



# ***PLAN RECTOR SISTEMA NACIONAL CACAO***

## **PRIMERA FASE:**

**Definición del estado funcional inicial del comité.  
Diagnóstico de la base de conocimientos para la  
toma de decisiones.  
Plan estratégico de acción.**

**OCTUBRE 2004**

# **PLAN RECTOR DEL SISTEMA PRODUCTO CACAO**

## **CONTENIDO**

### **RESUMEN EJECUTIVO**

#### **A. PERSPECTIVAS FUNCIONALES DEL COMITÉ**

#### **B. RECOMENDACIONES**

#### **C. ENCUADRE METODOLÓGICO**

#### **D. GRADO DE AVANCE**

#### **E. PLAN ESTRATÉGICO DE ACCIÓN**

#### **0. MARCO DE REFERENCIA**

### **METODOLOGÍA Y CONCEPCIÓN DEL PROYECTO**

#### **0.1 PRESENTACIÓN**

#### **0.2 DEFINICIÓN Y MOTIVACIÓN**

#### **0.3 ANTECEDENTES**

#### **0.4 JUSTIFICACIÓN**

#### **0.5 CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO**

#### **0.6 INVESTIGACIONES PARA EL PROCESO PRODUCTIVO**

### **PLAN RECTOR DEL SISTEMA PRODUCTO**

#### **1. OBJETIVOS**

#### **2. DEFINICIÓN DEL OBJETO**

#### **3. CARACTERÍSTICAS DEL MERCADO INTERNACIONAL**

##### **A. PRODUCCIÓN**

##### **B. DEMANDA**

##### **C. PRECIO**

#### **4. CARACTERÍSTICAS DEL MERCADO NACIONAL**

##### **A. PRODUCCIÓN**

##### **B. DEMANDA**

##### **C. PRECIO**

#### **5. VISIÓN**

#### **6. PROBLEMÁTICAS**

#### **7. ESTRATEGIAS**

#### **LÍNEAS ESTRATÉGICAS-PROYECTO**

- I.FORTALECIMIENTO DE LA BASE DE CONOCIMIENTO PARA LA TOMA DE DECISIONES**
- II.PERFECCIONAMIENTO DEL MODELO DE GESTIÓN Y ORGANIZACIÓN DEL COMITÉ**
- III.DESARROLLO DEL ESQUEMA DE EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO**
- IV.TRANSFERENCIA E INNOVACIÓN TECNOLÓGICA**
- V.ASIGNACIÓN EFICIENTE DE RECURSOS AUXILIARES NO DE MERCADO**
- VI.ENCADENAMIENTO PRODUCTIVO**
- VII.DESARROLLO DE INFRAESTRUCTURA BÁSICA**
- VIII.PLANEACIÓN DE MERCADO**
- IX.DESARROLLO Y PERFECCIONAMIENTO DE LOS MECANISMOS DE FINANCIAMIENTO**
- X.MARCO LEGAL Y REGULACIÓN**
- XI.COBERTURA DE RIESGO**

## **8. ANEXOS**

## **RESUMEN EJECUTIVO**

### **A. PERSPECTIVAS FUNCIONALES DEL COMITÉ**

*La principal desventaja que presenta el Comité Nacional Cacao es una precaria disposición para entablar un mecanismo de diálogo y trabajo colaborativo con esta estrategia de fortalecimiento del sistema producto bajo una óptica diferente de acción. De hecho en toda esta primera etapa del proyecto no fue posible presentar la propuesta metodológica ni mucho menos desarrollar una actividad participativa con los mismos. Se espera que bajo estos lineamientos desarrollados básicamente con la información disponible en la Dirección General de Fomento a la Agricultura, sea posible despertar un interés efectivo en los miembros del comité y ellos estén dispuestos a unirse a este esfuerzo que en última instancia redundará en su beneficio propio. En estricto sentido el comité nacional tiene la caracterización de un órgano ejecutivo, pero no posee la voluntad política ni pragmática de diseñar ni mucho menos de implementar una estrategia de fortalecimiento*

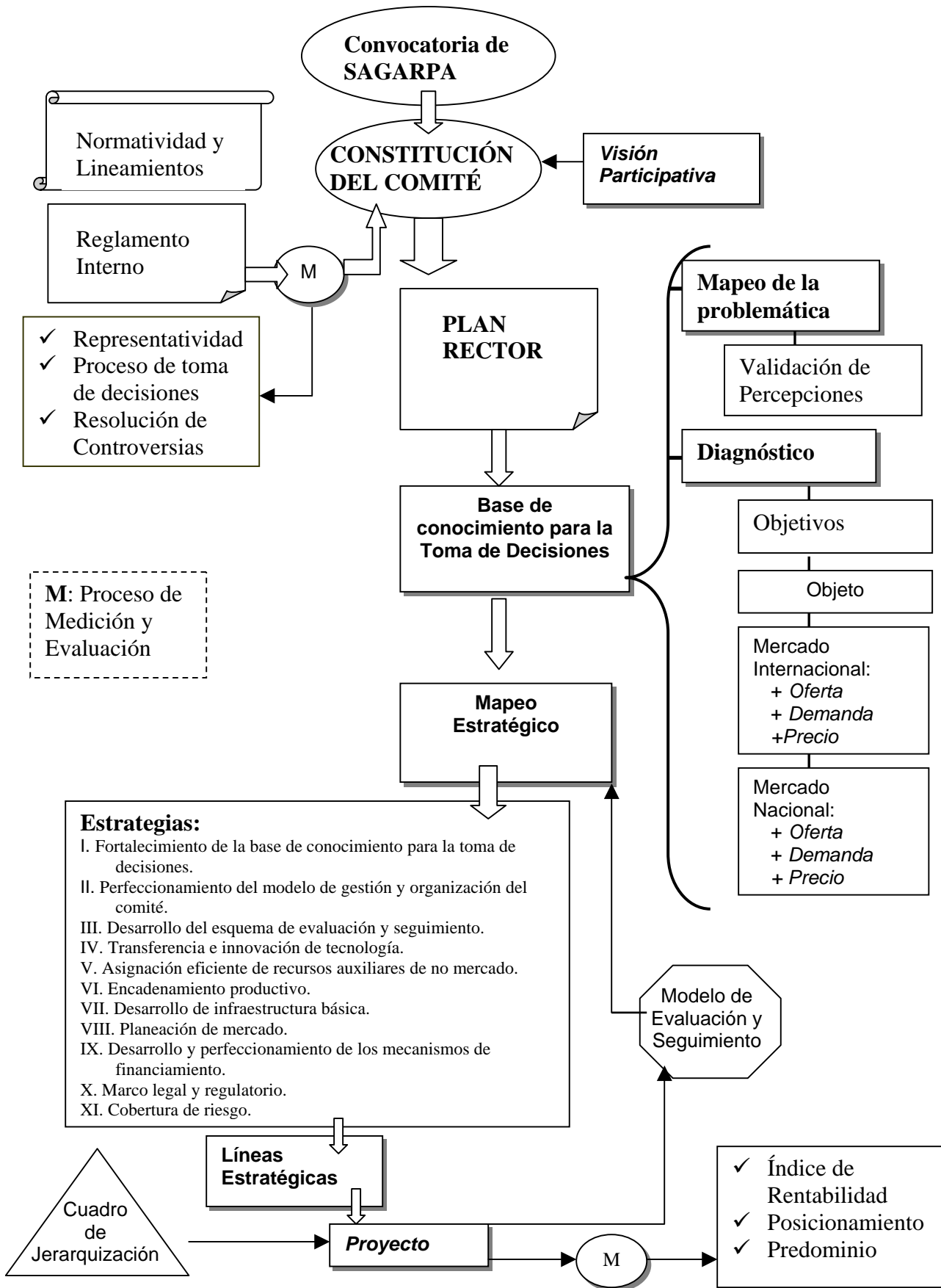
### **B. RECOMENDACIONES**

*Se requiere de un mayor estudio sobre la situación del sistema producto cacao que identifique la sensibilidad del precio, demanda, así como una proyección a corto plazo de las variables más relevantes del subconjunto objetivo que caracteriza al sector. Así mismo es necesario identificar los índices de rentabilidad mediante los cuales se mida el avance del sistema en los siguientes años.*

*Es fundamental reconocer que el criterio guía de toda la estrategia es el conocimiento a profundidad de los agentes, las características de rentabilidad y funcionalidad de cada uno de los eslabones con el fin de focalizar las estrategias y los proyectos a agentes objetivos determinados.*

*Existen varias líneas estratégicas que no cuentan con proyectos y los proyectos requieren de un programa de trabajo concreto los cuales planteen la temporalidad, los recursos, los responsables y de indicadores de logros.*

### C. ENCUADRE METODOLÓGICO



- ✓ Representatividad
- ✓ Proceso de toma de decisiones
- ✓ Resolución de Controversias

M: Proceso de Medición y Evaluación

- Estrategias:**
- I. Fortalecimiento de la base de conocimiento para la toma de decisiones.
  - II. Perfeccionamiento del modelo de gestión y organización del comité.
  - III. Desarrollo del esquema de evaluación y seguimiento.
  - IV. Transferencia e innovación de tecnología.
  - V. Asignación eficiente de recursos auxiliares de no mercado.
  - VI. Encadenamiento productivo.
  - VII. Desarrollo de infraestructura básica.
  - VIII. Planeación de mercado.
  - IX. Desarrollo y perfeccionamiento de los mecanismos de financiamiento.
  - X. Marco legal y regulatorio.
  - XI. Cobertura de riesgo.

