

Proyecto Fortalecimiento de la Productividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa.

EVALUACIÓN CUALITATIVA DE LA CADENA DE VALOR DE AJONJOLÍ EN GUATEMALA



Consultor: Ing. Agr. Juan Pablo Marin Roma

Guatemala, 2014

Índice de Contenido

Contenido	Página
I. Resumen	1
II. Introducción	5
III. Objetivos de la evaluación de Cadenas de Valor del Ajonjolí	7
IV. Matriz de la Evaluación.....	7
4.1 Descripción de la Herramienta	7
4.2 Resultados Matriz de Evaluación	9
V. Resultados de la aplicación de la matriz de evaluación.....	10
5.1 Dinámica de la demanda y potencial competitivo	13
5.2 Potencial de impacto/desarrollo inclusivo de la cadena	14
5.3 Pre condiciones de éxito.	15
5.4 Determinación geográfica.	17
VI. Estrategias a implementar	18
VII. Definición de la cadena.....	19
6.1 Producto evaluado	19
6.2 Descripción zona geográfica o de acción.....	20
VIII. Mapeo de la Cadena	23
8.1 Eslabones de la cadena	23
8.2 Proveedores de insumos.....	23
8.3 Producción Primaria	25
8.4 Transformación	30
8.5 Comercialización (Exportación).....	30
8.6 Actores de la cadena.....	30
8.7 Actores directos	31

8.8	Actores indirectos.....	31
8.9	Relaciones entre actores.....	32
IX.	Análisis Económico y de Mercado	38
9.1	Mercado y su alcance	38
9.2	Comercio exterior de ajonjolí 2011-2013.....	38
9.3	Rentabilidad, competencias de la cadena de valor y barreras de entrada al mercado.....	39
9.4	Comercialización y distribución	39
X.	Prospectiva de la Cadena.....	40
10.1	Dinámica de la demanda y potencial competitivo.	40
10.2	Potencial de impacto y desarrollo inclusivo de la cadena.	40
10.3	Precondiciones de éxito.	41
10.4	Determinación Geográfica.....	41
10.5	Identificación de Estrategias	42
XI.	Conclusiones	46
XII.	Bibliografía.....	47
XIII.	Siglas y Acrónimos	49
XIV.	Anexos	50

Índice de Cuadros

Cuadro 1. Resultados de Evaluación de la Cualificación de Criterios y sub criterios para la Cadena de Valor del ajonjolí	11
Cuadro 2. Estimación de empleo y MIPYMEs.....	35
Cuadro 3. Actores relevantes de la cadena de valor	35
Cuadro 4. Comercio exterior, periodo 2011/2013.....	39

Índice de Figuras

Figura 1. Resultados de la Evaluación por criterios de las cadenas de valor de ajonjolí.....	12
Figura 2 Distribución geográfica de la producción.....	22
Figura 3 Eslabones de la cadena de valor	23
Figura 4 Actores directos.....	31
Figura 5 Actores indirectos.....	32
Figura 6. Relaciones entre los eslabones de la cadena de valor	33
Figura 7. Distribución del valor agregado.....	34

I. Resumen

En el marco del Proyecto Fortalecimiento de la Productividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, establecido entre el Gobierno de Guatemala y el Banco Mundial, según firma de Convenio de Préstamo BIRF 8000-GT, se identificó la necesidad de evaluar la cadena de valor del ajonjolí y de esta manera “estimular el crecimiento de Micro, Pequeñas y Medianas empresas (MIPYMEs) que formen parte de cadenas de valor claves”. Para conseguirlo, se proveerá asistencia técnica y se apoyarán inversiones para mejorar la productividad de las cadenas, la calidad de sus productos y procesos, así como para facilitar su integración en los mercados nacional e internacional.

En estas iniciativas del Proyecto, se desarrolló el presente estudio “**Evaluación Cualitativa de la cadena de Valor del Ajonjolí**”, donde se plantearon los siguientes resultados: **a)** Evaluar la oportunidad que presenta la cadena para la consecución de los objetivos del proyecto, **b)** Identificación y validación de soluciones inmediatas, e **c)** Identificación de promotores locales y mapeo de la cadena.

Debido a que la región productora de ajonjolí en el país, se concentra en el litoral del pacífico, se eligieron los departamentos de Retalhuleu, Suchitepéquez y Escuintla que aglutinan el 75% de la producción nacional, por ello se focalizó en estos tres departamentos como el área de estudio. En esta región se conoció la dinámica establecida entre los actores que conforman los diferentes eslabones de la cadena y como los mismos actores mantienen una relación de colaboración para alcanzar sus propios beneficios. En consecuencia, se conoció la vinculación de las actividades de los actores.

Para la consecución de resultados se desarrolló un proceso metodológico, con base a diagnóstico y análisis de la cadena de la papa, utilizando la metodología de análisis de cadena de valor con la aplicabilidad de una Matriz de Evaluación Cualitativa, que incluyeron criterios, subcriterios y un formulario de preguntas. El trabajo se desarrolló en los meses de Junio a Agosto del año 2014, donde se llevaron a cabo encuestas, talleres participativos y reuniones entre los principales agentes de la cadena dentro del marco del proyecto. Posterior a esta etapa de campo, y de haber efectuado una exhaustiva revisión documental de estudios y diagnósticos efectuados a nivel nacional y en la región; se culminó con el documento final, donde se tuvo la participación y acompañamiento técnico del personal del Proyecto.

