



CLUSTER | DEVELOPMENT



CLUSTER | DEVELOPMENT

**DEFINICIÓN DE HOJA DE RUTA PARA LOS MECANISMOS DEL
COMPONENTE 2 DE LA FASE II DEL PROGRAMA COLOMBIA MÁS
COMPETITIVA EN CACAO**

JUNIO/2021

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS	4
INTRODUCCIÓN	4
2. HOJA DE RUTA DE CACAO	5
INTRODUCCIÓN	5
1. VALIDACIÓN Y PRIORIZACIÓN DE LOS CUELLOS DE BOTELLA IDENTIFICADOS	5
2. ÁREAS DE INTERVENCIÓN POTENCIALES.....	14
3. COMPONENTES DE LA HOJA DE RUTA	17
<i>Intervenciones del fondo competitivo subnacional</i>	<i>17</i>
<i>Intervenciones del mecanismo de reformas sectoriales</i>	<i>¡Error! Marcador no definido.</i>
3. RECOMENDACIONES FINALES	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.

1. INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS

Introducción

El presente documento es la Hoja de Ruta para la cadena de CACAO surgida del acompañamiento de **Cluster Development** al **PROGRAMA COLOMBIA MÁS COMPETITIVA** para apoyar metodológicamente el proceso de su definición para los mecanismos del componente 2 de la fase II del programa.

El objetivo principal de este acompañamiento es:

Acompañar y facilitar metodológicamente la elaboración de una hoja de ruta para cada cadena del Programa Colombia más Competitiva (Cafés especiales, cacao especiales, ingredientes naturales y turismo sostenible) mediante la validación de los cuellos de botella de las cadenas que permitan alcanzar los objetivos del Programa en la Fase II y que puedan ser abordados de manera innovadora por los mecanismos del componente 2 (Fondo concursable y mecanismo de reformas sectoriales).

Específicamente a través de la metodología implementada se ha conseguido:

- Validar los cuellos de botella que se habían analizado previamente bajo la metodología de análisis de sistemas de mercado de Swisscontact.
- Establecer adicionalmente, de manera conjunta con los especialistas sectoriales del PC+C y con los miembros de cada comité estratégico, si dichos cuellos de botella ya vienen siendo abordados por otros Programas/estrategias del nivel nacional (o de Swisscontact) y dar recomendaciones sobre posibilidades de articulación y complementariedad.
- Definir de acuerdo con lo anterior, los cuellos de botella y las áreas de trabajo que PC+C debería abordar desde los mecanismos 2.1 Fondo Concursable y 2.2 Mecanismo de reformas sectoriales.

Para ello se desplegó la siguiente metodología:

1. **Revisión de información disponible**
2. **3 Talleres de validación, priorización y articulación con los especialistas sectoriales del PC+C y con los miembros de cada comité estratégico**
 - a. Taller 1: Validar y priorizar el foco del programa y los cuellos de botella identificados en talleres anteriores.
 - b. Taller 2: Validar las áreas de trabajo PC+C debería abordar en el componente 2 e identificar conjuntamente tipología de proyectos y articulación y complementariedad con otras entidades.
 - c. Taller 3: Validación final de la hoja de ruta para los mecanismos del componente 2 de la fase II del programa Colombia más competitiva.
3. **Elaboración de un documento final de HdR para la cadena de CACAO para los mecanismos del componente 2 de la fase II del programa**

2. HOJA DE RUTA DE CACAO

Introducción

Para la construcción de la Hoja de Ruta de CACAO se partió de los cuellos de botella que se habían analizado previamente bajo la metodología de ANÁLISIS DE SISTEMAS DE MERCADO de SWISSCONTACT y se realizaron 3 talleres con el comité estratégico con el objetivo de:

1. **Priorizar y validar los cuellos de botella** identificados bajo la metodología de análisis de sistemas de mercado, consensuando el tablero de juego y el foco estratégico de CACAOS ESPECIALES.
2. **Definir, priorizar y validar áreas potenciales de intervención** surgidas a partir del ordenamiento de los cuellos de botella en aquellos que pueden ser abordados por el componente 2.1 Fondo Competitivo Sub-Nacional o por el componente 2.2 Mecanismo de Reformas Sectoriales.
3. **Establecer y acordar las intervenciones que conforman la hoja de ruta**, y que de forma articulada con los actores de nivel nacional, regional, local y de cooperación internacional están desarrollando programas de apoyo complementarios en las regiones donde se priorice trabajar.

1. Validación y priorización de los cuellos de botella identificados

La validación y priorización de los cuellos de botella se realizó con en base a 5 criterios de base:

- Perspectiva de **mercado** análisis desde la demanda, cualquier intervención y validación de un cuello de botella debe estar avalada por criterios basados en la demanda potencial (criterios de compra de clientes).
- **Mirada integral** de la cadena, todos los eslabones de la cadena de valor son importantes y se debe ayudar a que cada uno de ellos participe de la generación de valor para la cadena. Además, ese valor generado debe trasladarse a todos los eslabones participantes de forma proporcional.
- **Trabajo articulado** con los diferentes actores. Existen cuellos de botella que están siendo abordados por distintas entidades de cooperación, nacionales, regionales y locales, en este sentido, ha sido clave identificar que instituciones ya están trabajando en ellos para no duplicar esfuerzos. Igualmente importante, es identificar que instituciones pueden ser aliadas en la superación de los cuellos de botella identificados.
- Basado en **variables maniobrables** por los actores buscando atacar cuellos de botella sobre los cuales se pueda tener impacto real en el corto y mediano plazo a través de los componentes del programa.
- Con énfasis en la **generación del mayor valor agregado** posible en la cadena de valor superando los cuellos de botella identificados.

Este enfoque busca, mediante una perspectiva de mercado y la generación de valor agregado en la cadena de valor, responder también a dos lógicas importantes a desarrollar en las intervenciones y en las que podemos clasificar los cuellos de botella, por un lado, como ayudamos

a **sofisticar la estrategia de las empresas** para una mejora competitiva en los mercados y, por otro lado, como **mejoramos la calidad del entorno** para acelerar el cambio estratégico.