- ✓ Índice de Rentabilidad
- ✓ Posicionamiento
- ✓ Predominio

## D. GRADO DE AVANCE

### SISTEMA PRODUCTO CACAO

	Sí	No
Constitución del Comité Bajo Lineamientos		X

	NO IDENTIFICADO	BAJO	MEDIO	ALTO
<b>Operatividad Efectiva del Comité</b>		X		
<b>Proceso de Medición y Evaluación:</b>	X			
Representatividad		X		
Proceso de toma de decisiones		X		
<b>Resolución de Controversias</b>		X		
<b>Mapeo de la Problemática del Sistema Producto</b>			X	
<b>Percepción y Validación de la Problemática</b>		X		
<b>Base de Conocimiento para la Toma de Decisiones</b>		X		
<b>PLAN RECTOR</b>				
<b>Mapeo Estratégico</b>		X		
<b>Líneas Estratégicas</b>		X		
<b>Proyectos</b>		X		
<b>Cuadro de Jerarquización</b>	X			
<b>Proceso de Medición y Evaluación:</b>	X			
Rentabilidad	X			
Posicionamiento	X			
Predominio	X			
<b>Modelo de Evaluación y Seguimiento del Sistema en su Conjunto</b>	X			

## **E. PLAN ESTRATÉGICO DE ACCIÓN**

**El objetivo de este apartado consiste en dotar al comité nacional de una guía de acción precisa que le permita avanzar en el fortalecimiento del sistema producto como una entidad económica articulada e integral. Las propuestas de acción parten de una visión generada en las previas interacciones con el comité y están sujetas a su propia validación. El plan se construye con base en el mapeo estratégico inherente a todas las actividades desarrolladas previamente por el comité y asigna un valor numérico a la realización de las diferentes actividades y/o concreción de proyectos específicos que el comité lleve a cabo, de tal manera que en el transcurso del tiempo esta entidad tenga un indicador numérico de su propio avance. Las estrategias que caracterizan todo el esquema de fortalecimiento son:**

- I. Fortalecimiento de la base de conocimiento para la toma de decisiones. Este conjunto de acciones está dirigido a que el comité posea aquellos elementos de información y conocimiento indispensables para ejercer acciones ejecutivas encaminadas a la resolución de problemáticas y/o a la potenciación de los procesos que generan valor dentro del sistema. Las acciones de desarrollo de conocimiento deben ser puntuales, dirigidas y claramente orientadas a explicar y validar el comportamiento de fenómenos que de alguna forma afecten a la rentabilidad. Es claro que el primer requisito es tener una clara referencia de por qué se realiza o no la ganancia en un proceso económico específico.**
- II. Perfeccionamiento del modelo de gestión y organización del comité. Estas acciones están dirigidas a dotar al comité, como órgano ejecutivo de la estrategia de fortalecimiento del sistema producto, de las habilidades, competencias y herramientas indispensables para poder diseñar, implementar y evaluar acciones integradas, encaminadas a garantizar la generación de excedentes por parte de todos y cada uno de los eslabones que conforman el sistema. Este conjunto estratégico asegura que el comité posee las características de representatividad, resolución de controversias, convergencias de intereses que requiere una entidad ejecutora; a través básicamente, del desarrollo de cualidades de liderazgo, trabajo colaborativo y administración por objetivos.**
- III. Desarrollo del esquema de evaluación y seguimiento. Cualquier acción concreta planteada en una estrategia debe ser capaz de someterse a un proceso de evaluación, el cual consiste básicamente en confrontar las acciones con las metas para dar un criterio de eficiencia a las propias acciones. En estricto sentido un proyecto plantea la consecución de objetivos previamente determinados mediante el uso de recursos específicos, los indicadores de evaluación y seguimiento dan muestra sistemática de este hecho y permiten medir el grado de acercamiento entre lo planeado y lo realizado. Es evidente que en la estrategia de fortalecimiento del Sistema Producto el indicador relevante de última instancia es el propio índice de rentabilidad, de tal manera que todas las acciones en algún momento y de alguna forma deben ser capaces de reflejar su intervención en el crecimiento de la propia variable de ganancia en el sistema.**

**IV. Transferencia e innovación de tecnología.** Estas acciones se refieren al perfeccionamiento y mejora de cualquier proceso de transformación al interior de los diferentes eslabones del Sistema Producto. La ciencia, la tecnología, la mejora en procesos administrativos, la innovación en logística, en empaque y embalaje, en mecanismos de distribución, procesos físicos o químicos y mejora genética, todos son ejemplos de desarrollo e innovación tecnológica, la cual no solo debe generarse en los centros especializados, sino debe ser capaz de ser transferida de forma eficiente a los agentes económicos. Como una especificación, se incluyen las estrategias de innovación tecnológica, los procesos de mejora en sanidad e inocuidad diferentes a los normativos, es decir, todas aquellas campañas y procesos de mejora en la producción asociados al combate de plagas y otras afectaciones biológicas a los cultivos.

**V. Asignación eficiente de recursos auxiliares de no mercado.** Uno de los principios fundamentales de la intervención gubernamental en los sectores productivos reza que dicha intervención debe ser puntual, focalizada y temporal, siempre y cuando haya evidencia contundente que el mercado no es capaz de resolver la problemática inherente que pone en riesgo la existencia o el nivel de rentabilidad en particular. Bajo ese esquema, los tomadores de decisiones tienen la capacidad de definir cuáles son esos elementos, riesgos o problemáticas que ponen en peligro la rentabilidad y que el mercado tajantemente nunca va a resolver. Con esta evidencia el comité tiene la potestad y el derecho de solicitar los recursos públicos especialmente diseñados para el apoyo del sector. Recursos que generalmente son escasos y sistemáticamente muy disputados. La claridad en la evidencia de esta necesidad de intervención de no mercado da a la argumentación del comité una solidez incuestionable y en sí mismo una herramienta de argumentación a su favor.

**VI. Encadenamiento productivo.** Estas acciones se refieren a proyectos que tienen por objeto, el perfeccionar la forma en la que los diferentes eslabones de un sistema se relacionan para llevar a cabo sus funciones productivas. Conceptualmente, el eslabonamiento productivo se basa en la idea de que la función de rentabilidad de cada eslabón, es decir, la capacidad real de obtener ganancias, depende directamente del comportamiento de las ganancias de los otros eslabones de la cadena. En algunas ocasiones es necesario plantear acciones que fortalezcan de manera explícita, la interacción entre los mismos.

**VII. Desarrollo de infraestructura básica.** Toda actividad productiva requiere elementos externos que garanticen la competitividad media de su actividad económica. Comunicaciones, puertos, ferrocarriles, agua, electricidad, son elementos que el conjunto económico debe poner a disposición del agente en particular para que este lleve a cabo su actividad productiva. Las condiciones medias de la infraestructura determinan la denominada competitividad y productividad media del entorno, las cuales son definitivas en términos de rentabilidad en economías globalizadas.

**VIII. Planeación de mercado.** Toda acción que predetermine las condiciones de la demanda, la oferta y el precio con el fin de favorecer el aseguramiento de

*la rentabilidad media se denomina planeación de mercado. Este proceso en algunos casos está disponible para el tomador de decisiones en términos de asociación y las ventajas de las negociaciones al interior del sistema: Control de la producción, expansión de la demanda existente, apertura de mercados, son actividades relacionadas con esta estrategia.*

*IX. Desarrollo y perfeccionamiento de los mecanismos de financiamiento. Toda actividad productiva requiere recursos para emprender, ampliar o redimensionar el proceso productivo. La existencia de un mercado de fondos prestables, desarrollado y competitivo es una condición de difícil obtención en el sector primario, ya que la amplitud en el espectro de riesgo y las complicaciones jurídicas para la enajenación de garantías provocan imperfecciones crónicas en el mercado crediticio en el sector primario. La evidencia internacional demuestra la sistemática intervención de mecanismos de no mercado en el diseño e implementación de políticas crediticias para el sector agropecuario. Por esta razón, es de obvia necesidad el plantear estrategias que coadyuden al aseguramiento de los fondos prestables para inversión de la actividad primaria.*

*X. Marco legal y regulatorio. En algunos casos muy puntuales los sistemas producto requieren de instrumentos normativos y legales que faciliten la realización de su actividad productiva. En algunos casos patentes, denominaciones de origen, normas de calidad y reglamentaciones precisas sobre alguno de los procesos productivos, son condiciones necesarias para garantizar el funcionamiento homogéneo de un mercado en particular. De la misma manera, en un mercado globalizado existen prácticas desleales de comercio que generan información asimétrica en el mercado y en su caso pueden poner en peligro la factibilidad competitiva del Sistema Producto en el largo plazo. Ante cualquiera de estas circunstancias, es necesario tomar acciones a través de la conceptualización, diseño y en su caso decreto de alguna normatividad pertinente.*

*XI. Cobertura de riesgo. Sin lugar a dudas el sector primario está caracterizado por la sistemática presencia de un riesgo no acotado. Esto significa que la realización del valor agregado, y por ende de la ganancia, está crónicamente atada a la realización de riesgos no dimensionables. La recomendación estratégica en la mayoría de las economías desarrolladas es la creación de mecanismos de cobertura que de alguna manera prelimiten el tamaño y el impacto de algún evento aleatorio desastroso para la cadena en su conjunto o de uno de sus eslabones en particular. Es verdad que en México existe poca experiencia de este tipo de mecanismos que permitan delimitar el tamaño e impacto de un riesgo al proceso de producción, sin embargo, es necesario adoptar acciones concretas que al menos den al tomador de decisiones un marco referencial para tomar decisiones bajo incertidumbre.*

*Las acciones están planteadas de manera concreta en términos de los criterios específicos de un proyecto.*

**Dichos criterios son:**

- a) Temporalidad:** se refiere a la definición precisa del inicio y terminación del proyecto
- b) Exogeneidad:** se refiere a la enumeración precisa de todos aquellos elementos, procesos, circunstancias y otros referentes directamente involucrados en el éxito o fracaso del proyecto que no están bajo el control del realizador directo del mismo. La medición del grado de exogeneidad es uno de los requisitos objetivos para medir la factibilidad real del proyecto. Una medición equivocada del mismo puede desviar todos los resultados proyectados en el tiempo y generar una visión general de fracaso.
- c) Plan de trabajo:** un proyecto debe detallar con toda precisión los requerimientos y acciones necesarios para su realización precisados con toda exactitud en tiempo y características en un cronograma midiendo sus grados de holgura, así como las rutas críticas del proyecto en particular.
- d) Recursos:** en una economía de propiedad privada toda acción de cambio y mejora requiere del uso de recursos económicos, por lo tanto todo proyecto también debe conceptualizarse como una corrida financiera en donde se especifique básicamente fuentes y destinos, necesidades de disposición de efectivo y al menos algún indicador de tasas implícitas de rendimiento y retorno comparativo. Como parte de un proyecto susceptible de ser financiado por el sector público, la identificación precisa del balance entre recursos públicos y privados en cada proyecto se vuelve una decisión prioritaria sobre todo bajo las premisas relacionadas con la focalización, restricción y eficiencia de los recursos públicos, es decir, cada vez el sector gubernamental debe ser más cuidadoso en asegurarse que los recursos empleados tengan el mayor impacto dentro de la economía.
- e) Responsable:** El proyecto en su conjunto y cada una de las partes que lo conforman debe tener especificado el nombre del responsable específico de llevar a cabo las acciones determinadas por el proyecto. Tiene graves complicaciones de efectividad el no precisar tiempos en las facultades, los recursos y la responsabilidad de las acciones específicas que conlleva un proyecto.
- f) Indicadores de desempeño:** cada proyecto debe diseñar indicadores cuantitativos y/o cualitativos que muestren los avances del proyecto en el tiempo de manera objetiva. Un indicador es una dimensión consistente y cuantificable de un fenómeno en particular. Consistente por que se mide siempre de la misma forma y cuantificable por que nos da una dimensión comparable en el tiempo. Un indicador debe ser de sencilla estimación y