En congruencia con los resultados del Mapeo e Identificación de Actores, se identificaron y se tuvo la participación en reuniones y talleres a los siguientes actores.

En la cadena de valor del ajonjolí, se determinaron dos eslabones de la cadena, encontrando una definición marcada entre Actores Directos e Indirectos. En los Actores Directos se encontraron eslabones secuenciales de la cadena y definidos de la siguiente manera: a) Insumos, b) Producción, c) Exportación y comercialización. En los actores indirectos participan diferentes eslabones y estos son: asistencia técnica, proveedores de equipo, financiamiento, información, investigación y capacitación, entre los principales.

De acuerdo a los **resultados de la Evaluación Cualitativa Cadenas de valor de Ajonjolí, la misma tuvo una ponderación final de 0.48, ubicándose en una cualificación Media**, donde el Criterio Dinámica de la Demanda y Potencial Competitivo tiene una ponderación media, el Criterio Potencial de Impacto/Desarrollo Inclusivo de la Cadena se encuentra en un nivel medio-alto, el Criterio Precondiciones de Éxito se encuentra en nivel bajo y el Criterio Determinación geográfica muestra una ponderación media-alta (figura 1).

La evaluación cualitativa de cadenas de valor de Ajonjolí, muestran resultados de las dinámicas que se establecen entre los dos eslabones, las relaciones, interacciones y sinergias que se efectúan en la cadena de valor.

Entre las principales problemáticas identificadas en la cadena de valor del ajonjolí, se encuentran:

Entre las principales problemáticas identificadas en las cadenas de valor de la Ajonjolí, se encuentran:

- ✓ Decrecimiento de la producción y productividad en los últimos años debido al aumento de la frontera cañera.
- ✓ Semillas degeneradas, principalmente la mezcla entre las 22 variedades aproximadamente con presencia en la zona.
- ✓ La falta de asociatividad en el eslabón productor, las organizaciones tienen fines sociales antes de la producción y venta conjunta del ajonjolí, es casi nula en la producción y comercialización.
- ✓ Existe poca o nula información con la que el agricultor cuenta a la hora de planificar y vender sus cosechas.
- ✓ Falta de capacidades y desarrollo empresarial de las organizaciones productoras de ajonjolí para la comercialización.
- ✓ Alta intermediación en la comercialización

Entre las principales estrategias propuestas responden a las problemáticas identificadas en la cadena de valor del ajonjolí, se encuentra:

1. Fortalecimiento Empresarial y Asociatividad aunado al análisis permanente del mercado de ajonjolí en la cadena.
2. Productividad a través de la aplicación de Buenas prácticas agrícolas BPA's y BPM, fomentando mejores técnicas de producción con la finalidad de mejorar el producto.
3. Innovación e Investigación logrando el Mejoramiento genético Realizando un trabajo de investigación integral que genere variedades con características ideales para el país en zonas con potencial para la producción del grano.

II. Introducción

El Gobierno de Guatemala y el Banco Mundial firmaron el Convenio de Préstamo BIRF 8000-GT, el objetivo de desarrollo del proyecto es estimular el crecimiento de Micro, Pequeñas y Medianas empresas (PYMEs) que formen parte de cadenas de valor claves. Para conseguirlo, se proveerá asistencia técnica y se apoyarán inversiones para mejorar su productividad, la calidad de sus productos y procesos, así como para facilitar su integración en los mercados nacional e internacional. Para esto se ejecutarán los siguiente Componentes:

Componente 1: Prestación de servicios empresariales eficaces a las PYMEs,

Componente 2: Creación de cadenas de valor productivas

Componente 3: Gestión y monitoreo del proyecto

Componente 1: Mejorar y Promover servicios de desarrollo empresarial, el cual tiene como objetivo fortalecer la capacidad del MINECO para dirigir y coordinar las iniciativas de desarrollo de los sectores público y t en apoyo de las MIPYMEs sobre la base de las políticas nacionales existentes, incluida la mejora de los SDE y los servicios de calidad existentes, así como la realización de pruebas piloto a fin de formular nuevos enfoques para aumentar el acceso a los servicios financieros y de desarrollo empresarial.

Dentro del Componente 2: Creación de cadenas de valor productivas se tiene como objetivo mejorar la competitividad de las MIPYMEs mediante el suministro de: a) asistencia técnica y capacitación a los beneficiarios para facilitar el diseño de propuestas de sub-proyectos, y b) sub-donaciones a los beneficiarios que trabajen en las cadenas de valor seleccionadas para la realización de sub-proyectos;

Este componente permitirá mejorar la competitividad de las MIPYMEs mediante la elaboración y el financiamiento parcial a título de donación de sub-proyectos enmarcados en planes de acción prioritarios para las cadenas de valor seleccionadas.

El estudio Evaluación Cualitativa de la cadena del Ajonjolí, se inició con la elaboración de un Plan de Trabajo, seguido de la validación metodológica y como producto intermedio la elaboración de un informe de avances, donde se dio a conocer la primera fase de vinculación y coordinación con los principales actores, que formaron parte del mapeo de actores y con quienes se programarán actividades para alcanzar los objetivos y resultados previstos.