Gráfico 1: Pilares de la competitividad en el desarrollo estratégico de las cadenas productivas



Fuente: Cluster Development

- **SOFISTICACIÓN DE LA ESTRATEGIA**, cuellos de botella que tienen que ver con la estrategia y la cadena de valor interna de las empresas y que no permiten el desarrollo del negocio y los mercados. Por **falta de sofisticación de la oferta** relacionado con temas de *innovación en el producto, certificaciones, capacidades de clasificación, calidad, disponibilidad de producto, aseguramiento del abastecimiento, nivel de sofisticación del producto (ej. perfil de taza), productividad, nivel de transformación, atributos diferenciadores (storytelling, sostenibilidad, salud) y/o*, aquellos cuellos de botella que no permiten **mejorar la llegada o la entrada al mercado** (*Incumplimiento de criterios de compra de cliente (ej. Time to market, personalización), desconocimiento de los canales y estrategias de comercialización, acciones de posicionamiento en mercados para que los clientes nos conozcan, capacidades de business development*).
- **CALIDAD DEL ENTORNO**, cuellos de botella que dependen de las capacidades e **infraestructuras especializadas (bienes públicos)** a los que pueden acceder los empresarios **para sofisticar su producto** (*ecosistema de innovación, programas de formación y transferencia tecnológica, infraestructuras de calidad, industria auxiliar competitiva*) y, o, aquellos cuellos de botella que dependen de bienes públicos de conexión con los mercados (*programas de exportación, landing en mercados, inteligencia competitiva, acceso a financiación, programas de formación en business development*)

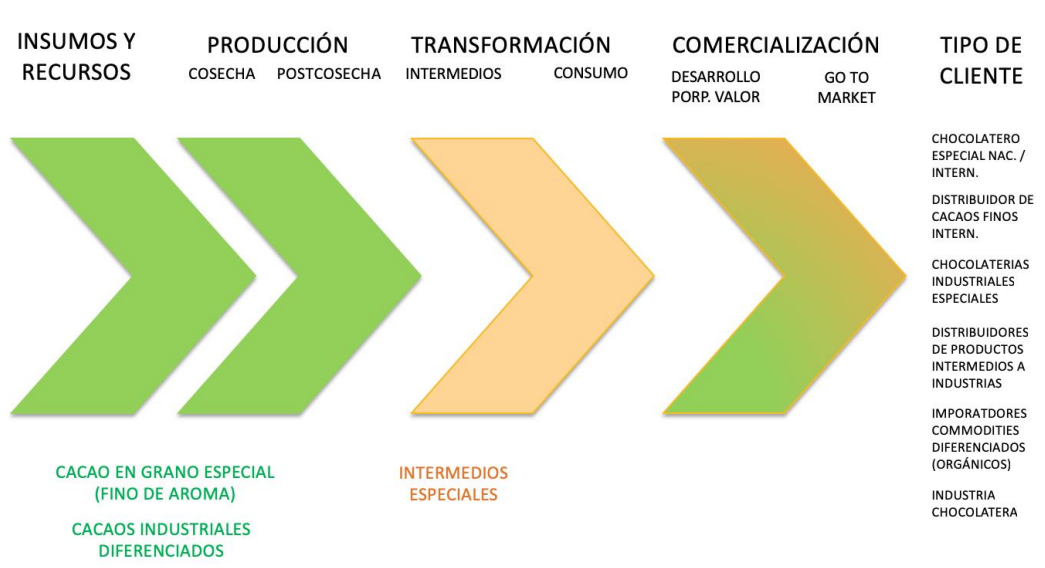
Gráfico 2: Cuadro resumen del tipo de cuellos de botella

SOFISTICACIÓN ESTRATEGIA	Falta de innovación en el producto, certificación, nivel de calidad, desarrollo de producto, nivel de sofisticación del producto, productividad, nivel de transformación, atributos diferenciadores (storytelling, sostenibilidad, comunidades, ...)	incumplimiento de criterios de compra de cliente, desconocimiento de los canales y estrategias de comercialización, acciones de posicionamiento en mercados para que los clientes nos conozcan, capacidades de business development, ...	estrategia y la cadena de valor interna de las empresas y que no permiten el desarrollo del negocio y los mercados (EN EL CASO DE TURISMO TAMBIÉN DE COORDINACIÓN Y ROLES DE LA CdV)
	Falta de ecosistema de desarrollo de producto turístico, programas de formación y transferencia tecnológica, infraestructuras de calidad, industria auxiliar competitiva, modelo de gobernanza público-privado...	programas de exportación, posicionamiento y landing en mercados, inteligencia competitiva, acceso a financiación, programas de formación en business development, ...	
CALIDAD DEL ENTORNO	SOFISTICACIÓN DE LA OFERTA	ACELERADORES DE MERCADO	

Fuente: CLUSTER DEVELOPMENT

Para el caso de **CACAO** se clasificaron los cuellos de botella en función de la cadena de valor, es decir, cuellos de botella referentes a la **CADENA DE ABASTECIMIENTO DE CACAO EN GRANO**, cuellos de botella referentes a la **COMERCIALIZACIÓN** y cuellos de botella para **CACAO TRANSFORMADO**.

Gráfico 3: Resumen de la cadena de valor del negocio de CACAO



Fuente: CLUSTER DEVELOPMENT

Según este análisis, la base propuesta para abordar el desarrollo de la cadena es la diferenciación entre dos negocios cuyo comportamiento define sus oportunidades, pero también las brechas a

cerrar que permitan un buen desempeño en mercados que reconocen un valor diferencial por el cacao.