**lectura. Cada proyecto posee un número particular de indicadores dependiendo de la naturaleza y enfoque del mismo. Algunos ejemplos pueden ser productividad, rentabilidad, retorno al productor, participación en el mercado meta, competitividad en el precio, participación en el mercado global, entre otros.**

**El plan de trabajo se propone en tres etapas. La primera, en un horizonte que finaliza en junio del 2005, denominada “etapa de reorganización inmediata” que tiene por objeto el garantizar los elementos mínimos óptimos operativos del comité y que implican el elemento indispensable para asegurar el éxito de la estrategia de fortalecimiento del Sistema Producto. La segunda etapa, definida como “concreción de proyectos de corto y mediano plazo”, da inicio dependiendo del grado de maduración de proyectos y tiene una duración de 12 meses con la perspectiva de fortalecer la estrategia del comité sistema producto basado genéricamente en proyectos orientados al fortalecimiento de la rentabilidad de uno o varios de los agentes económicos en los diferentes eslabones del sistema. El elemento fundamental para la realización de esta etapa es contar de manera explícita con un método sistemático para el diseño e implementación de proyectos para la mejora de la competitividad al interior del comité o de la entidad que este defina para tal efecto. La tercera etapa tiene la misma lógica funcional, sin embargo, pone énfasis en proyectos cuya naturaleza, complejidad y exogeneidad los acota en términos de largo plazo. La etapa “concreción de proyectos de cambio estructural” aunque no de forma limitativa, debe estar concretizada en términos de la culminación del sexenio.**

**Este esquema nos permite medir de forma explícita el fortalecimiento del comité, así como sus acciones en pro del robustecimiento de la rentabilidad media de cada uno de los eslabones.**

## **0. MARCO DE REFERENCIA**

### **METODOLOGÍA Y CONCEPCIÓN DEL PROYECTO**

***En el contexto del desarrollo del Sector Agrario el gobierno federal ha planteado una estrategia conceptualizada en términos de visión participativa y con enfoque de sistema producto plasmado en la Ley de Desarrollo Rural Sustentable. La visión participativa se define como el mecanismo de construcción estratégica por parte de los propios involucrado en los objetivos de la misma, es decir, la manera en la que va a conseguirse un esquema rentable en todos los ámbitos de la producción, distribución y consumo del sector primario es a través de la identificación de la problemática, el planteamiento de líneas de acción y la concreción de proyectos específicos de mejora por parte de una entidad representativa de los diferentes agentes económicos del sistema con responsables y directamente involucrados en el éxito de la política a implementar en términos de eficiencia.***

***Las premisas fundamentales de la estrategia de fortalecimiento del sistema producto son las siguientes:***

- Todo el sustento legal, las características definitorias, las motivaciones y justificaciones de este proyecto se definen como dadas, plasmadas en la Ley General de Desarrollo Rural Sustentable***
- Se determina como autoridad en el sector la subsecretaria de Agricultura a través de la Dirección General de Fomento a la Agricultura, esta instancia será la que dicte las líneas de acción, los procesos para dirimir controversias y otro tipo de aclaraciones, ajustes relacionadas con la estrategia fortalecimientos del Sistema Producto.***
- Se caracteriza al Sistema Producto como la interacción de agentes económicos con fines de rentabilidad enfocados a la producción, distribución y consumo de un producto susceptible de concretar su valor agregado en un mercado concebido globalmente. Se tipifica el Comité Sistema Producto como la entidad ejecutiva de la concepción, diseño e implementación de la estrategia de fortalecimiento del sistema, dicho comité es convocado y regulado por la autoridad y tiene como principal característica la representatividad y la capacidad efectiva de corresponsabilizarse en el logro de las metas y objetivos plateados en su propia estrategia de desarrollo.***

***El Plan Rector se define como el documento guía que da dirección a las acciones del Comité, en términos de efectividad, de todas las acciones encaminadas a fortalecer la cadena de valor.***

***El Plan Rector se compone básicamente de un esquema de visión del Sistema Producto, la caracterización de los actores participantes, la consolidación de las estrategias que permitan la consolidación de la visión condensada del Sistema para finalmente identificar por parte de los actores los proyectos que permiten concretar las estrategias. Los diferentes componentes del Plan Rector mantienen como hilo conductor el concepto competitividad del Sistema Producto de forma tal que las acciones que de él se deriven busquen privilegiadamente obtenerlo. Se acota la competitividad como la característica que le permite a un Sistema Producto obtener o elevar su posición de rentabilidad en el mercado meta nacional o internacional. Se reconoce que en el caso de que la obtención de esta característica implique una transformación radical, esta puede representar incluso la sustitución total o parcial del esquema de producción. La rentabilidad se acota conceptualmente como la dimensión de la tasa de retorno sobre la inversión en cada uno de los eslabones del Sistema Producto en términos de un criterio de comparación previamente determinado, enmarcado bajo la perspectiva de rentabilidad sustentable. Esta última se define como aquella tasa de retorno sobre la inversión que tiene la capacidad de prevalecer en el tiempo y cubrir todos aquellos elementos de cambio y mejora que permitan mantener la posición competitiva del SP en el largo plazo. Finalmente el Plan Rector debe contener proyectos específicos congruentes con las Líneas Estratégicas y con los elementos básicos de tipificación a saber:***

- a. Temporalidad: se refiere a la definición precisa del inicio y terminación del proyecto***
- b. Exogeneidad: se refiere a la enumeración precisa de todos aquellos elementos, procesos, circunstancias y otros referentes directamente involucrados en el éxito o fracaso del proyecto que no están bajo el control del realizador directo del mismo. La medición del grado de exogeneidad es uno de los requisitos objetivos para medir la factibilidad real del proyecto. Una medición equivocada del mismo puede desviar todos los resultados proyectados en el tiempo y generar una visión general de fracaso.***
- c. Plan de trabajo: un proyecto debe detallar con toda precisión los requerimientos y acciones necesarios para su realización precisados con toda exactitud en tiempo y características en un cronograma midiendo sus grados de holgura, así como las rutas críticas del proyecto en particular.***
- d. Recursos: en una economía de propiedad privada toda acción de cambio y mejora requiere del uso de recursos económicos, por lo tanto todo proyecto también debe conceptualizarse como una corrida financiera en donde se especifique básicamente fuentes y destinos, necesidades de disposición de efectivo y al menos algún indicador de tasas implícitas de rendimiento y retorno comparativo. Como parte de un proyecto***

***susceptible de ser financiado por el sector público, la identificación precisa del balance entre recursos públicos y privados en cada proyecto se vuelve una decisión prioritaria sobre todo bajo las premisas relacionadas con la focalización, restricción y eficiencia de los recursos públicos, es decir, cada vez el sector gubernamental debe ser más cuidadoso en asegurarse que los recursos empleados tengan el mayor impacto dentro de la economía.***

***e. Responsable: El proyecto en su conjunto y cada una de las partes que lo conforman debe tener especificado el nombre del responsable específico de llevar a cabo las acciones determinadas por el proyecto. Tiene graves complicaciones de efectividad el no precisar tiempos en las facultades, los recursos y la responsabilidad de las acciones específicas que conlleva un proyecto.***

***f. Indicadores de desempeño: cada proyecto debe diseñar indicadores cuantitativos y/o cualitativos que muestren los avances del proyecto en el tiempo de manera objetiva. Un indicador es una dimensión consistente y cuantificable de un fenómeno en particular. Consistente por que se mide siempre de la misma forma y cuantificable por que nos da una dimensión comparable en el tiempo. Un indicador debe ser de sencilla estimación y lectura. Cada proyecto posee un número particular de indicadores dependiendo de la naturaleza y enfoque del mismo. Algunos ejemplos pueden ser productividad, rentabilidad, retorno al productor, participación en el mercado meta, competitividad en el precio, participación en el mercado global, entre otros.***

## **0.1. PRESENTACIÓN**

La sociedad rural mexicana es compleja; en ella prevalece la pluralidad, la diversidad, la asimetría regional e incluso local en términos sociales, políticos, económicos y culturales.

En el mapa agropecuario y pesquero nacionales se localizan los más variados sistemas de producción que influyen en los enormes desequilibrios económicos que se observan en las diversas regiones del país. Los programas de la “Alianza para el Campo” forman parte de la estrategia del Gobierno Federal para el fortalecimiento del sector ante el proceso de globalización y el impulso al desarrollo rural para mejorar la calidad de vida de sus habitantes, en el marco del federalismo, que otorga recursos públicos, funciones y programas a los gobiernos estatales en un esquema de responsabilidad compartida entre los tres niveles de gobierno y los productores.

El impulso al federalismo y su fortalecimiento ha dado como resultado una redefinición de las atribuciones y responsabilidades que asumen los Gobiernos de las Entidades federativas y del propio Gobierno Federal en el marco de los programas de la Alianza, que propician una

mejor instrumentación de los programas a nivel Estatal, Distrital y Municipal, tomando como eje rector las disposiciones de la Ley de Desarrollo Rural Sustentable y los compromisos asumidos en los Convenios de Coordinación celebrados entre el Gobierno Federal y los Gobiernos de las Entidades Federativas. Así se refuerzan los arreglos institucionales en cada entidad federativa conformados por: a) los Consejos Estatales de Desarrollo Rural Sustentable; b) el establecimiento de los Consejos Distritales y Municipales de Desarrollo Rural Sustentable, con la conformación equivalente a los Consejos Estatales y con atribuciones a nivel Distrito de Desarrollo Rural y de Municipios, c) los Fondos fiduciarios, Fideicomisos de distribución de fondos, creados por los Gobiernos Estatales; d) las Fundaciones Produce para impulsar la investigación aplicada y la transferencia tecnológica.

El Plan Rector del Sistema Producto Cacao, pretende ser una estrategia de carácter integral a fin de lograr el Desarrollo Rural Sustentable, con la participación de los diversos agentes organizados, impulsando un proceso de transformación social y económica que conduzca al mejoramiento sostenido y sustentable de las condiciones de vida de la población rural, a través del fomento de las actividades productivas y de desarrollo social en el ámbito de las diversas regiones del medio rural, procurando el uso óptimo, la conservación y el mejoramiento de los recursos naturales y orientándose a la diversificación de la actividad productiva en el campo, incluida la no agrícola, a elevar la productividad, la rentabilidad, la competitividad, el ingreso y el empleo de la población rural.