En un periodo de dos meses, se efectuaron diferentes intervenciones técnicas principalmente dirigidas a revisión documental, reuniones y entrevistas con los diferentes actores, recorridos de campo y el desarrollo de un Taller de Validación de Cadena de Valor de Ajonjolí, realizado en la cabecera departamental de Retalhuleu. En las Reuniones y entrevistas con diferentes actores se utilizaron herramientas para la obtención de información, principalmente en cuanto a Mapeo de Cadenas de Valor, Mapeo de Actores y Criterio de Evaluación para apoyo de Soluciones Inmediatas

III. Objetivos de la evaluación de Cadenas de Valor del Ajonjolí

- Realizar una evaluación cualitativa de cadenas de valor del ajonjolí, que facilite información para la decisión del Ministerio de Economía a través del Comité Asesor, sobre la factibilidad técnica de que esta cadena sea apoyada por el proyecto.
- Identificar y validar oportunidades prioritarias dentro de la cadena y soluciones inmediatas.
- Identificar a candidatos de integrantes del grupo de trabajo para cada cadena seleccionada.
- Determinar la zona geográfica de mayor importancia

IV. Matriz de la Evaluación

4.1 Descripción de la Herramienta

Esta herramienta es un análisis ponderado de sub criterios y preguntas que alimenta criterios que en su cualificación, y que permitió conocer la situación general de la cadena.

4.1.1 Criterios de Evaluación:

Los criterios de Evaluación definidos fueron cuatro (4), estos tienen como enfoque principal el determinar la situación de la cadena desde la perspectiva cualitativa (Anexo 1).

Criterio 1. Dinámica de la Demanda Potencial:

La evaluación de este criterio se basó principalmente en conocer el dinamismo del mercado, la capacidad actual de la cadena y su definición de ventajas competitivas y comparativas. (20% del peso total de criterios).

Criterio 2. Potencial de impacto/desarrollo inclusivo de la cadena:

El criterio orientó a conocer cuál es la participación actual de las Mipymes en el sector, sus potencialidades principalmente en generación de empleo, proyectó cuales podrían definirse en el tiempo como una ventaja competitiva de sus actores y la oportunidad de crecimiento de la misma. (30% del peso total de criterios).

Criterio 3. Pre-Condiciones de éxito:

La importancia de este criterio es alta, tomó en cuenta consideraciones de importancia como el posible nivel de compromiso y receptividad del proyecto, la disponibilidad de coinvertir, evaluar si cuenta con activos que generen oportunidad de crecimiento de la cadena, así como el grado de articulación y coordinación existente entre los actores. (40% del peso total de criterios).

Criterio 4. Determinación geográfica:

La Determinación geográfica es un criterio exógeno a la evolución natural de la cadena, sin embargo tiene influencia directa, con este se intentó determinar si el área geográfica cuenta con lo necesario para colaborar a generar impacto en el proyecto, condiciones naturales, condición vial e infraestructura u otros factores que aporten o limiten el crecimiento del negocio. (10% del peso total de criterios).

4.1.2 Formulario de Preguntas:

Se realizaron preguntas las cuales buscan orientar tanto al subcriterio como al criterio, este tiene una cualificación de Alto, Medio y Bajo (Cualificación):

Alto: Considera ser la mayor calificación, siendo el estado óptimo de la interrogante, subcriterio y criterio.

Medio: Considera ser la mediana calificación, siendo el estado regular, con condiciones permisibles, para la interrogante, subcriterio y criterio.

Bajo: Considera ser la menor calificación, siendo el estado no tolerable de condiciones para la interrogante, subcriterio y criterio.

Uso del formulario de Preguntas: Tomando en cuenta el criterio referente, se intentó generar una conversación-entrevista que sin (o realizándolas) hacer preguntas directas, se pudieron responderse las mismas, estas se evaluaron tomando en cuenta los criterios de cualificación y fueron llenadas por el entrevistador. Estas se colocaron con un sistema binario (1, 0), para definir la cualificación considerada pertinente.

4.2 Resultados Matriz de Evaluación

La evaluación de preguntas se hizo agrupando por subcriterio, la suma de sus valores de cualificación, Alto, Medio y Bajo. La evaluación del subcriterio, se realizó con una ponderación calificativa, tomando en cuenta las respuestas Alto con un punto (1), Medio con medio punto (0.5) y Bajo con cero puntos (0), para luego dividirlo en el total de preguntas por subcriterio, la calificación obtenida será mejor mientras más se acerca a uno (1), mientras que si se acerca a cero (0) se consideran condiciones poco pertinentes. Posteriormente para la evaluación del criterio se realizó un promedio de los subcriterios y se ponderó en base al nivel de importancia considerado anteriormente par cada criterio, con esto dándole un mayor peso al criterio con mayor valor (cuadro 1).

V. Resultados de la aplicación de la matriz de evaluación

En las iniciativas del Proyecto Fortalecimiento de la Productividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, se desarrolló el presente estudio **“Evaluación Cualitativa Cadenas de Valor de Ajonjolí”**, donde se plantearon los siguientes resultados: Evaluar la oportunidad que presenta la cadena para la consecución de los objetivos del proyecto, Identificación y validación de soluciones inmediatas e Identificación de promotores locales y mapeo de la cadena. Para la consecución de resultados se desarrolló un proceso metodológico, con base a diagnóstico y análisis de la cadena del ajonjolí empleando la Matriz de Evaluación Cualitativa proporcionada que incluye criterios, sub criterios y preguntas generadoras.