En ese mismo sentido, y con el fin de encontrar acuerdos frente al enfoque y los énfasis a realizar en el programa, se definió como alcance de la presente Hoja de Ruta el negocio de cacaos especiales, concepto que entendido a partir de una definición de Swisscontact como: *“denominación para un segmento importante del mercado mundial de cacao, que se ha especializado en una serie de **atributos consistentes y verificables, ligados al manejo, el origen y la calidad que ofertan** los países productores, por lo que este nicho de mercado ha dado lugar a **varias categorías de cacao y a una clara diferenciación de precios**”*

Gráfico 4: Elementos claves para la definición del alcance de la HdR



Fuente: CLUSTER DEVELOPMENT

A continuación se agrupan según la cadena de valor, los cuellos de botella identificados en los Talleres previamente realizados por Swisscontact (2020),

1. INSUMOS Y RECURSOS

FALTA DISPONIBILIDAD DE INSUMOS DIFERENCIADOS

- Poca disponibilidad/uso de material vegetal de calidad diferenciada (trazabilidad de la genética vegetal).
- Altos costos de los insumos agropecuarios.
- Bajo registro adecuado de insumos ante el ICA y comercialización.
- Garantía en temas fitosanitarios en el proceso de semillas y viveros.

POCO ACCESO TRANSFERENCIA TECNOLÓGICA Y ASISTENCIA TÉCNICA PARA PLANIFICAR SEGÚN EL MERCADO

- Poco recursos humanos con conocimiento de asistencia técnica en campo para la diferenciación
- Disponibilidad de paquetes tecnológicos en cacao especiales
- Inexistencia de transferencia y asistencia técnica en producción de cacao especiales y en agricultura de precisión
- Falta planificación de la producción, por especialidad de las tierras aptas para el cultivo y con presencia de cadmio.
- Altos costos insumos e infraestructura

ACCESO LIMITADO A FINANCIACIÓN PARA LA INVERSIÓN EN DIFERENCIACIÓN

2. PRODUCCIÓN

FALTA DE CAPACIDADES Y CONOCIMIENTO DE DESARROLLO DE LA DIFERENCIACIÓN EN ASOCIACIONES

- Baja capacidad organizacional de las asociaciones de productores
- Nula capacidad de clasificación y comercialización de cacao por perfil organoléptico / características de diferenciación
- Limitado acceso a la financiación

FALTA ASISTENCIA TÉCNICA EN CAMPO CON VISIÓN DE MERCADO DIFERENCIADO

- Baja productividad y calidad.
- Bajo volumen de producción de cacao especiales y orgánicos
- Poca o escasa diferenciación de prácticas de producción de cacao especiales y certificados.
- Bajo acceso a asistencia técnica cultivo y postcosecha
- Resistencia a la aplicación de buenas prácticas y aplicación de malas prácticas
- Afectación al cultivo por cambio climático
- Falta de sensibilización a los productores en la aplicación de prácticas sostenibles

FALTA DE RECURSOS E INFRAESTRUCTURAS DE DIFERENCIACIÓN

- Baja disponibilidad de infraestructura adecuada para la diferenciación (producción, cosecha y postcosecha)
- Baja disponibilidad de tecnologías de postcosecha para productores medianos y pequeños (adopción y transferencia)
- Falta de mano de obra calificada

3. COMERCIALIZACIÓN

FALTA DE CONOCIMIENTO DEL MERCADO DE CACAOS ESPECIALES EN LA CDV REGIONAL

- Poco conocimiento de mercados, canales y potenciales clientes y sus criterios de compra en la cdv regional y sus oportunidades de negocio
- Conocimiento (o practica tradicional) muy basada en la venta local para el mercado nacional

FALTA DE CAPACIDADES Y NIVEL ASOCIATIVO PARA LA CONEXIÓN CON EL MERCADO

- Pocas asociaciones de segundo piso con enfoque de desarrollo de negocio
- Capacidades limitadas de acceso a mercados internacionales
- Pocos recursos humanos disponibles con conocimiento de negociación internacional
- Inadecuada estrategia de promoción del cacao especial en los mercados
- Falta de capacidad de consolidación de volumen para la exportación de cacaos especiales
- Falta de conocimiento en los procesos de exportación de cacao especial
- Falta de recursos para invertir en generar confianza en el mercado

POCAS OFERTAS DE VALOR QUE CUMPLAN CON CRITERIOS DE COMPRA CLIENTES

- Poco desarrollo y capacidades de estructuración de propuestas de valor basado en perfil organoléptico, storytelling, certificación, genética diferenciada, etc...

TRANSFORMACIÓN

FALTA DE CONOCIMIENTO EN LA TRANSFORMACIÓN DEL CACAO EN PRODUCTOS INTERMEDIOS DIFERENCIADOS

- Baja consistencia en calidad y tipo de materia prima
- Bajo conocimiento y cumplimiento de tecnologías para procesos de manufactura
- Bajo costo de sustitutos y derivados del cacao
- Dificultad para el cumplimiento de la normativa sanitaria y de inocuidad

FALTA DE CONOCIMIENTO DE CRITERIOS DE COMPRA DE CLIENTES, CANALES Y MERCADOS POTENCIALES

- Desconocimiento de formatos, composiciones, claims, certificaciones, packaging, ... frente a criterios de compra de clientes internacionales
- Desconocimiento de canales de comercialización de productos intermedios y clientes y mercados potenciales a nivel internacional

Ahora, para efectos del ejercicio propuesto, y con el fin de identificar el instrumento que permita resolver de mejor manera los cuellos de botella planteados, estos son reagrupados en la siguiente matriz así: Por un lado en aquellos que afectan a la **SOFISTICACIÓN DE LA ESTRATEGIA**, y por tanto que tienen que ver con la cadena de valor interna de las empresas y que no permiten el desarrollo del negocio y los mercados, por falta de sofisticación de la oferta y/o aquellos cuellos de botella que no nos permiten acelerar la llegada al mercado por falta de entendimiento y capacidades de desarrollo de negocio y visión de mercado. Por otro lado, tenemos aquellos cuellos de botella que afectan a la **CALIDAD DEL ENTORNO**, cuellos de botella que dependen de las capacidades e infraestructuras especializadas (bienes públicos) a los que pueden acceder los empresarios para sofisticar su producto y/o, aquellos cuellos de botella que dependen de bienes públicos de conexión con los mercados.