Parte importante en la ejecución e implementación de este Plan, lo representa la participación del Comité Nacional Sistema Producto Cacao, el cual integra a los representantes de los cultivadores, productores, beneficiadores e industriales y de los Gobiernos Federal y Estatal de los Estados productores de Cacao.

Desde esta perspectiva es necesario instrumentar políticas de desarrollo que coadyuven a fomentar el crecimiento gradual y sostenido de este cultivo, aprovechando para ello la gran potencialidad agro-ecológica y humana que tiene nuestro país, con una visión de mediano y largo plazo; incorporando políticas que generen el desarrollo rural integral de las regiones, partiendo de una de las características más importantes de la pobreza rural, que es, la falta de capitalización predial, por tanto; la introducción de cultivos perennes es una forma eficiente de estimular la capitalización y consolidar inversiones productivas de largo plazo en los terrenos de agricultores marginados.

## **0.2. DEFINICIÓN Y MOTIVACIÓN**

El documento pretende ser una guía sintetizada y negociada con los integrantes de la Cadena Agroalimentaria del Cacao del país, quienes darán orden a las actividades y acciones que el sistema producto cebada instrumente con apoyo de las instituciones de los tres niveles de gobierno y la participación irrestricta de los agentes de esta Cadena, para hacer de esta actividad una verdadera empresa que reditúe en beneficios económicos y

sociales a las regiones productoras y principalmente buscando que se alcancen los estándares de calidad que demandan los mercados nacional y el de exportación.

Definir la importancia del Cacao por lo que representa para la economía y sociedad.

Describir el panorama de la problemática definida en los diferentes foros a nivel nacional.

Un recuento de la política oficial del sector agropecuario en relación con la organización de los productores.

### **0.3 ANTECEDENTES**

La conformación de la cadena Sistema Producto Cacao constituye un esfuerzo de los participantes, encontrando su origen en el trabajo grupal por separado de cada uno de los eslabones, todos ellos convocados y coordinados por La SAGARPA por Mandato de la Ley de Desarrollo Rural Sustentable, con la concurrencia y participación activa de los Gobiernos de los Estados. La Ley de Desarrollo Rural Sustentable, establece los mecanismos de acción de los Comités Sistema Producto por rama de Producción.

#### a) Historia del Cultivo del Cacao

##### 0.3.1. Definiciones

El cacao es un producto de consumo industrial. Es necesaria cierta elaboración agroindustrial para que se le pueda consumir, en forma de chocolates, manteca de cacao, etc.

Existen dos tipos de cacao:

- El Cacao Fino (a él pertenecen las variedades Criollo y Trinitario) y
- El Cacao Común (a él pertenece la variedad Forastero).

A nivel mundial sólo un 5% de la producción anual pertenece al Cacao Fino. En el Perú el tipo de cacao que producimos, es en su mayoría Forastero, aunque también existe en menor cantidad el cacao tipo Criollo. El cacao Forastero se caracteriza por tener una cáscara algo dura y un sabor algo ácido, a diferencia del cacao Criollo cuya cáscara es blanda y su sabor es algo dulce.

El cacao es un producto (al igual que el café), que se negocia en las bolsas de productos internacionales, este tipo de productos reciben el nombre de commodities, y sus precios se llaman cotizaciones.

El cacao es un producto de consumo industrial. Es necesaria cierta elaboración agroindustrial para que se le pueda consumir, en forma de chocolates, manteca de cacao, etc.

Existen dos tipos de cacao:

- El Cacao Fino (a él pertenecen las variedades Criollo y Trinitario) y

- El Cacao Común (a él pertenece la variedad Forastero).

A nivel mundial sólo un 5% de la producción anual pertenece al Cacao Fino. En el Perú el tipo de cacao que producimos, es en su mayoría Forastero, aunque también existe en menor cantidad el cacao tipo Criollo. El cacao Forastero se caracteriza por tener una cáscara algo dura y un sabor algo ácido, a diferencia del cacao Criollo cuya cáscara es blanda y su sabor es algo dulce.

El cacao es un producto (al igual que el café), que se negocia en las bolsas de productos internacionales, este tipo de productos reciben el nombre de commodities, y sus precios se llaman cotizaciones.

### 0.3.2. CARACTERÍSTICAS

Es un cultivo tropical que se produce durante todo el año y en áreas no mayores a 20 grados hacia el norte y hacia el sur de Ecuador.

Este árbol demora de cuatro a cinco años para producir frutos y de 8 a 10 años en lograr su máxima producción.

Sus frutos son una especie de vainas y aparecen sobre la copa de los árboles y debajo de sus ramas. Cuando están maduros, las vainas se cortan y se extraen los frijoles que hay dentro de ellas para luego ser fermentados y secados.

Los productos derivados del cacao, son aquellos que resultan de la elaboración o procesamiento del cacao. Uno de los productos derivados del cacao mayor utilizados es la manteca de cacao, utilizada para la preparación de medicamentos, cosméticos, y en mayor proporción para la elaboración de chocolates

Es un cultivo tropical que se produce durante todo el año y en áreas no mayores a 20 grados hacia el norte y hacia el sur de Ecuador.

Este árbol demora de cuatro a cinco años para producir frutos y de 8 a 10 años en lograr su máxima producción.

Sus frutos son una especie de vainas y aparecen sobre la copa de los árboles y debajo de sus ramas. Cuando están maduros, las vainas se cortan y se extraen los frijoles que hay dentro de ellas para luego ser fermentados y secados.

Los productos derivados del cacao, son aquellos que resultan de la elaboración o procesamiento del cacao. Uno de los productos derivados del cacao mayor utilizados es la manteca de cacao, utilizada para la preparación de medicamentos, cosméticos, y en mayor proporción para la elaboración de chocolates

Otros productos relacionados con el cacao:

- Manteca de cacao
- Pasta de cacao
- Chocolates y otros.

Describir brevemente lo siguiente acerca del cacao:

Origen de su cultivo a nivel mundial.

Características físico-químicas.

Características nutricionales.

Características que lo hacen apto para la industria cosmética y farmacéutica.

b) Crecimiento en la Demanda y su Reproducción Mundial

Se recomienda hacer un análisis de este aspecto a nivel mundial para ayudar a ubicar mejor la situación del producto en México.

c) El cacao en México

Se recomienda hacer un recuento que incluya los siguientes aspectos respecto al cacao:

Los antecedentes históricos del cultivo del cacao en nuestro país

Las primeras zonas de cultivo en el territorio nacional.

La evolución de las especies e injertos utilizados.

Los apoyos gubernamentales a este sector lo largo de la historia.

El crecimiento de la oferta a nivel nacional.

Los organismos de investigación que han apoyado a esta industria.

Los organismos que han contado con la representación de los agentes en la cadena productiva.

La manera en que se inserta el Programa del Cacao dentro del marco de la Alianza para el Campo.

El financiamiento oficial que ha recibido el sector a lo largo de la historia.

La situación actual de los programas de desarrollo para la cadena productiva Cacao.

## 0.4 JUSTIFICACIÓN

Con base en las Reglas de Operación de la Alianza Contigo 2003 el cultivo del Cacao está considerado como un cultivo de prioridad nacional, para el fomento de las plantaciones se han canalizado apoyos a través del Componente Fomento Productivo y Reconversión Productiva, del Subprograma de Fomento a la Inversión y Capitalización, dentro del Programa de Fomento Agrícola.

Los programas de la Alianza para el Campo, "Alianza Contigo", forman parte de la estrategia del Gobierno Federal para el fortalecimiento del sector y el cultivo del cacao tiene importantes componentes detonadores para generar el desarrollo sustentable de diversas regiones agrícolas del país.

### a) Ámbito Social-Ambiental

Considerar aspectos como:

Tipología de productores

Generación de empleo

Condiciones ambientales

### b) Ámbito Técnico-Económico

Superficie potencial productiva.

La rentabilidad del cultivo

Situación general del consumo nacional e internacional, así como del precio internacional.

Determinar si la presencia de este producto genera economías colaterales que son importantes para el desarrollo económico de nuestro país y el mundo entero.

Mencionar si existe tecnología capaz de aumentar los rendimientos por unidad de superficie, lo que se traduciría en mayores ingresos para el productor.

Características de la derrama económica producto de la cadena Cacao, las cuales se desarrollan en las diferentes etapas del cultivo.

Situación general de México y sus plantaciones del cacao con respecto al mercado más grande del mundo, que son los Estados Unidos y Canadá, lo que significaría bajos costos de transporte por exportación.

Las enfermedades más comunes que atacan a esta planta.

c) **Ámbito Industrial**

Indicar los volúmenes de cacao demandados por la industria instalada en el país.

Los productos industrializados, además del chocolate, que usan al cacao como materia prima.

Las agroindustrias en el país que actualmente se beneficiadas por el cultivo del cacao.

El déficit (o superávit) comercial en el país con respecto a este producto.

**0.5. CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO**

a) Los diferentes tipos de cacao.

Enumerar las especies cultivadas y las preferencias generales de cada uno de los mercados potenciales (industrial o consumidor final).

b) Usos del cacao.