Trabajando la región más productora de ajonjolí en el país, conteniendo esta los departamentos de Retalhuleu, Suchitepéquez e Escuintla, que aglutina el 75% de la producción nacional. En cuanto al Mapeo e Identificación de Actores, se tienen a los siguientes actores por eslabón: a) Organizaciones de Productores: A nivel de 10 COCODES, asociaciones como, ACIMREC, ASODINA, ACINOR, ADASEV, AIMVES, AMA , ASECOPAR, ACICAR, Rancho Alegre, Cooperativas como Agrícola La Montaña, Agrícola Santa Fé, ECA Padre Andrés Girón, entre otros PYMES. b) Exportadores: UNIEXPORT S.A., Semillas Universales Agromundo, Procesos Fabriles S.A. Profasa y Promoción de Exportación S.A. (proexport), d) Asistencia técnica y proveedores de insumos e e) Instituciones Reguladoras.

Como resultados dentro de la Evaluación Cualitativa de la cadena de valor de Ajonjolí, se tuvo una ponderación final de 0.48, con una calificación Media, donde el Criterio Dinámica de la Demanda y Potencial Competitivo tiene una ponderación media, el Criterio Potencial de Impacto/Desarrollo Inclusivo de la Cadena se encuentra en un nivel medio-alto, el Criterio Precondiciones de Éxito se encuentra en nivel bajo y el Criterio Determinación Geográfica muestra una ponderación media.

Cuadro 1. Resultados de Evaluación de la Cualificación de Criterios y sub criterios para la Cadena de Valor del ajonjolí

Criterios	Ponderado
DINAMICA DE LA DEMANDA Y POTENCIAL COMPETITIVO	0.51
POTENCIAL DE IMPACTO/DESARROLLO INCLUSIVO DE LA CADENA	0.64
PRE-CONDICIONES DE ÉXITO	0.32
DETERMINACIÓN GEOGRÁFICA	0.58
Sub-criterios	Ponderado
Dinamismo del mercado	0.59
Capacidades actuales y ventajas competitivas	0.43
Relevancia actual de la participación de MIPYMES	0.25
Potencial de las MIPYMES de generar empleo (estacional y formal)	0.80
Potencial "Ventaja competitiva (y comparativa) de las MIPYMES y oportunidades para vincular nuevas MIPYMES a la cadena	0.75
Potencial de riesgo significativo	0.75
El nivel de receptividad y el nivel de compromiso de los actores clave de la cadena hacia la iniciativa	0.33
Disponibilidad a coinvertir en la iniciativa por parte de actores locales	0.40
Presencia de activos productivos y disponibilidad de oportunidades complementarias al proyecto	0.33
Grado de coordinación y articulación entre los actores.	0.25
Grado de desatención de las cadena	0.29
Cobertura geográfica con mayor potencial de generar impacto	0.58

Cualificación ponderada **0.48**

De acuerdo a los **resultados de la Evaluación Cualitativa Cadenas de valor de Ajonjolí**, la misma tuvo una **ponderación final de 0.48**, con una **calificación Media**, donde el Criterio Dinámica de la Demanda y Potencial Competitivo tiene una ponderación media, el Criterio Potencial de Impacto/Desarrollo Inclusivo de la Cadena se encuentra en un nivel medio-alto, el Criterio Precondiciones de Éxito se encuentra en nivel bajo y el Criterio Potencial de Generar Impacto muestra una ponderación media-alta (ilustración 1).

La evaluación cualitativa de cadenas de valor de Ajonjolí, muestran resultados de las dinámicas que se establecen entre los dos eslabones, las relaciones, interacciones y sinergias que se efectúan en las cadenas de valor.

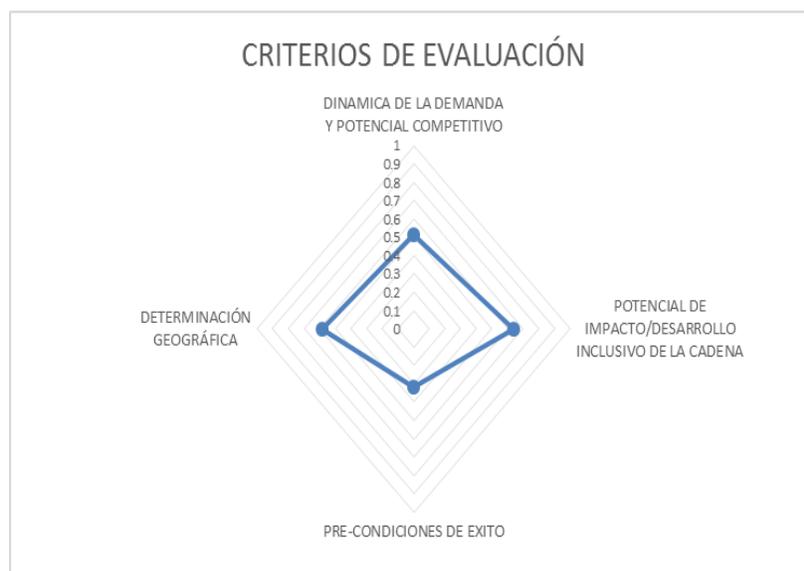


Figura 1. Resultados de la Evaluación por criterios de las cadenas de valor de ajonjolí

5.1 Dinámica de la demanda y potencial competitivo

La evaluación de este criterio se basa principalmente en conocer el dinamismo del mercado, la capacidad actual de la cadena y la definición de las ventajas competitivas y comparativas, representa el 20% del peso total de criterios, en el caso de la cadena de ajonjolí se ha definido que posee un 0.47, lo que lo cualifica en un valor medio, por lo tanto se considera que se encuentra en un estado regular, con algunas condiciones permisibles.