Gráfico 5: Matriz de cuellos de botella

	CAPACIDAD DE DESARROLLO DE OFERTA DE VALOR CACAO EN FUNCIÓN MERCADO	CAPACIDAD DE DESARROLLO DE NEGOCIO, PROMOCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN
SOFISTICACIÓN ESTRATEGIA	<p>USO DE MATERIALES PROPIOS REGIONALES DIFERENCIADOS (MAT. VEGETAL CON TRAZABILIDAD GENÉTICA)</p> <p>ACCESO TRANSFERENCIA TECNOLÓGICA Y ASISTENCIA TÉCNICA CACAOS ESPECIALES (BPA, CERTIFICACIONES, GENERO)</p> <p>CAPACIDADES Y CONOCIMIENTO DE DESARROLLO DE LA DIFERENCIACIÓN EN ASOCIACIONES</p> <p>RECURSOS E INFRAESTRUCTURAS DE DIFERENCIACIÓN (POSTCOSECHA)</p>	<p>CONOCIMIENTO DEL MERCADO DE CACAOS ESPECIALES EN LA CDV REGIONAL</p> <p>CAPACIDADES Y NIVEL ASOCIATIVO PARA LA CONEXIÓN CON EL MERCADO (INTEGRADORES)</p> <p>DESARROLLO DE OFERTAS DE VALOR QUE CUMPLAN CON CRITERIOS DE COMPRA CLIENTES</p>
CALIDAD DEL ENTORNO	<p>PLANIFICACIÓN DE LA PRODUCCIÓN (TIERRAS APTAS/CADMIO)</p> <p>INFRAESTRUCTURAS DE CALIDAD, INOCUIDAD, TRAZABILIDAD, ...</p> <p>FINANCIACIÓN PARA LA INVERSIÓN EN DIFERENCIACIÓN</p>	<p>CARACTERIZACIÓN DE PERFILES ORGANOLÉPTICOS DE LOS CACAOS FINOS DE AROMA</p>
	SOFISTICACIÓN DE LA OFERTA	ACELERADORES DE MERCADO

Fuente: CLUSTER DEVELOPMENT

Los cuellos de botella vinculados a la **SOFISTICACIÓN DE LA ESTRATEGIA** y validados en los talleres fueron:

En la **CAPACIDAD DE DESARROLLO DE OFERTA DE VALOR CACAO EN FUNCIÓN MERCADO**

1. USO DE MATERIALES PROPIOS REGIONALES DIFERENCIADOS (MAT. VEGETAL CON TRAZABILIDAD GENETICA)
2. ACCESO TRANSFERENCIA TECNOLÓGICA Y ASISTENCIA TÉCNICA CACAOS ESPECIALES (BPA, CERTIFICACIONES, GENERO)
3. CAPACIDADES Y CONOCIMIENTO DE DESARROLLO DE LA DIFERENCIACIÓN EN ASOCIACIONES
4. RECURSOS E INFRAESTRUCTURAS DE DIFERENCIACIÓN (POSTCOSECHA)

En la **CAPACIDAD DE DESARROLLO DE NEGOCIO, PROMOCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN**

1. CONOCIMIENTO DEL MERCADO DE CACAOS ESPECIALES EN LA CADENA DE VALOR REGIONAL
2. CAPACIDADES Y NIVEL ASOCIATIVO PARA LA CONEXIÓN CON EL MERCADO (INTEGRADORES)
3. DESARROLLO DE OFERTAS DE VALOR QUE CUMPLAN CON CRITERIOS DE COMPRA CLIENTES

Estos cuellos de botella generan áreas de intervención que podrían ser abordadas por el Fondo competitivo subnacional, que tiene como marco de actuación el desarrollo de **PROYECTOS QUE CONSOLIDEN CADENAS DE VALOR SOSTENIBLES PARA LLEGAR A MERCADOS PRINCIPALMENTE INTERNACIONALES** y que le apunta a tener impacto en **exportaciones, empleo, incremento de ingresos, acceso a financiamiento, aplicación de prácticas sostenibles y enfoque de género.**

Los cuellos de botella vinculados a la **MEJORA DE LA CALIDAD DEL ENTORNO** y validados en los talleres fueron:

1. PLANIFICACIÓN DE LA PRODUCCIÓN (TIERRAS APTAS/CADMIO)
2. INFRAESTRUCTURAS DE CALIDAD, INOCUIDAD, TRAZABILIDAD, ...
3. FINANCIACIÓN PARA LA INVERSIÓN EN DIFERENCIACIÓN
4. CARACTERIZACIÓN DE PERFILES ORGANOLÉPTICOS DE LOS CACAOS FINOS DE AROMA

Estos cuellos de botella generan áreas de intervención que podrían ser abordadas por el Mecanismo de reformas sectoriales, que tiene como marco de actuación el desarrollo de **REFORMAS DE POLÍTICA PÚBLICA**, atacar **CUELLOS DE BOTELLA TRANSVERSALES, IMPACTO SECTORIAL y/o CAMBIOS DE REGULACIÓN** y que le apunta a tener impacto en **generar soluciones a las barreras regulatorias, fallas de mercado y de coordinación,**

medidas (metodologías y herramientas) para la mejora del marco regulatorio y el marco institucional y programas, proyectos o herramientas metodológicas y de diagnóstico y mecanismos de gobernanza.

2. Áreas de intervención potenciales

A partir de los cuellos de botella priorizados y validados en los talleres iniciales se propusieron áreas de intervención potenciales tanto para el fondo competitivo subnacional como para el Mecanismo de reformas sectoriales.