**NECESIDADES Y HABITOS DEL PRODUCTO**

Usos del producto	Industria Chocolatera, cosmética y farmacéutica
Lugares de compra	Tabasco y Chiapas
Épocas de compra	Septiembre a Febrero

*Productos elaborados a partir del cacao, y su consumo de forma natural.*

*Productos industrializados que existen en otros países y que no han incidido en el mercado nacional.*

**0.6. INVESTIGACIONES PARA EL PROCESO PRODUCTIVO**

a) **Tecnificación del Cultivo.**

*Mencionar la situación actual de la investigación a nivel mundial.*

*Participación de las organizaciones agropecuarias en estas investigaciones, así como su nivel actual de tecnificación.*

*Prácticas culturales de los agricultores.*

*Mencionar las investigaciones de organismos oficiales como El Instituto Nacional de Investigaciones Forestales y Agropecuarias (INIFAP)*

*Aspectos relevantes de la investigación en las áreas de mejoramiento genético, agronomía, suelos, fitopatología, biometría, etc.*

*Los aspectos en los cuales existe tecnología tales como:*

- *Reducción del período preproductivo de la planta.*
- *Clones que superan el rendimiento normal.*
- *Identificación y control de las enfermedades.*
- *Control de malezas en viveros y en plantaciones definitivas.*
- *Determinación de las necesidades de fertilizantes del cultivo tanto en vivero como en plantaciones jóvenes y adultas.*
- *La mejor técnica para propagar el cultivo comercialmente.*
- *Identificación y control de plagas tanto en vivero como en plantación.*
- *Experiencias con diferentes cultivos intercalados durante la etapa preproductiva de las plantaciones.*
- *Manejo post-cosecha del cacao para lograr calidad internacional.*

b) *Procesos para mejorar la producción del cacao*

*Analizar el mejoramiento en la producción de cacao en áreas como:*

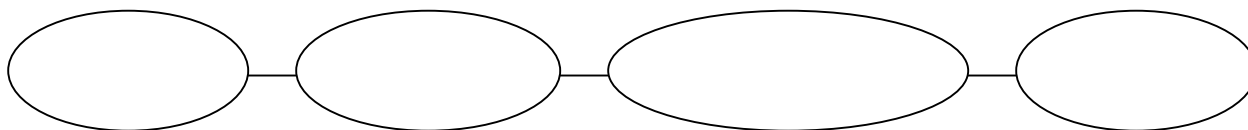
- *Rendimientos altos*
- *Cultivos intercalados*
- *Resistencia a enfermedades*
- *Adaptación de clones a diferentes ambientes*
- *El progreso en la selección de clones*
- *Propagación*
- *Viveros*

## 1. OBJETIVOS

*Es de fundamental importancia estratégica plantear los objetivos del Plan Rector de tal forma que consideren de forma explícita la rentabilidad a impulsar en todos y cada uno de los eslabones que conforman la cadena productiva. De igual forma, es necesario desarrollar un trabajo directo con el comité para clarificar la estructura lógica de los objetivos ya que como están planteados presentan algunas inconsistencias de rango y alcance. La recomendación es que a partir del concepto de rentabilidad plenamente identificado en cada uno de los eslabones, los agentes tomadores de decisiones planteen objetivos de alcance dentro del Plan Rector, ya que, bajo el esquema anteriormente citado, el desarrollo integral de la región de producción de cacao debe implicar no solo el fortalecimiento de las plantaciones sino el de todas las partes involucradas en el desarrollo del producto. Este esquema debe ser explícito en la estructura de los objetivos. La ausencia de los mismos implica un riesgo de seguimiento y eficacia, ya que no definir con toda precisión los alcances y metas de las acciones puede hacer carecer de sentido toda la estrategia.*

## 2. DEFINICIÓN DEL OBJETO

*Es preciso hacer la definición del objeto de estudio para el Sistema Producto Ornamentales, para lo que se sugiere la caracterización básica de los cuatro eslabones. Es evidente que ninguno de los documentos que fue exhibido por el comité, contiene una tipificación a profundidad de la cadena nacional y sus implicaciones estatales. Es fundamental reconocer que el criterio guía de toda la estrategia es el conocimiento a profundidad de los agentes económico, las características de rentabilidad y funcionalidad de cada uno de los eslabones de la cadena productiva con el fin de focalizar las estrategias y los proyectos que tengan por objeto el fortalecer la rentabilidad media de un agente en particular. Generalizar las características de los agentes de un eslabón puede implicar el diseño e implementación de acciones estratégicas que en lugar de favorecer deterioren la capacidad económica de un eslabón por el simple hecho de partir de información no adecuada.*



ESTRATEGIA COMERCIAL			
PRODUCTO	CANAL	PRECIO	PROMOCION
Diferenciación del producto	Seleccionar y ampliar canales directos con la industria	Manejar contrato con intermediarios y distribuidores con precio internacional	Demostración de los atributos del cacao mexicano
Mejorar la calidad	Asistencia técnica a distribuidores	Aumentar el margen de precio	Apoyar con soporte técnico para explicar los atributos del cacao mexicano
Políticas de marca		Establecer sistema de cobertura de precios	
Ampliar gama de productos (orgánicos)			Publicidad
Darle el valor a la inocuidad			

### 3. CARACTERÍSTICAS DEL MERCADO INTERNACIONAL

#### A. PRODUCCIÓN

Los principales países competidores productores de cacao son: Costa de Marfil, Ghana, Nigeria, Brasil, Camerún, Indonesia, Ecuador, Rep. Dominicana, Colombia, N. Guinea, Malasia.

La superficie cultivada de cacao a nivel mundial es de 6.9 millones de has, con una producción de 2.8 millones de toneladas. El consumo mundial de cacao grano es de 3 millones de toneladas, es Costa de Marfil el país que aporta el 32% de la superficie cultivada y el 33% de la producción mundial.

México ocupa el 9° lugar en la producción mundial y aporta el 0.05 de las exportaciones de grano a nivel mundial y el 0.07% de las importaciones de grano del mercado meta Estados Unidos.

## COMPETIDORES

País	Producción (miles de ton)	Rendimiento (ton/ha)	% del total
Costa de Marfil	1,300	566	42.76
Indonesia	485	343	15.95
Ghana	450	387	14.80
Nigeria	150	869	4.93
Brasil	138	402	4.54
Camerún	125	780	4.11
Ecuador	80	325	2.63
<b>México</b>	<b>44</b>	<b>531</b>	<b>1.45</b>
Otros	268	418	8.82

*Determinar si México influye en la fijación del precio mundial del producto.*

*Comportamiento de la producción mundial durante los últimos años.*

### B. DEMANDA

En los últimos 2 años la demanda de este cultivo se ha incrementado teniendo en el año 2002 un incremento del 4% con respecto al 2001.

*Hacer referencia a estudios serios respecto al consumo mundial, por país y por continente, indicando porcentajes proporcionales.*

### C. PRECIO

*Los precios de los mercados mundiales, así como sus tendencias en los últimos años.*

*Es importante asentar los precios históricos medios vigentes en el 2003 y 2004 para ratificar el aumento en el precio adicionalmente a una proyección confiable del comportamiento del precio en un futuro cercano.*

## 2. CARACTERÍSTICAS DEL MERCADO NACIONAL

### A. PRODUCCIÓN

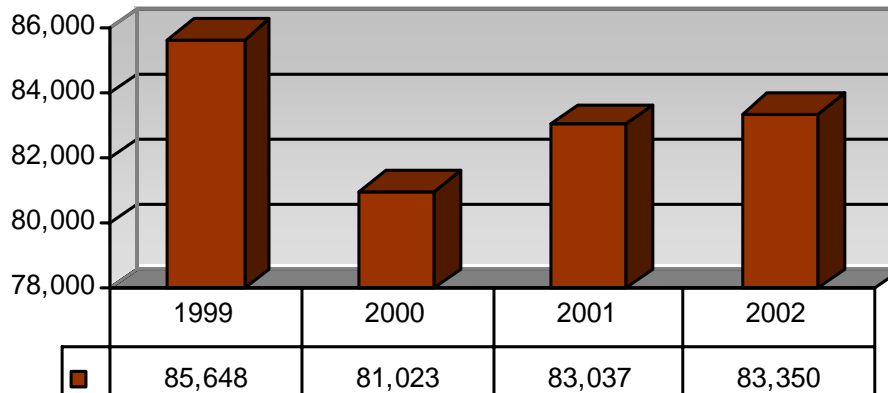
#### A.1 Superficie en desarrollo y producción

La Producción nacional de cacao se realiza principalmente en los estados de: Tabasco, Chiapas, Guerrero y Oaxaca y ha tenido fluctuaciones importantes cada año como lo muestra la gráfica teniendo en el año 2002 un decremento del 2.12% con respecto al 2001.

La superficie cultivada tuvo un incremento del 0.30% en el año 2002 con respecto al 2001. El rendimiento promedio a nivel nacional es de 531 Kg/Ha siendo el de Indonesia el mayor a nivel mundial con 967 Kg/Ha.

El número de productores que actualmente participan en el cultivo de cacao es de 37,000, generando 4.98 millones de jornales ala año, siendo de 551 millones de pesos el valor de la producción a nivel nacional.

**Superficie Cultivada**  
(Ha)



## VIABILIDAD

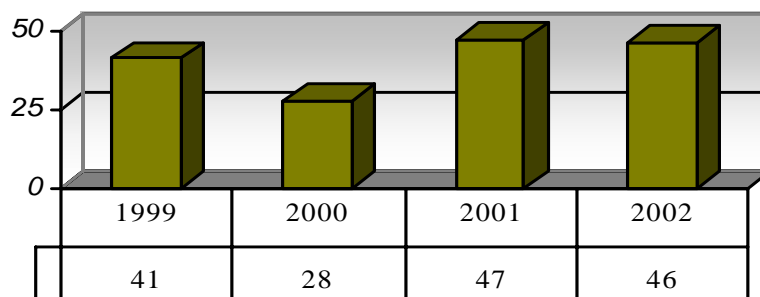
Concepto	Tabasco	Chiapas	Guerrero y Oaxaca	Total
	(Has)	(Has)	(Has)	(Has)
Viabes a renovar	36,000	8,400	600	45,000
Rehabilitación y mantenimiento	24,000	12,600	0	36,600
<b>Total</b>	<b>60,000</b>	<b>21,000</b>	<b>600</b>	<b>81,600</b>

***Es importante especificar la fuente de cualquier indicio de información para el tomador de decisiones con el fin de tener elementos de juicio sobre la posibilidad media de desviación de dicha información. Cualquier dato no preciso, es sujeto de un interrogante implícito sobre su veracidad.***

### A.2 Producción Nacional Estimada

#### Producción Nacional

(miles de toneladas)



***Evaluar las condiciones tanto ecológicas como en lo referente al precio del cacao, estimando la demanda existente por parte de los otros países socios del Tratado de Libre Comercio de América del Norte, Estados Unidos y Canadá.***

***Comportamiento de la producción nacional con respecto a la oferta.***

## POTENCIAL PRODUCTIVO Y DESTINO

Potencial/Destino	Tabasco		Chiapas		Guerrero y Oaxaca		Total	
	(ha)	(ton)	(ha)	(ton)	(ha)	(ton)	(ha)	(ton)
Potencial	60,000	31,860	21,000	11,151	600	318	81,600	43,329
Destino:								
Industrialización cocoa y manteca	14,400	7,646	5,040	2,676	144	77	19,584	10,399
Industria chocolatera tradicional	5,400	2,867	1,890	1,004	54	29	7,344	3,900
Industria nacional chocolatera	34,200	18,160	11,970	6,356	342	182	46,512	24,698
Exportación cacao en grano	6,000	3,186	2,100	1,115	60	32	8,160	4,333
<b>Total</b>	<b>60,000</b>	<b>31,859</b>	<b>21,000</b>	<b>11,151</b>	<b>600</b>	<b>320</b>	<b>81,600</b>	<b>43,330</b>

### A.3 Importaciones de Cacao

En el año 2002 el porcentaje del retorno al productor llegó al 70 % y en el 2001 se tuvo un 47%.