Se subdivide en dos sub criterios que indican el dinamismo del mercado y las capacidades actuales y ventajas competitivas.

5.1.1 Dinamismo de mercado

Este sub criterio evidencia la demanda efectiva en mercados de destino y en mercados potenciales, se cualificó con un 0.59 ubicándose en un nivel medio-alto, gracias a la calidad del producto Guatemalteco, sin embargo solamente empresas ubicadas en Retalhuleu exportan el grano, no se da una cualificación más alta debido a que el comportamiento del mercado, muestra una falta de estabilidad, influido por la expansión de la Caña de Azúcar y las especulaciones en el mercado, esto debido a nuestra posición en el mundo, y Guatemala es el país pionero en la producción a nivel latinoamericano por lo que el producto guatemalteco pone el precio. Sin embargo la calidad del producto Guatemalteco es muy reconocida y cotizada.

5.1.2 Capacidades actuales y ventajas competitivas

Las capacidades locales y características de la demanda se observan en la cadena de ajonjolí en un nivel medio 0.43, a pesar de que en el último año el producto reportó una rentabilidad positiva, pero la falta de una bolsa de valores y organización para la producción y comercialización mantiene al sector en una posición inestable, existiendo el riesgo que pueda ser rentabilidad negativa para el

año próximo. Sin embargo la ventaja es que el mercado del ajonjolí de Guatemala debido a su calidad tiene asegurado su comercialización.

5.2 Potencial de impacto/desarrollo inclusivo de la cadena

El criterio orienta a conocer cuál es la participación actual de las Mipymes en el sector y sus potencialidades, principalmente para generar empleo, indica las ventajas competitiva de sus actores y la oportunidad de crecimiento de la misma correspondiéndole el 30% del peso total de criterios, en el caso de la cadena de ajonjolí se encuentra su calificación en 0.63 considerado alto, pero indica que se encuentra en el estado óptimo.

Este criterio se subdivide en cuatro sub criterios que nos pueden dar un panorama más detallado de la situación del potencial de impacto.

5.2.1 Relevancia actual de la participación de MIPYMES en el sector

La cualificación es de 0.25, la cual se encuentra en un nivel bajo, ya que la presencia de MIPYMES directamente en el eslabón productor de la cadena es baja, solamente existe organización en los productores pero con otros fines sociales y en cuanto a las empresas exportadoras hay cuatro en un nivel sólido.

5.2.2 Potencial de las MIPYMES de generar empleo (estacional y formal)

La calificación para este sub criterio es de 0.8 considerándose alto ya que las asociaciones, dado su número y participación en la cadena, representan una cantidad importante de empleos temporales para la siembra y para la cosecha y para los propietarios representan auto empleo formal; dicho potencial se podrá expandir a través de su fortalecimiento y aplicación de mejores prácticas.

5.2.3 Potencial de las MIPYMES y oportunidades para vincular nuevas MIPYMES a la cadena

El potencial de las organizaciones y las empresas exportadoras de vincular a más organizaciones dentro de la cadena es de 0.75, considerándose alto, ya que existen altas posibilidades de fortalecer a un número importante de PYMES a través de las posibles intervenciones del proyecto.

5.2.4 Potencial de que un riesgo significativo se cristalice afectando de manera importante la posición competitiva de las MIPYMES.

La calificación del 0.75 que presenta este sub criterio se considera alta, ya que con los riesgos climáticos que afectan cada vez con más frecuencia, el cultivo de ajonjolí se ve afectado por aire y humedad, y las especulaciones que afectarían en cuanto a el aumento o disminución del área plantada, y por la falta de organización y comunicación entre los eslabones de la cadena limita la capacidad de respuesta de las PYMES, y para lo cual necesitaran apoyo importante

5.3 Pre condiciones de éxito.

El criterio es considerado en esta evaluación como medio, con un valor de 0.38, sin embargo la importancia de este criterio es alta con el 40% del peso total de los criterios, ya que toma cuenta consideraciones de importancia como el posible nivel de compromiso y receptividad del proyecto, la disponibilidad de coinvertir, evaluar si cuenta con activos que generen oportunidad de crecimiento de la cadena, así como el grado de articulación y coordinación existente entre los actores.

5.3.1 El nivel de receptividad y el nivel de compromiso de los actores clave de la cadena hacia la iniciativa

La calificación asignada es del 0.33, considerándose en un nivel bajo, aunque los actores no hayan presentado ningún inconveniente para la coinversión, pero la carencia de asociatividad y la falta de comunicación y por consiguiente falta de confianza ente los eslabones es lo que reduce su nivel de receptividad y compromiso.