Las áreas de intervención potenciales para el **fondo competitivo subnacional** son:

Acciones, proyectos y/o programas que apunten a:

1. El **FORTALECIMIENTO DE ASOCIACIONES Y/O ORGANIZACIONES DE PRODUCTORES**: diferenciación y desarrollo de entornos colaborativos de trabajo y de gestión (asociatividad/cluster/coordinación cadena). - Promover la caracterización sistemas de producción especial aplicados a los procesos de cosecha, fermentación y secado. - Fortalecer a las asociaciones en temas relacionados con capacidades de clasificación del grano en función de las necesidades del mercado en cacaos de especialidad. - Apoyar capacidades de asistencia técnica cacaos especiales. - Promover de procesos de comercialización conjunta en entornos asociativos, - Facilitar la articulación con eslabones de la cadena. – Fortalecer a nivel organizacional de las asociaciones en temas administrativos, financieros y comerciales. – Promover procesos de inclusión financiera.
2. Desarrollo de modelos de mejora del **DESEMPEÑO AMBIENTAL** habiliten los mercados y promuevan la diferenciación, que permita la inclusión de actividades puntuales dirigidas a promover al interior de los proyectos temas de: adopción de prácticas y sistemas de producción que permitan la reducción de gases efecto invernadero y el crecimiento verde.
3. Desarrollo de **CAPACIDADES DE INTELIGENCIA COMPETITIVA, PROMOCIÓN**, construcción de ofertas de valor por mercado y desarrollo de negocio internacional.
4. **VALORIZACIÓN DEL NEGOCIO DEL CACAO ESPECIAL** para la atracción de inversiones en el fortalecimiento de la cadena de valor

Esta áreas de intervención quiere solventar los siguientes cuellos de botella:

- **MATERIALES VEGETALES PARA PRODUCIR CACAOS ESPECIALES.**
- **ACCESO TRANSFERENCIA TECNOLÓGICA Y ASISTENCIA TÉCNICA CACAOS ESPECIALES (BPA, CERTIFICACIONES, GENERO)**
- **ACCESO AL FINANCIAMIENTO**
- **CAPACIDADES Y CONOCIMIENTO DE DESARROLLO DE LA DIFERENCIACIÓN EN ASOCIACIONES**

- RECURSOS E INFRAESTRUCTURAS DE DIFERENCIACIÓN (POSTCOSECHA, LOGÍSTICA)
- CONOCIMIENTO DEL MERCADO DE CACAOS ESPECIALES EN LA CDV REGIONAL
- CAPACIDADES Y NIVEL ASOCIATIVO PARA LA CONEXIÓN CON EL MERCADO (INTEGRADORES)
- FORTALECIMIENTO DE INDUSTRIA AUXILIAR DE LA CADENA DE CACAOS ESPECIALES.
- CATACIÓN Y PERILES ORGANOLÉPTICOS

Cuadro resumen de cuellos de botella y áreas potenciales de intervención

	CUELLOS DE BOTELLA	INTERVENCIONES
FONDO COMPETITIVO SUB-NACIONAL	<ul style="list-style-type: none"> • MATERIALES VEGETALES PARA PRODUCIR CACAOS ESPECIALES. • ACCESO TRANSFERENCIA TECNOLÓGICA Y ASISTENCIA TÉCNICA CACAOS ESPECIALES (BPA, CERTIFICACIONES, GENERO) • ACCESO AL FINANCIAMIENTO • CAPACIDADES Y CONOCIMIENTO DE DESARROLLO DE LA DIFERENCIACIÓN EN ASOCIACIONES • RECURSOS E INFRAESTRUCTURAS DE DIFERENCIACIÓN (POSTCOSECHA, LOGÍSTICA) • CONOCIMIENTO DEL MERCADO DE CACAOS ESPECIALES EN LA CDV REGIONAL • CAPACIDADES Y NIVEL ASOCIATIVO PARA LA CONEXIÓN CON EL MERCADO (INTEGRADORES) • FORTALECIMIENTO DE INDUSTRIA AUXILIAR DE LA CADENA DE CACAOS ESPECIALES. • CATACIÓN Y PERILES ORGANOLÉPTICOS 	<p>FORTALECIMIENTO DE ASOCIACIONES: diferenciación y desarrollo de entornos colaborativos de trabajo y de gestión (<u>asociatividad/cluster/coordinación cadena</u>).</p> <p>Desarrollo de modelos de mejora del DESEMPEÑO AMBIENTAL habiliten los mercados y promuevan la diferenciación.</p> <p>Desarrollo de CAPACIDADES DE INTELIGENCIA COMPETITIVA, PROMOCIÓN, construcción de ofertas de valor por mercado y desarrollo de negocio internacional</p> <p>VALORIZACIÓN DEL NEGOCIO DEL CACAO ESPECIAL para la atracción de inversiones en el fortalecimiento de la cadena de valor</p>

Fuente: Cluster Development

Por otra parte, las áreas de intervención potenciales para el **Mecanismo de reformas sectoriales** son:

1. FORTALECIMIENTO Y DESARROLLO DE MODELOS DE TRASFERENCIA TECNOLÓGICA, ASISTENCIA TÉCNICA EN CAMPO Y INFRAESTRUCTURAS DE CALIDAD APLICADOS A CACAOS ESPECIALES
2. FORTALECIMIENTO DE MODELOS DE INTEGRACIÓN LOGÍSTICA DE LA OFERTA Y ESCALABILIDAD
3. CONSOLIDACIÓN DE MODELOS DE FINANCIACIÓN PARA LA DIFERENCIACIÓN Y COMERCIALIZACION INTERNACIONAL

4. CONSOLIDACIÓN DE CONOCIMIENTO DE MERCADO Y CONEXIÓN CON LOS PERFILES Y VARIEDADES DE CACAO EN LAS CADENAS DE VALOR COMPETITIVAS LOCALES Y PROMOCIÓN DE UN PORTAFOLIO PRIORIZADO POR MERCADO

Esta áreas de intervención quiere solventar los siguientes cuellos de botella:

- INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN
- CAPACIDADES EN METROLOGÍA
- INOCUIDAD Y TRAZABILIDAD - CALIDAD
- COMERCIALIZACIÓN (ACCESO, PROMOCIÓN Y ADMISIBILIDAD)
- PRODUCCIÓN Y PRODUCTIVIDAD
- AMBIENTAL
- TALENTO HUMANO
- MERCADO LABORAL
- EMPRENDIMIENTO Y ASOCIATIVIDAD
- COMERCIALIZACIÓN Y LOGÍSTICA

Cuadro resumen de cuellos de botella y áreas potenciales de intervención

	CUELLOS DE BOTELLA	INTERVENCIONES
MECANISMO DE REFORMAS SECTORIALES	<ul style="list-style-type: none"> • INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN • CAPACIDADES EN METROLOGÍA • INOCUIDAD Y TRAZABILIDAD - CALIDAD • COMERCIALIZACIÓN (ACCESO, PROMOCIÓN Y ADMISIBILIDAD) • PRODUCCIÓN Y PRODUCTIVIDAD • AMBIENTAL • TALENTO HUMANO • MERCADO LABORAL • EMPRENDIMIENTO Y ASOCIATIVIDAD • COMERCIALIZACIÓN Y LOGÍSTICA 	<p>FORTALECIMIENTO Y DESARROLLO DE MODELOS DE TRANSFERENCIA TECNOLÓGICA, ASISTENCIA TÉCNICA EN CAMPO Y INFRAESTRUCTURAS DE CALIDAD APLICADOS A CACAOS ESPECIALES</p> <p>FORTALECIMIENTO DE MODELOS DE INTEGRACIÓN LOGÍSTICA DE LA OFERTA Y ESCALABILIDAD</p> <p>CONSOLIDACIÓN DE MODELOS DE FINANCIACIÓN PARA LA DIFERENCIACIÓN Y COMERCIALIZACION INTERNACIONAL</p> <p>CONSOLIDACIÓN DE CONOCIMIENTO DE MERCADO Y CONEXIÓN CON LOS PERFILES Y VARIEDADES DE CACAO EN LAS CADENAS DE VALOR COMPETITIVAS LOCALES Y PROMOCIÓN DE UN PORTAFOLIO PRIORIZADO POR MERCADO</p>

Fuente: Cluster Development

3. Componentes de la Hoja de Ruta

A partir de la validación de las áreas potenciales de intervención se construyeron los componentes de la hoja de ruta en un formato amplio para que se pudieran incluir distintas tipologías de programas, proyectos y acciones, pero siempre bajo el marco definido y acordado de cada una de las áreas de intervención. Además, en los talleres previos y en el de validación de los componentes de la Hoja de Ruta se identificaron las instituciones que, o por estar ya desarrollando programas con objetivos similares o, por tener las competencias en las distintas materias a fortalecer en cada componente, son las aliadas naturales en cada intervención y deberían tener un rol y una responsabilidad concreta.

La hoja de ruta la componen tres (3) intervenciones para el **fondo competitivo subnacional** y cuatro (4) intervenciones para el **mecanismo de reformas sectoriales**. A continuación, se describe cada intervención.

Intervenciones del fondo competitivo subnacional

1. CADENAS DE VALOR COMPETITIVAS

Objetivo

Promover la implementación de cadenas de valor del cacao locales competitivas logrando evolucionar de un modelo de acopio a un Modelo de asociación como eslabón estratégico (acopio, valorización de oferta, comercialización-integración).

A quien va dirigido

Priorizar dos o tres regiones con cadenas de valor identificadas, y cuyo enfoque en mercados internacionales les exija la consolidación de una oferta de cacao diferencial, y un nivel de conocimiento superior sobre el producto.

Componentes de la intervención

- Desarrollo de Capacidad de asistencia técnica/transferencia de Tecnologías. BP en especiales (producción, cosecha y beneficio)
- Desarrollo de capacidades de gestión de certificaciones en función del mercado y trazabilidad desde el origen
- Capacidad de valorización, catación y perfilamiento + conocimiento de canales y clientes
- Capacidad integración y comercialización.
- Capacidad posicionamiento. (Denominación de Origen., marca, ...)

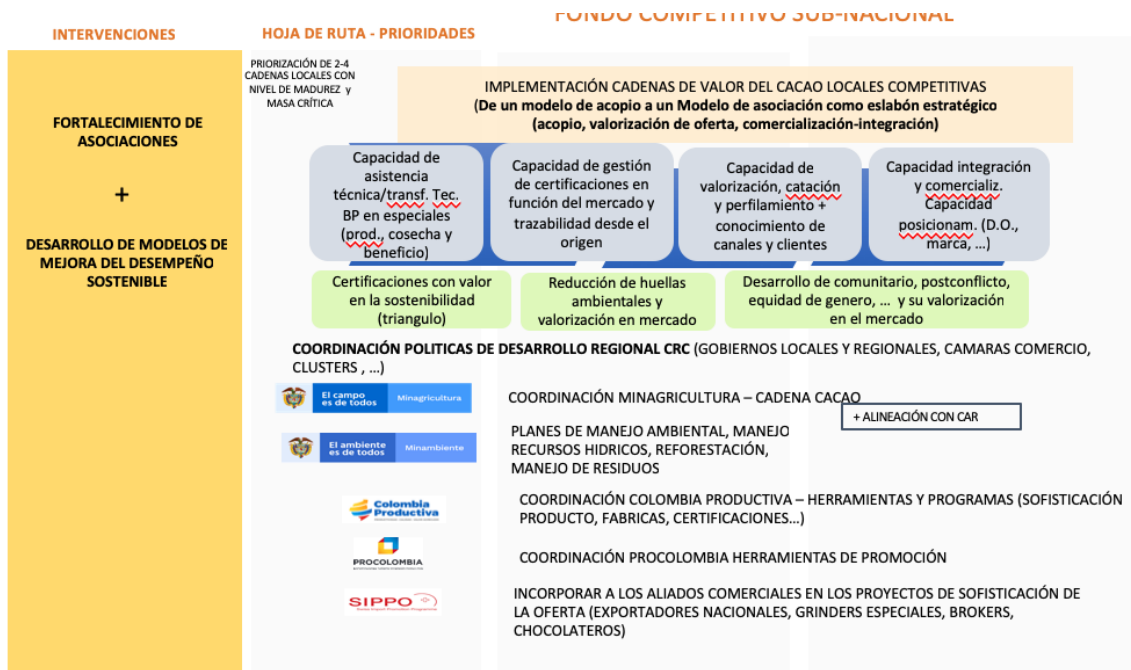
Resultados esperados

- Certificaciones con valor en la sostenibilidad (triángulo)
- Reducción de huellas ambientales y valorización en mercado
- Desarrollo de comunitario, postconflicto, equidad de genero, ... y su valorización en el mercado