En cuanto a las importaciones de pasta y grano de cacao han ido en constante disminución inclusive en el 2001 llegó a 2225 ton, recuperándose en el 2002 con un volumen de 2700 ton y las exportaciones pasaron de 1143 ton en el 2001 a 861 toneladas en el 2002.

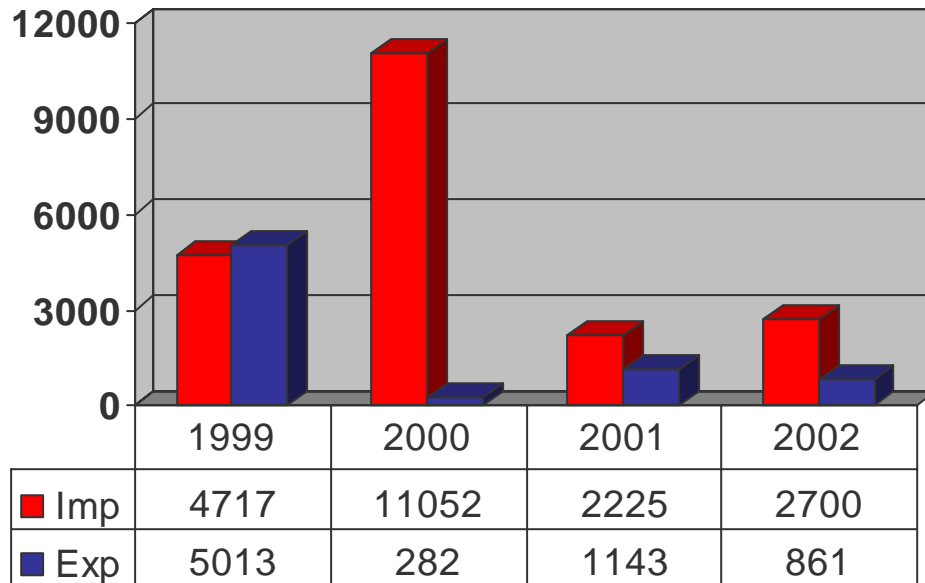
En cuanto a las importaciones de cacao estas disminuyeron para el 2002 en un 13.8% con respecto al 2001. Para los chocolates nuestras exportaciones decrecieron drásticamente al pasar de 14669 ton en el 2001 a 2075 ton en el 2002, las importaciones disminuyeron en 8% al pasar de 36581 ton en 2001 a 33,762 ton en el año 2002.

Las tasas arancelarias de la materia prima se mantienen en 18%, excepto las de chocolate que ya están libres de arancel en el presente año.

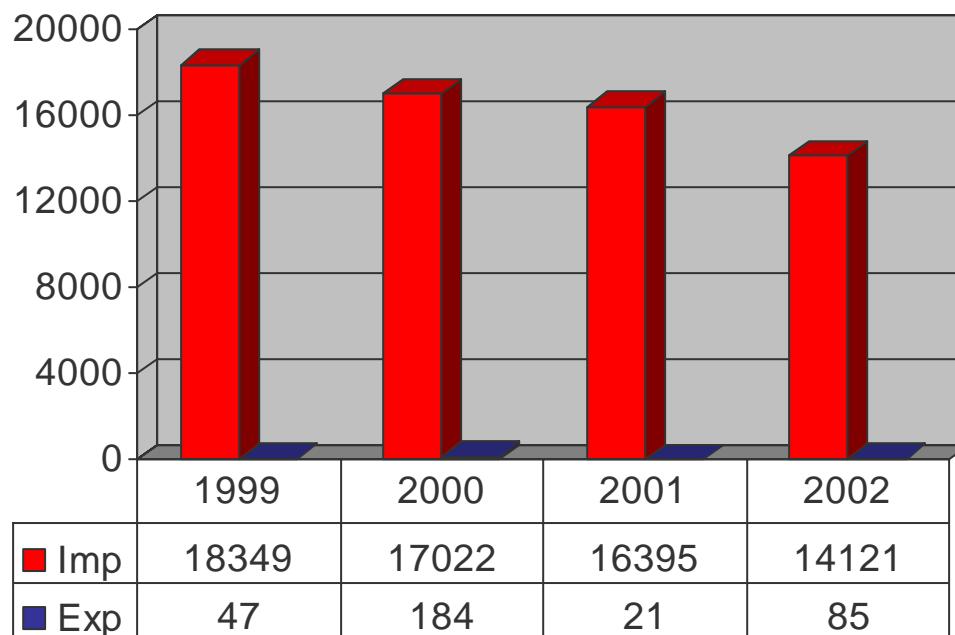
Indicadores económicos 2002:

Valor de la Prod.	Valor Export.	Valor de Import.	Balanza
Miles (dls)	miles(dls.)	miles (dls.)	miles (dls.)
78,200	7,650	22,000	14,350

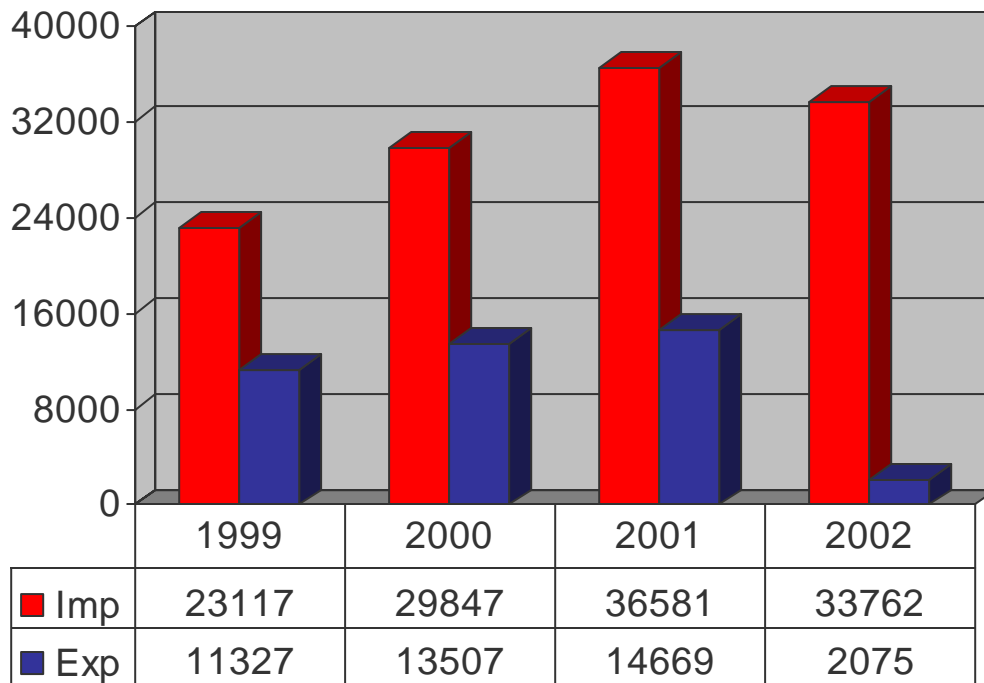
Importaciones y exportaciones de pasta más grano de cacao  
toneladas



Importaciones y exportaciones de cocoa  
toneladas



## Importaciones y exportaciones de chocolates



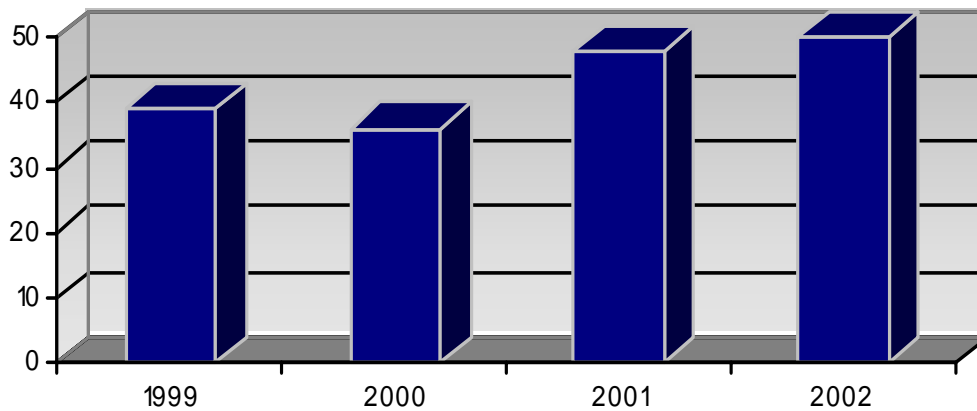
## ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

### Barreras de ingreso y bases de la competencia

<b>Control del sistema de abasto</b>	<b>Países Africanos y Brasil</b>
<b>Ventaja en costos de producción</b>	<b>No existen</b>
<b>Diferenciación del producto</b>	<b>Calidad que lo distingue por su aroma y sabor( amargo)</b>
<b>Políticas</b>	<b>México tiene mejor Ventaja que los competidores por el tipo de cambio</b>

## B. DEMANDA

### Demanda Nacional (miles de Ton)



### Demanda Insatisfecha

(Ton)

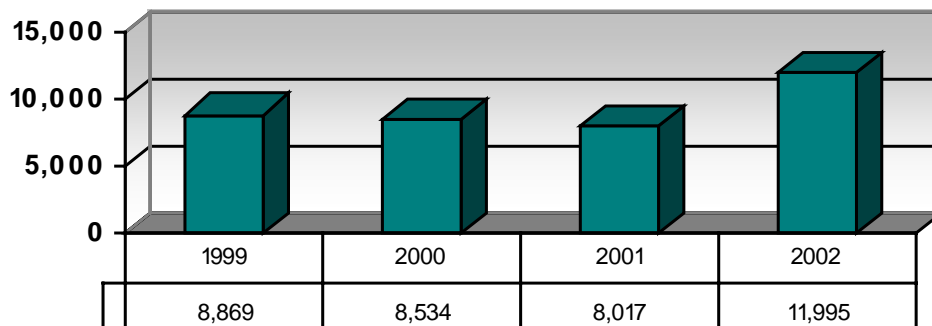
Demanda total (cacao grano)	49,566
Oferta	45,965
Demanda Insatisfecha	3,601

### SEGMENTACIÓN DEL MERCADO

Ubicación del consumidor	Nacional: Distrito Federal, México, Jalisco, Michoacán, Veracruz, Nuevo León, San Luis Potosí, Coahuila, Chiapas, Tabasco, Oaxaca, Guerrero, Campeche Yucatán. Internacional: USA y UE
Tipo de consumidor	Mercado Industrial
Volumen de compra	Nacional: 25,000 toneladas de cacao grano; Internacional 2.5 millones de ton

## C. PRECIO

**Precio Medio Rural  
(\$/Ton)**



## ANÁLISIS DE PRECIOS

Concepto	Precio (\$)/ton	Costo <sup>1/</sup> (\$)/ton	Diferencial (\$)
Precio nominal	11,995	13,600	-1,605
Tipo de variación	CÍCLICA CON ALTERNANCIA		
Precio paritario de exportación	17,000	13,600	3,400

Nota: El diferencial es positivo para México y nos indica que somos competitivos a nivel internacional.

