con valor agregado en las exportaciones
	c) Indicación Geográfica del cacao costarricense (desarrollo de marca país)	vii. Desarrollar la indicación geográfica de cacao de costa rica como elemento diferenciador que colabore en el posicionamiento internacional de la producción local.

Fuente: Comisión Interinstitucional de la Agrocadena del Cacao con resultados del proceso de consulta.

Cuadro 9. Matriz programática del Plan Nacional de Cacao: Consumo.

Eslabón	Consumo	
Visión de éxito del eslabón	El consumo de cacao costarricense y sus derivados en el mercado nacional e internacional es mayor en nichos que reconocen su valor diferenciado por origen y calidad.	
Resultados esperados	Productos esperados	Acciones estratégicas
1. Los consumidores en el mercado nacional aumentan sus niveles de consumo de cacao costarricense y productos derivados, reconociendo su diferenciación y valor por calidad y parámetros de producción.	a) Campañas de sensibilización para el consumidor nacional que destaquen los valores nutritivos y atributos del cacao	i. Promover campañas dirigidas a aumentar el consumo nacional de cacao costarricense y sus derivados
	b) Diagnóstico de perfil de consumo de productos de cacao del consumidor nacional	i. Coordinar una investigación para determinar el perfil de consumo de productos de cacao del consumidor nacional
2. Los consumidores en el mercado internacional aumentan sus niveles de consumo de cacao costarricense y productos derivados, reconociendo su diferenciación y valor por calidad y parámetros de producción.	a) Campañas de incidencia para incentivar la preferencia de consumidores internacionales por productos de cacao costarricense que destaquen los valores nutritivos y atributos del cacao	i. Promover campañas dirigidas a aumentar el consumo internacional de cacao costarricense y sus derivados
	b) Diagnóstico de perfil de consumo de productos de cacao del consumidor internacional	i. Coordinar una investigación para determinar el perfil de consumo de productos de cacao de los diferentes segmentos en mercados internacionales

Fuente: Comisión Interinstitucional de la Agrocadena del Cacao con resultados del proceso de consulta.

2.1.4. Marco de acciones, metas e indicadores

Conforme los objetivos y metas se establecen una estructura operativa para orientar el desarrollo del plan. Esta estructura considera el desarrollo de actividades, determinación de responsables y una métrica básica para el seguimiento. La misma debe ser analizada y completada por la comisión interinstitucional, una vez se haya acordado el marco de acciones estratégicas por producto. Esto debe ser definido como parte del modelo de gestión, seguimiento y evaluación del plan.

Como aporte a este aspecto se anexa al documento una tablilla de Excel con una propuesta de acciones estratégicas, derivadas del proceso de consulta, que deben ser analizadas y completadas por la comisión en pleno. Una vez obtenido un consenso sobre este marco de acciones se debe analizar si la propuesta de programación es la más apropiada y derivar una del acuerdo de las partes. Solo si esto se genera de esta forma será posible propiciar un ambiente adecuado para la designación de responsables, coordinadores temáticos y un marco temporal de acción que garantice la puesta en marcha del plan.

Se sugiere, para efectos del análisis posterior de puesta en marcha, que este plan sea operado a partir de la integración de agendas de competitividad. Estas agendas se establecen desde la priorización de los aspectos clave en el corto, mediano y largo plazo para mejorar el desempeño de la cadena.

3. Fase II: Puesta en marcha e implementación

Para la segunda fase, de puesta en marcha, se sugiere que la comisión analice en su conjunto la propuesta aquí planteada y defina la designación de responsabilidades y programación de acciones, para desarrollar este proceso se debe:

- a. Constituir la Comisión interinstitucional de manera permanente para la implementación del plan.
- b. Creación de mesas técnicas o subcomisiones por eslabón para desarrollar el análisis táctico/operativo para la implementación del plan.
- c. Definir la agenda de competitividad de corto, mediano y largo plazo a partir de las estrategias definidas en el plan.



- d. Emplear un modelo de alianzas y potencia de recursos disponibles (programas de apoyo, recursos físicos, presupuestarios, materiales, conocimiento y capacidad instalada, etc.)
- e. Precisión de oportunidades de financiamiento vía proyectos y cooperación técnica.
- f. Creación de instancias de coordinación en las regiones (formulación de planes operativos en función de particularidades de cada región, en línea con los resultados esperados y los objetivos marco del Plan Nacional).
- g. Definir un modelo de seguimiento y evaluación para el plan que considere la relación iterativa de complejidad entre los eslabones y las visiones de éxito establecidas.

4. Orientaciones finales para el seguimiento y la difusión

Tal y como se citó con anterioridad, la Comisión Interinstitucional de Cacao será el mecanismo para la gestión de las acciones definidas en el plan, así como de su actualización y seguimiento. Los resultados generados se compilarán y serán analizados en los espacios de concertación técnica que dispone la Comisión. Se incluye además en este espacio, hacer una evaluación anual del avance de las acciones definidas como marco clave para garantizar la buena gestión del proceso.

La difusión de resultados y avances, queda bajo el marco de difusión que dispone el MAG. Este criterio no excluye que otros actores de la Comisión puedan expresar y disponer de medios propios para difundir avances o resultados que estimen de interés para su gestión institucional en el marco de la integralidad que reúne este plan.

5. Referencias bibliográficas

CATIE (2017). Sistematización de los esfuerzos institucionales y del sector productivo para la definición de estrategias que permitan fortalecer la cadena de valor del cacao en los cantones de Upala, Guatuso, Matina y Limón. Informe de consultoría. Unidad de Agronegocios.



FAO (2016). Estadísticas de la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación. Recuperado del sitio: <http://faostat3.fao.org/home/S>

ICCO (2014). The World Cocoa Economy: Current Status, Challenges and Prospects. Recuperado del sitio: http://unctad.org/meetings/es/Presentation/SUC_MEM2014_09042014_ICCO.pdf

IICA (2016). Elementos para la Caracterización de la cadena de cacao en Costa Rica. Documento de referencia para el sector agropecuario. San José, Costa Rica.

IICA (2014). Estudio mercado elaborado para los productos comercio justo; café, frutas, miel panela y cacao. Documento de trabajo. San José, Costa Rica. 117 p.

INEC (2016). IV Censo Nacional Agropecuario 2014. Cuadros Estadísticos. San José, Costa Rica.

MAG, IICA, CANACACAO, CATIE (2013). Estrategia del Sector Cacao de Costa Rica. Ministerio de Agricultura y Ganadería. San José, Costa Rica.

MAG (2013). Tecnología moderna en la producción de cacao: Manual para productores orgánicos. Programa Sixaola. San José, C.R.

Nadurille (2010). Cadena de valor de Costa Rica: IICA-CATIE. Proyecto Cacao. CATIE. Turrialba, Costa Rica.

PACT (2007). Desmitificando la Teoría del Cambio. Recuperado de: http://www.rootchange.org/about_us/resources/publications/DemistificandolaTeoriadeCambio.pdf

Retolaza, I. (2010). Teoría de Cambio: Un enfoque de pensamiento acción para navegar en la complejidad de los procesos de cambio social. Ciudad de Guatemala, Guatemala.

SEPSA (2017). Análisis de la actividad cacaotera costarricense y perspectivas de su reactivación. San José, C.R. SEPSA. 82 p.