Instituciones de apoyo

- MINISTERIO DE AGRICULTURA . COORDINACIÓN CADENA DE CACAO
- MINISTERIO DE MEDIO AMBIENTE - PLANES DE MANEJO AMBIENTAL, MANEJO RECURSOS HIDRICOS, REFORESTACIÓN, MANEJO DE RESIDUOS
- COLOMBIA PRODUCTIVA - COORDINACIÓN COLOMBIA PRODUCTIVA – HERRAMIENTAS Y PROGRAMAS (SOFISTICACIÓN PRODUCTO, FABRICAS, CERTIFICACIONES...)
- CONFECÁMARAS – ESTRATEGIAS CLUSTER DE CACAO APOYADAS DESDE LAS CÁMARAS DE COMERCIO
- PROCOLOMBIA - COORDINACIÓN PROCOLOMBIA HERRAMIENTAS DE PROMOCIÓN
- SIPPO - INCORPORAR A LOS ALIADOS COMERCIALES EN LOS PROYECTOS DE SOFISTICACIÓN DE LA OFERTA (EXPORTADORES NACIONALES, GRINDERS ESPECIALES, BROKERS, CHOCOLATEROS)

Gráfico: Esquema de la intervención



Fuente: Cluster Development

2. DESARROLLO DE INTEGRADORES PARA MERCADOS DE VALOR

Objetivo

Desarrollar capacidades de inteligencia competitiva, promoción, construcción de ofertas de valor en las regiones cacaoteras a través de asociaciones de segundo piso profesionalizadas y/o desarrollo de integradores medianos.

A quien va dirigido

Asociaciones de segundo piso profesionalizadas y/o desarrollo de integradores medianos

Componentes de la intervención

- Capacidad de compra e integración de oferta valorizada (multiregión, multivariedad) en función de los mercados a desarrollar
- Capacidad de modelaje y operación logística para la exportación (blending, packaging), trazabilidad y llegada la mercado con conexión con el origen
- Capacidad de gestión de cuentas internacionales y conexión directa con clientes (export. nacionales, grinders especiales, brokers, chocolateros)

Instituciones de apoyo

PROCOLOMBIA - COORDINACIÓN PROCOLOMBIA HERRAMIENTAS DE PROMOCIÓN

SIPPO - HERRAMIENTAS DE COMERCIALIZACIÓN INTERNACIONAL

RED CACAOTERA

FEDECACAO

Gráfico: Esquema de la intervención



Fuente: Cluster Development

A manera de ejemplo, y como proyecto tipo de despliegue de esta acción, se presenta a continuación una guía metodológica que podría ser útil para las etapas de implementación



1

PRIORIZACIÓN DE MERCADOS

ACCIONES QUE FACILITEN EL CONOCIMIENTO DEL MERCADO DE ALTO VALOR

- Identificación de maestros chocolateros a nivel global (USA-UE)
- Identificación de integradores de grano de origen globales
- Identificación de compradores de semitransformados de variedades diferenciadas (certificadas, perfiles organolepticos, ...)
- Misión exploratoria UE (precomercial)
 - Entrevistas individuales a potenciales clientes
- Análisis del atractivo de mercado
- Identificación de los cacaos competidores en las regiones analizadas para poder detectar los principales cambios estratégicos que debieron tener para poder posicionares en los mercados definidos

CHECK LIST VARIABLES CLAVES DE PRODUCTO PARA CADA MERCADO

- ✓ Quiénes son los clientes?
- ✓ Cuáles son las claves en la relación con ese cliente?
- ✓ Qué variedades venden?
- ✓Cuál es la calidad mínima (notas-perfiles) que exigen?
- ✓ Exigen certificaciones?
- ✓Cuál es la disponibilidad mínima?
- ✓ Qué procesos de trazabilidad exigen?
- ✓ Cómo funciona la logística?
- ✓ Cuáles son las preferencias del consumidor en ese destino?
- ..

CLUSTER | DEVELOPMENT

1

PRIORIZACIÓN DE MERCADOS

ACCIONES QUE FACILITEN EL CONOCIMIENTO DEL MERCADO DE ALTO VALOR

**MODELOS DE NEGOCIO BEAN TO BAR****CHOCOLATERÍAS GOURMET****INTEGRADORES ESPECIALIZADOS DE GRANO****CHOCOLATIERS Y CHOCOLATERÍA DE AUTOR****REGIONES POTENCIALES**

- ✓ Qué regiones?
- ✓ Qué tipo de comprador encontramos?
- ✓ Cuáles son los modelo de negocio?
- ✓Cuál es la prima sobre el precio?

CLUSTER | DEVELOPMENT

2 CONOCIMIENTO DE LAS BUENAS PRÁCTICAS
 ACCIONES QUE FACILITEN EL CONOCIMIENTO DE LAS MEJORES PRÁCTICAS DE MANEJO DEL CACAO EN EL MUNDO

- Identificación de los cacaos de alta gama competidores y posicionados en el mercado
- Misión buenas practicas cacaoteras agro* fincas posicionadas en alta gastronomia (mexico, venezuela, brasil, ...) (3)

El cacao bandera de la hacienda, comentó, es el criollo, con alta calidad, del cual a nivel mundial no representa ni el uno por ciento de la producción, al igual que en México.