<sup>1/</sup>costo de producir una tonelada.

**Como un elemento indispensable para el análisis del mercado es necesario complementar información de las tendencias de largo plazo del mercado, básicamente en los rubros relacionados con sensibilidad del precio y tendencias en el consumo efectivo y potencial tanto nacional como internacional. Así como las tendencias de sustituibilidad del producto en los procesos industriales asociados. Es muy importante enunciar que no existe ninguna referencia sobre la medición de la rentabilidad de cada uno de los eslabones y su situación actual, lo que implica que no hay forma de atar el Plan Rector a indicadores reales de la capacidad de generar valor agregado a la cadena.**

**Desde la perspectiva de la planeación estratégica básica, el tomador de decisiones parte de un conocimiento profundo y claro de los elementos que lo caracterizan en un diagnóstico focalizado. En este caso en particular, el comité nacional debe poseer la**

**información precisa del estado actual que guarda el sistema producto como un conjunto de actividades económicas, lucrativas articuladas por el mercado. Partiendo de ese conocimiento, el comité define su visión que explica las condiciones de rentabilidad a desarrollar o a potenciar dentro del sistema. Las estrategias, plantean los grandes conceptos de acción que pueden derivar en los elementos que conformarán en el largo plazo a la visión. Las líneas estratégicas especifican campos de acción en particular que aglutinan proyectos específicos que van conformando las acciones concretas de la estrategia. Estos proyectos deben tener un método implícito que garantice que el logro del proyecto está fortaleciendo la línea estratégica y a su vez, la estrategia que colabora en la formación de la visión.**

**En la descripción del trabajo previamente realizado por el comité, se parte de la definición de una problemática, construida básicamente a partir de las percepciones que los agentes vertieron a través de dinámicas de trabajo. Cabe mencionar que la información compilada no valida de forma explícita que dichas percepciones sean verdaderas, por lo tanto, la construcción de estrategias basadas en estas percepciones debe incluir elementos de validación. De igual forma, existen numerosos proyectos meramente enunciados sin poseer los elementos metodológicos mínimos requeridos, los cuales de forma enunciativa se muestran a continuación:**

- a. Temporalidad: se refiere a la definición precisa del inicio y terminación del proyecto**
- b. Exogeneidad: se refiere a la enumeración precisa de todos aquellos elementos, procesos, circunstancias y otros referentes directamente involucrados en el éxito o fracaso del proyecto que no están bajo el control del realizador directo del mismo. La medición del grado de exogeneidad es uno de los requisitos objetivos para medir la factibilidad real del proyecto. Una medición equivocada del mismo puede desviar todos los resultados proyectados en el tiempo y generar una visión general de fracaso.**
- c. Plan de trabajo: un proyecto debe detallar con toda precisión los requerimientos y acciones necesarios para su realización precisados con toda exactitud en tiempo y características en un cronograma midiendo sus grados de holgura, así como las rutas críticas del proyecto en particular.**
- d. Recursos: en una economía de propiedad privada toda acción de cambio y mejora requiere del uso de recursos económicos, por lo tanto todo proyecto también debe conceptualizarse como una corrida financiera en donde se especifique básicamente fuentes y destinos, necesidades de disposición de efectivo y al menos algún indicador de tasas implícitas de rendimiento y retorno comparativo. Como parte de un proyecto susceptible de ser financiado por el sector público, la identificación**

***precisa del balance entre recursos públicos y privados en cada proyecto se vuelve una decisión prioritaria sobre todo bajo las premisas relacionadas con la focalización, restricción y eficiencia de los recursos públicos, es decir, cada vez el sector gubernamental debe ser más cuidadoso en asegurarse que los recursos empleados tengan el mayor impacto dentro de la economía.***

***e. Responsable: El proyecto en su conjunto y cada una de las partes que lo conforman debe tener especificado el nombre del responsable específico de llevar a cabo las acciones determinadas por el proyecto. Tiene graves complicaciones de efectividad el no precisar tiempos en las facultades, los recursos y la responsabilidad de las acciones específicas que conlleva un proyecto.***

***f. Indicadores de desempeño: cada proyecto debe diseñar indicadores cuantitativos y/o cualitativos que muestren los avances del proyecto en el tiempo de manera objetiva. Un indicador es una dimensión consistente y cuantificable de un fenómeno en particular. Consistente por que se mide siempre de la misma forma y cuantificable por que nos da una dimensión comparable en el tiempo. Un indicador debe ser de sencilla estimación y lectura. Cada proyecto posee un número particular de indicadores dependiendo de la naturaleza y enfoque del mismo. Algunos ejemplos pueden ser productividad, rentabilidad, retorno al productor, participación en el mercado meta, competitividad en el precio, participación en el mercado global, entre otros.***

## **5.- VISIÓN**

***Como parte de cualquier planeación estratégica la necesidad de la definición de una visión específica implica la conformación del estado al que se quiere acceder tras un conjunto de acciones y de recursos empleados para alcanzarlo. En este caso la visión representa la perspectiva que el sistema producto desea alcanzar en términos de rentabilidad sustentable para todos sus eslabones. La visión determina el posicionamiento final de un producto en los hábitos sistemáticos de un consumidor que representa en última instancia el que concretiza todo el esfuerzo y el trabajo de los agentes económicos participantes en el sistema. La visión plantea, de igual forma, un esquema de dominio y expansión de un mercado que en estricto sentido no tiene límites. El comité nacional es un tomador de decisiones sobre una estructura productiva funcional que se desea visualizar de cierta forma en un plazo temporal definido. Sin lugar a duda, el comité nacional de cacao no ha realizado un ejercicio reflexivo que les permita concretizar una visión de sí mismos.***

## RESULTADOS A OBTENER

- 1.- Incrementar la rentabilidad del cultivo del Cacao al bajar los costos de producción y aumentar el rendimiento por hectárea.
- 2.- La explotación integral de las plantaciones mediante el aprovechamiento e incorporación de los cultivos intercalados.
- 3.-Ubicación de áreas de producción del cultivo y su potencial productivo, número real de productores.
- 4.-En el seno del Comité Nacional Sistema –Producto de cacao , consolidar la oferta calidad y abast y abasto de la materia prima a la industria Nacional y se concertarán precios de la materia prima referidos a los precios internacionales.
- 5.-La promoción del consumo de los productos y subproductos del cacao , señalando los atributos que tiene el cacao mexicano (calidad) en comparación con los demás.
- 6.-Programas de trabajo con acciones de corto mediano y largo plazo , para dar atención a la problemática de producción, cosecha, post-cosecha, fermentación, agroindustria y comercialización.

## 6. PROBLEMÁTICAS

1. Altos costos de producción
2. Demanda insatisfecha Nacional
3. Poco volumen para abastecer mercados
4. Poca participación en el mercado Internacional
5. Superficie de producción con muy baja densidad de población
6. Variedades cultivadas tradicionalmente que tienen alta incidencia de enfermedades y plagas
7. Falta de manejo adecuado de post-cosecha
8. Falta de plantas beneficiadoras
9. Balanza comercial negativa
- 10.Regulación de los cupos de importación
- 11.Muchos intermediarios
- 12.Falta de producción de nuevas variedades con alta calidad del fruto y resistentes a plagas y enfermedades
- 13.Falta de Organización de los productores y de todos los agentes que participan en la Cadena Productiva

***Cabe mencionar que la forma en la fueron enunciadas las problemáticas se basan exclusivamente en las percepciones que los agentes se han formado con respecto a la dinámica de su propia actividad productiva, sin embargo no existe evidencia de que se haya realizado un ejercicio de validación efectiva de la percepción, ni mucho menos una identificación explícita del problema. Como se puede observar en las trece problemáticas identificadas, un buen número expresa tal grado de ambigüedad que hace difícil la propuesta efectiva de una línea de solución correspondiente. Este hecho obliga a colaborar con el comité en la precisión de la problemática para así poder reordenar y redefinir las posibles acciones de fortalecimiento.***

Oportunidades:

- Demanda nacional insatisfecha por 3,601 toneladas de grano de cacao
- Consumo total del mercado meta (EUA), por 600,000 toneladas de grano , pasta y cocoa en polvo
- Demanda Mundial por 3,000,000 de toneladas de grano, pasta y cocoa en polvo
- Sustitución de las importaciones actuales, principalmente de subproductos como cocoa ,chocolates y repostería
- Zonas con alto potencial productivo para este cultivo
- Producto nacional diferenciado por su sabor (amargo)
- Desarrollo de capacidades de los 37,000 productores de cacao
- Desarrollo de empleos directos y jornales que en la actualidad son del orden de los 4.98 millones al año
- Mejorar el nivel de ingresos y calidad de vida de las familias dedicadas a esta actividad

## **7. ESTRATEGIAS**

### **I. FORTALECIMIENTO DE LA BASE DE CONOCIMIENTO PARA LA TOMA DE DECISIONES**

Línea Estratégica- Proyecto

I.1 Análisis de la producción.

P: Buscar un mecanismo para cuantificar la producción y la estimación anual.

## **II. PERFECCIONAMIENTO DEL MODELO DE GESTIÓN Y ORGANIZACIÓN DEL COMITÉ**

Línea Estratégica- Proyecto

II.1 Mecanismos de coordinación entre el nivel nacional y el estatal o regional.

P: Levantamiento del Padrón de productores.

## **III. DESARROLLO DEL ESQUEMA DE EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO**

Línea Estratégica- Proyecto

## **IV, TRANSFERENCIA E INNOVACIÓN TECNOLÓGICA**

Línea Estratégica- Proyecto

IV.1 Investigación para mejorar el proceso productivo.

P: Apoyar con asistencia técnica para la producción y post-cosecha.

P: Fortalecer los programas de investigación y formación de recursos humanos especializados y destinar mayores recursos en materia de investigación en cacao.