5.3.2 Disponibilidad a coinvertir en la iniciativa por parte de actores locales

La calificación obtenida es de 0.4, lo que lo ubica en un nivel medio, ya que los actores locales, y en particular, los representantes de las organizaciones de base han manifestado su voluntad de cofinanciar con fondos propios posibles esquemas de sub-donaciones del proyecto. Sin embargo no existen interés de parte de la banca formal el financiar los proceso productivos del ajonjolí, solamente a través del programa especial triangulo de la dignidad, que habría que evaluar su sostenibilidad a nivel gubernamental para tomarlo en cuenta.

5.3.3 Presencia de activos productivos y disponibilidad de oportunidades complementarias al proyecto

La calificación de 0.3, lo coloca en un nivel bajo ya que en la zona geográfica no hay un plan de desarrollo económico para el ajonjolí, por lo que se denota la falta de inversión en activos productivos complementarios.

5.3.4 Grado de coordinación y articulación entre los actores de la cadena

La calificación de 0.25 **se considera baja, e indica que no hay** colaboración alguna entre los actores de la cadena de valor de ajonjolí. En algunos casos, a través del ingreso del comité de ajonjolí en la zona que ha sido promovido por AGEXPORT y los exportadores, existe intentos de colaboración, pero estos se han visto afectados por un alto nivel de desconfianza entre los actores locales.

5.3.5 Grado de la calidad en la atención

La calificación del sub criterio es de 0.28, considerado como bajo ya que a través de entrevista se ha evidenciado que no han recibido atención ni apoyo público o privado, su conformación es sumamente débil por lo que no cuentan con asociatividad para realizar gestión de proyectos, para el desarrollo de la cadena. ICTA desde hace 18 años que finalizo el proyecto de oleaginosas que ha dejado todas las variedades que en la actualidad son utilizadas en el cultivo.

5.4 Determinación geográfica.

La calificación de este criterio es de 0.58 lo que lo coloca en un nivel medio, este criterio es exógeno a la evolución natural de la cadena, sin embargo tiene una influencia directa, ya que indica si el área geográfica cuenta con lo necesario para favorecer la generación de un impacto positivo en el proyecto.

5.4.1 Cobertura geográfica con mayor potencial de generar impactos por parte del proyecto.

Se considera media ya que se cuenta con condiciones relativamente importantes que permiten el desarrollo de la cadena. Solo algunas Mipymes cuentan con la infraestructura necesaria para el desarrollo del mismo, cuenta con un gran potencial de convertirse en una actividad económica importante para el territorio, sin embargo el deterioro de las vías de comunicación en el litoral del pacifico reduce el potencial de cualquier actividad económica.

VI. Estrategias a implementar

Se han propuesto estrategias en el corto plazo y que responden a las limitantes identificadas en las cadenas de valor del ajonjolí, definidas así:

Estrategia 1. Fortalecimiento Empresarial y Asociatividad Análisis permanente del mercado de ajonjolí y fomentar la empresarialidad de la cadena

Estrategia 2. Productividad a través de la aplicación de Buenas prácticas agrícolas BPA's y BPM, mejores técnicas de producción con la finalidad de mejorar el producto

Estrategia 3. Innovación e Investigación logrando el Mejoramiento genético Realizar un trabajo de investigación integral que genere variedades con características ideales para las diferentes regiones y épocas del país con potencial para la producción del grano.

VII. Definición de la cadena

7.1 Producto evaluado

El ajonjolí es una planta cuya especie botánica es de la familia *Sesamum indicum*, su cultivo es anual, el ciclo puede variar entre 90-130 días dependiendo de la variedad y las condiciones climatológicas. El fruto es una cápsula de 2 a 5 cm de largo con 15 a 25 semillas las cuales son aplanadas, pequeñas, blancas, grises o negras en su exterior dependiendo de la variedad cultivada. La semilla de ajonjolí es clasificada como semilla oleaginosa, su contenido de aceite varía entre el 40 y el 50 por ciento. El mayor uso del ajonjolí a nivel internacional se dirige a la producción de aceite; sin embargo, también existe una demanda de semilla que es utilizada en la industria alimenticia.

El mercado internacional tiene mayor aceptación por las semillas blanquecinas a las de colores más oscuros. Entre las ventajas que presenta este cultivo está la baja demanda de agua, por lo que es una planta muy resistente a la sequía y la aplicación de insumos agrícolas es mínima.

El ajonjolí guatemalteco posee características como la calidad, color y tamaño que lo hacen diferente en el mercado mundial, por lo que productores y exportadores están interesados no solo de mantener ese reconocimiento sino en aprovechar esa ventaja competitiva para solidificar la generosidad del producto.

En Guatemala el Ajonjolí se comercializa en tres presentaciones: natural sucio de campo, natural limpio y descortezado. Cada una de estas presentaciones cuenta con sus propios procesos y canales de distribución.

7.1.1 Ajonjolí Natural Sucio de Campo

El ajonjolí natural sucio de campo es obtenido del proceso productivo en las parcelas de los agricultores limpiado y posteriormente comercializado en sacos de 100 libras por los productores a los intermediarios sin realizar ningún tipo de clasificación por la calidad del producto, por lo que los compradores manejan un descuento “por tara” del producto que compran.