La mezcla de polinización cruzada de criollo con cacao forastero, relató, da como resultado los "trinitarios" con variedades diversas denominadas Guayaquil o Calabacillo, propios de la región.

A los productores de la región, expuso, no les corresponde tratar de vender por volumen, sino en nichos de mercado específicos que exigen un cacao de aroma, de calidad, de origen e histórico

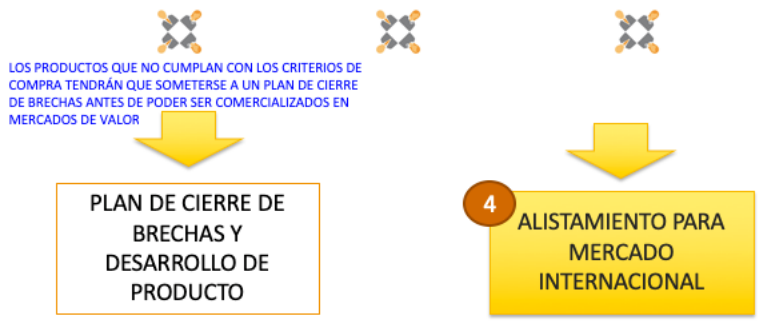
"Y con esas características lo podemos vender. El cacao mexicano tiene que irse a vender, no que nos vengán a comprar porque no podemos compararnos con mercados que compiten en volumen y pagan a precios internacionales", añadió.

De meterse a ese sistema, apuntó, sería regalar el cacao sin ver los atributos que posee.

Asociación especializada en cacaos diferenciados y de origen

3 IDENTIFICACIÓN DE OFERTA CON POTENCIAL DEL TERRITORIO
 ACCIONES QUE FACILITEN EL CONOCIMIENTO DE CALIDAD INDIVIDUAL

- Talleres con las asociaciones de productores y entidades de entorno con capacidades de perfilar para **identificar los perfiles potenciales que cumplen los criterios de compra de los clientes** y pueden competir con los perfiles de alta gama competidores.



3. FORTALECIMIENTO DE LA CADENA DE VALOR AUXILIAR EN CACAO SOSTENIBLE

Objetivo

Fortalecer la industria auxiliar conexas a la cadena de cacao especiales y de esta manera lograr una mejor respuesta de las regiones frente a los requerimientos de los mercados de mayor valor.

A quien va dirigido

Iniciativas regionales (cluster o no cluster) que han apostado por el desarrollo de una cadena de valor con enfoque en cacao diferenciados y cuyo nivel de desarrollo se convierte en un reto para la oferta de bienes y servicios provenientes de la industria auxiliar conexas.

Componentes de la intervención

Esta intervención debería estar enlazada con las acciones de PRODUCTO, y de esta manera conseguir una oferta sólida de grano diferenciado. Algunos componentes que podrían ser abordados son:

- Capacidades de catación y perfilamiento organoléptico del cacao
- Capacidad de operación logística especializada
- Capacidad de incorporar agrotech 4.0 y agricultura de precisión en la producción

Instituciones de apoyo

- ONUDI
- SENA
- CLUSTERS DE LOGISTICA
- LABORATORIOS REGIONALES DE CATACIÓN DE CAFÉ Y/O CACAO
- ARTICULACIÓN CON CENTROS DE INVESTIGACIÓN E INFRAESTRUCTURAS DESARROLLADAS PARA CAFÉ

Gráfico: Esquema de la intervención



Fuente: Cluster Development

Intervenciones mecanismos de reformas sectoriales

La cadena de cacao en el país cuenta con procesos organizativos previos que le han apostado al fortalecimiento de la oferta pero también al desarrollo de mercados de mayor valor. En este contexto, y conscientes de que el Programa Colombia + Competitiva tiene un enfoque de articulación y reconocimiento de dinámicas previas, en este ejercicio de Hoja de Ruta se enunciarán algunas acciones derivadas de los talleres realizados con el propósito de construir dicha Hoja de Ruta, dejando la tarea de su profundización una vez se haya generado la alineación con los esfuerzos precedentes.

Las acciones entonces priorizadas para este mecanismo son.

- Fortalecimiento y desarrollo de modelos de transferencia tecnológica, asistencia técnica en campo y infraestructuras de calidad aplicados a cacaos especiales
- Fortalecimiento de modelos de integración logística de la oferta y escalabilidad
- consolidación de modelos de financiación para la diferenciación y comercialización internacional
- Consolidación de conocimiento de mercado y conexión con los perfiles y variedades de cacao en las cadenas de valor competitivas locales y promoción de un portafolio priorizado por mercado

3. RECOMENDACIONES FINALES

- La cadena del cacao cuenta con diferentes instancias de coordinación (ejm comités de cadenas), por lo que profundizar en su conocimiento permitirá identificar acciones claves que desde el programa podrían apalancarse desde una lógica de complementariedad de esfuerzos en marcha.
- En el proceso de estructuración de la HdR se identifica la oportunidad de transferir buenas prácticas – conocimiento de la cadena de cafés especiales a cacaos especiales. Es una buena manera de gestionar la curva de aprendizaje.
- Para ganar en profundidad de la Hoja de Ruta planteada, se proponen sesiones de trabajo con empresas y asociaciones que han desarrollado el mercado de cacaos especiales, y a partir de allí validar lo aquí planteado abordándolo desde dos capas: 1) acciones para el cumplimiento de habilitadores de mercado y 2) Acciones para consolidar atributos diferenciales.
- La residualidad, sostenibilidad, trazabilidad se plantean como temáticas de primer orden cuyo abordaje podría dinamizar el desarrollo sostenido de oportunidades de mercado (deficit actual en la oferta).
- Se sugiere prestar especial atención al rol y capacidades requeridas por las asociaciones, especialmente las de segundo nivel, toda vez que están llamadas a facilitar la conexión con mercados con enfoque en especiales.