IV.2 Aplicación tecnológica para incrementar la producción.

P: Producción de material de alta calidad genética mediante el establecimiento de jardines clonales, productores de yemas de variedades mejoradas y ubicación de clones para patrones porta-injerto, así como la replantación de superficie con material de alta calidad.

P: Reforzar las acciones que permitan transferir tecnología a los productores y establecer sistemas de riego para aumentar la productividad en parcelas demostrativas.

P: Implementar esquemas de tecnología para el mejoramiento de la productividad.

IV.3 Fortalecimiento del control de sanidad vegetal.

P: Instrumentación de un programa de mejoramiento genético para resistencia a monilia y escoba de bruja en Chiapas y Tabasco.

IV.4 Capacitación.

P: Capacitación a productores y técnicos en los procesos de producción, post-cosecha y comercialización.

P: Capacitación al productor para adaptar los paquetes tecnológicos de acuerdo al precio e intercalar cultivos rentables y adaptados a la plantación.

## **V. ASIGNACIÓN EFICIENTE DE RECURSOS AUXILIARES NO DE MERCADO**

Línea Estratégica- Proyecto

## **VI. ENCADENAMIENTO PRODUCTIVO**

Línea Estratégica- Proyecto

VI.1 Incrementar la Productividad y la Diversificación productiva para satisfacer la demanda insatisfecha.

P: Ubicación de áreas con plantaciones de alta densidad.

P: Aplicación de paquetes tecnológicos de punta.

P: Establecimiento de plantas sombra (frutales y maderables).

P: Fomentar el establecimiento en la superficie establecida de cultivos intercalados.

VI.2 Programas de renovación y eficientización de procesos.

P: Implantación de un programa de renovación y establecimiento de nuevas plantaciones con material a corto, mediano y largo plazo (plantas injertadas, técnica de renovación basal con yemas seleccionadas de árboles de buena productividad).

P: Transformar tecnología de fermentadoras, eficientando los procesos para reducir costos, rescatar los procesos de limpieza, clasificación y selección, así como fomentar la evaluación sensorial.

## **VII. DESARROLLO DE INFRAESTRUCTURA BÁSICA**

Línea Estratégica- Proyecto

## **VIII. PLANEACIÓN DE MERCADO**

Línea Estratégica- Proyecto

VIII.1 Planeación y diseño de la oferta nacional.

P: Investigar posibles marcas colectivas entre los productores.

P: Implementar un esquema de compensación de precios o de instrumentos que permitan al productor tener mayor seguridad en la comercialización a un precio competitivo.

P: Implementar el programa de promoción y difusión del consumo interno.

## **IX. DESARROLLO Y PERFECCIONAMIENTO DE LOS MECANISMOS DE FINANCIAMIENTO**

Línea Estratégica- Proyecto

IX.1 Financiamiento para la productividad.

P: Implementar esquemas de financiamiento a productores para renovar sus plantaciones, establecimiento de plantaciones de cacao asociados a otros cultivos,

IX.2 Financiamiento para investigación de nuevas tecnologías.

P: Financiar la aplicación de tecnología para alta productividad.

## **X. MARCO LEGAL Y REGULACIÓN**

Línea Estratégica- Proyecto

X.1 Crear normas para hacer más eficiente la producción.

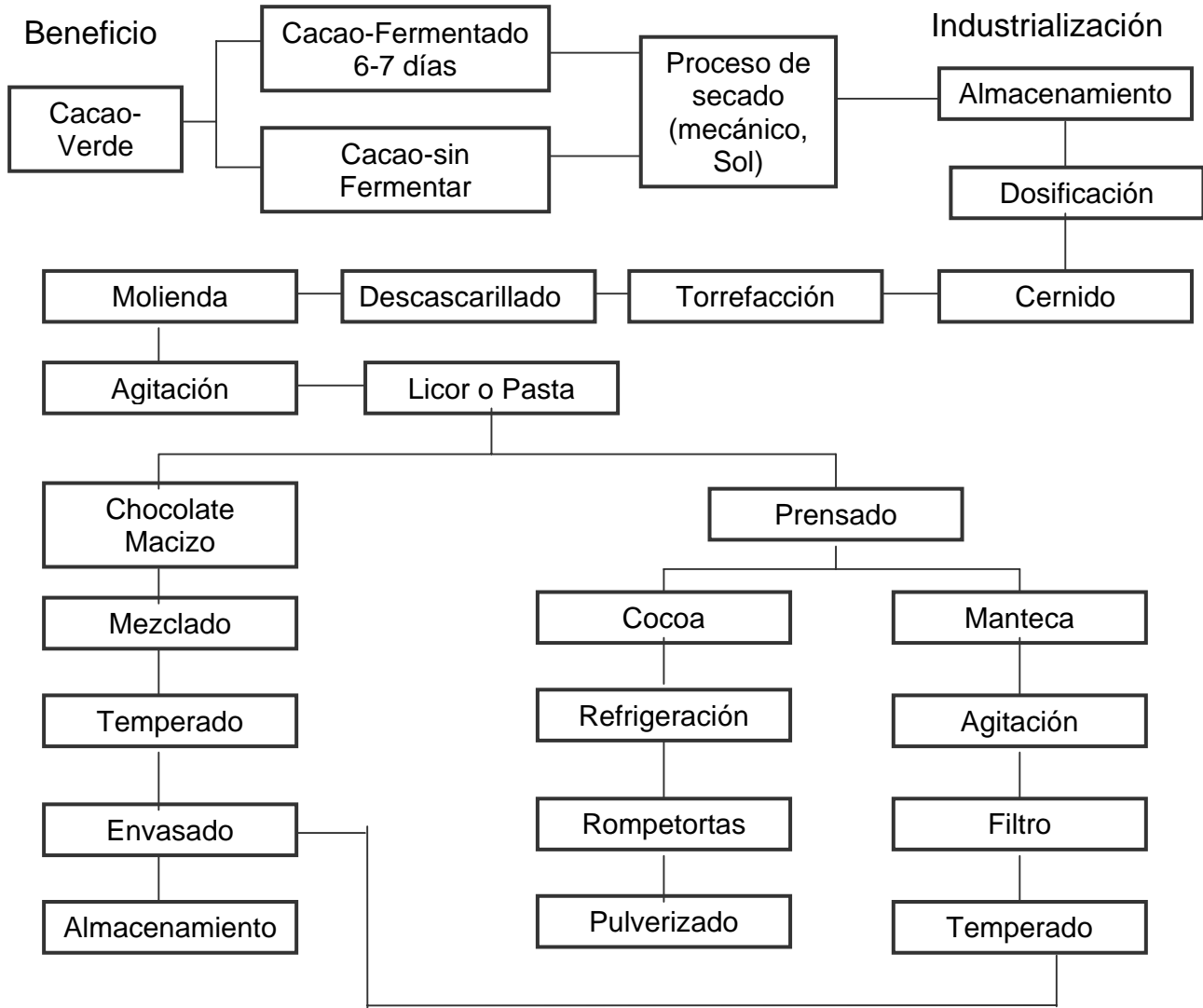
P: Actualizar las Normas de Calidad de Cacao.

P: Continuación de la reunión del grupo de trabajo de la Norma Cacao

## **XI. COBERTURA DE RIESGO**

Línea Estratégica- Proyecto

# 8.ANEXO



## ***Acciones desarrolladas en apoyo a la Cadena***

<b>Año</b>	<b>Presupuesto Federal en miles (\$)</b>			
	<b>Tabasco</b>	<b>Chiapas</b>	<b>UTO</b>	<b>Total</b>
<b>1996</b>	<b>2,000</b>	<b>2,513</b>		<b>4,513</b>
<b>1997</b>	<b>2,196</b>	<b>1,878</b>		<b>4,075</b>
<b>1998</b>	<b>4,399</b>	<b>3,131</b>		<b>7,513</b>
<b>1999</b>	<b>4,002</b>	<b>3,703</b>		<b>7,705</b>
<b>2000</b>	<b>3,177</b>	<b>7,926</b>		<b>11,103</b>
<b>2001</b>	<b>24,000</b>	<b>18,394</b>	<b>3,191</b>	<b>45,585</b>
<b>2002</b>	<b>10.506</b>	<b>12.436</b>		<b>22.942</b>
<b>Total</b>	<b>50.280</b>	<b>49.981</b>	<b>3.191</b>	<b>103.436</b>

## ***Acciones desarrolladas en apoyo a la Cadena***

Año	Metas y Conceptos de apoyo	
	Tabasco	Chiapas
1996	Apoyos directos productor para mano de obra e insumos	Apoyos directos productor para mano de obra e insumos
1997	Apoyos directos productor para mano de obra e insumos	Apoyos directos productor para mano de obra e insumos
1998	Apoyos directos productor para mano de obra e insumos	Apoyos directos productor para mano de obra e insumos
1999	Apoyos directos productor para mano de obra e insumos	Apoyos directos productor para mano de obra e insumos
2000	Apoyos directos productor para mano de obra e insumos	Apoyos directos productor para mano de obra e insumos
2001*	Rehabilitación y mantenimiento de plantaciones comerciales (25,450 has) , asistencia técnica (2,700 has.) mantenimiento de jardines clonales (5has) parcelas demostrativas (50 has) capacitación especializada (2 eventos) cultivos intercalados (1 has)	rehabilitación y mantenimiento de plantaciones (8,332 has.) asistencia técnica ( 7,500 has) renovación de plantaciones (391 has) cultivos intercalados (200 has.) parcelas demostrativas (80 has.) mantenimiento de jardines clonales (27 has.) producción de plantas (440,000 plantas) cursos de capacitación y talleres (7 eventos ).
2002	Manejo integrado de plagas y apropiación de tecnología (4,200 Ha.) Cultivos intercalados( 227 Ha.) Establecimiento y mantenimiento de jardines clonales( 25 Ha.) Mantenimiento de Parcelas demostrativas(50 Ha.), Eventos de Capacitación, Cursos Talleres y Giras de Intercambio Tecnológico (35 eventos) Asistencia Técnica(5,000 Ha.) Proyectos Integrales( 10) levantamiento del Padrón de Productores.	Renovación o rehabilitación de plantaciones( 7,464 Ha) Establecimiento y mantenimiento de jardines clonales( 40 Ha.) Producción de 333,333 plantas Certificación de calidad en(275 Ha.) Estudios, Talleres y eventos de cacaitación e intercambio tecnologico(14 eventos) elaboración de(10 proyectos integrales) Pago por el servicio de asitencia tecnica a( 15 técnicos) levantamiento del padrón de productores.