7.1.2 Natural Limpio

Una vez el ajonjolí natural sucio de campo es comprado por los intermediarios, se transporta hacia sus bodegas y posteriormente a la empresa exportadora en donde puede ser procesado. En este caso el ajonjolí sucio tiene que pasar por dos fases de limpieza en la planta procesadora, lo cual consiste en verter el producto de campo en una tolva, para que, por medio de un mecanismo de turbulencia de aire tenga una primera fase de limpieza de la materia extraña de menor peso y posteriormente por medio de una zaranda se le extrae la materia extraña de mayor peso. Después de pasar por el proceso antes mencionado se obtendrá como producto final el ajonjolí natural limpio, para ser comercializado a granel según los requerimientos del cliente en el ámbito nacional o internacional.

7.1.3 Ajonjolí Descortezado

Para la acción de descortezado, el ajonjolí natural limpio es sometido al proceso de maceración para posteriormente ser trasladado a la máquina descortezadora, lo que permite obtener un producto homogéneo en color, tamaño, pureza (99%) y humedad (rango de 3-5%). Una vez el producto sale del proceso de descortezado se encuentra listo para ser comercializado a granel según los requerimientos del cliente en el ámbito nacional o internacional.

7.2 Descripción zona geográfica o de acción

El cultivo de Ajonjolí se caracteriza por ser una planta herbácea adaptada a altitudes entre 0-600 metros sobre el nivel del mar en donde la temperatura puede

oscilar entre 20 y 35 oC y requiere de precipitaciones pluviales entre 400 a 900 milímetros y se adapta al clima. Es un cultivo poco exigente de nutrientes, se desarrolla en una gran variedad de suelos, pero los más aptos son de texturas ligeras: franco, franco arenoso y franco arcilloso, con Ph entre los 5.5-7.

El ajonjolí como todo producto tiene temporadas en las cuales se da la siembra, en la temperatura de invierno tiene mayor importancia en el Altiplano Occidental, el ajonjolí de suelo es recomendable sembrarlo a partir del 1 de julio al 15 de agosto ya que si las siembras se realizan a una fecha muy temprana pueden sufrir las lluvias de invierno de igual manera si estas siembras se llegaran a tardar pueden estar expuestas a temperaturas muy altas o bajas durante la segunda quincena de noviembre provocando fallos en la siembra.

Estas condiciones fisiográficas hacen que el 98.2% de la superficie cosechada de Ajonjolí se produzca mayormente en el territorio del litoral del pacifico, en los departamento de Retalhuleu (61.9%), Suchitepéquez (25.4%), Quetzaltenango (4.8%), Escuintla (2.2%), Santa Rosa (1.9%), San Marcos y Jutiapa (1.8% restante), y fuera de esta región en el departamento de Petén (2.0%), como se detalla en la siguiente figura.

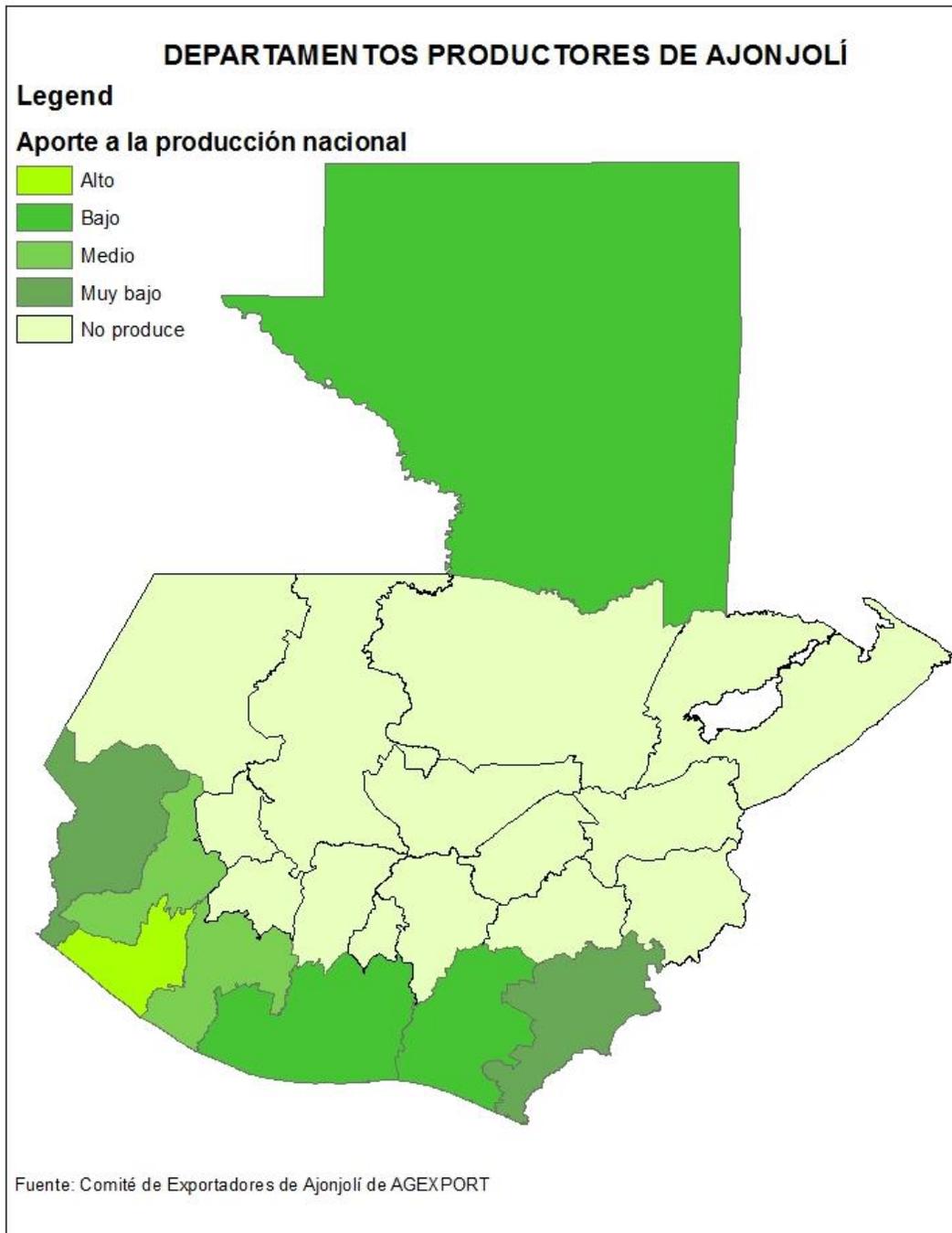


Figura 2 Distribución geográfica de la producción

VIII. Mapeo de la Cadena

8.1 Eslabones de la cadena

En la cadena de valor del Ajonjolí se pueden identificar claramente 5 eslabones fundamentales que van desde la preparación de sistema agro productivo es decir los insumos, la producción, el acopio, la transformación hasta la comercialización, que es el punto en el cual el producto toma dos caminos, uno en el mercado nacional y el otro al internacional. En cada uno de los eslabones el grado de valor agregado que se le da al producto es mínimo. En la siguiente figura se observa gráficamente cada uno de los eslabones.



Figura 3 Eslabones de la cadena de valor

8.2 Proveedores de insumos

Derivado del manejo cultural que se le da al cultivo, la demanda de insumos es baja ya que se aprovecha el manejo agronómico del suelo durante el cultivo de maíz, con lo que la planta de Ajonjolí aprovecha la disponibilidad de nutrientes y que no existe competencia por malezas ya que el terreno está limpio. La compra de semilla es baja ya que los agricultores guardan semilla de la cosecha del año anterior. Esto hace que los agro-servicios no ofrezcan paquete tecnológicos específicos para este cultivo.

Sin embargo técnicamente se recomienda sembrar semilla certificada realizar control de malezas durante los primeros 30 días después que emerge -DDE- la planta, a los 15 DDE realizar una aplicación de insecticidas sistémico + funguicida y fertilizante foliar, a los 24 y 35 DDE realizar una aplicación de insecticidas de amplio espectro + funguicida y fertilizante foliar. Durante la floración y cosecha es necesario ningún agroquímico para así evitara también la contaminación por residuos de pesticidas en el producto.

El nivel de organización es este eslabón es nulo ya que los agro-servicios y las casas comerciales de agroquímicos no promueven paquetes tecnológicos específicos para el cultivo de ajonjolí. Los agro-servicios de mayor influencia se encuentran ubicados en la comunidad El Centro 1, San José la Maquina, Retalhuleu. En el cual convergen agricultores de los municipios productores de Suchitepéquez y Retalhuleu.

La Asistencia Técnica Agrícola es un componente primordial en el eslabón de insumos, ya que el conocimiento teórico y práctico es fundamental previo a la instalación de un área de siembra de cualquier cultivo, al igual durante todo el ciclo para la actualización constante en nuevas técnicas y prácticas. De esta manera se tiene una planificación oportuna con la que se optimizan recursos económicos y tiempo, los cuales inciden directamente en la productividad y rendimientos del cultivo.

En Guatemala el componente de asistencia técnica por parte del estado se debilito posterior a la reducción del sector público agrícola en la década de los 90's a tal punto casi de desaparecer, y desde entonces los agricultores de ajonjolí han producido mediante la propia experiencia empírica (prueba y error) y a la heredada de una generación a otra. En cuanto a las empresas de la cadena como solo están conformadas en la fase de proceso y exportación, nunca le han brindado el apoyo necesario a la fase de producción.

A partir de los últimos años el Ministerio de Agricultura Ganadería y Alimentación, a través del Sistema Nacional de Extensión Rural inicio de nuevo un acercamiento con los agricultores productores de ajonjolí lo cual se evidencia únicamente en los municipios productores del departamento de Retalhuleu, ya que a los esfuerzos de los extensionistas se suma que el programa de gobierno llamado “Triángulo de la Dignidad” brinda créditos blandos a los productores de ajonjolí, en el resto de departamentos no se pudo evidenciar este apoyo estatal, que a pesar de ser mínimo incentiva las áreas de producción.

Paralelo a lo anterior las empresas procesadoras y exportadoras del grano de ajonjolí, han logrado coordinar acciones en el Comité de Exportadores de Ajonjolí para poder brindar asistencia técnica agrícola a los productores y de esta manera poder asegurar la calidad del producto antes que ingrese a procesamiento para su venta.

8.3 Producción Primaria

La producción del cultivo de ajonjolí se concentra en la costa sur, destacándose como las zonas más productoras lo que se conoce como el Parcelamiento La Máquina, Ubicado en la jurisdicción de los municipios de San José La Máquina, Suchitepéquez y San Andrés Villa Seca, Retalhuleu. La producción de este grano se da por parte de pequeños agricultores, que en su mayoría ya dieron el paso de trabajar en sistemas de producción de subsistencia a excedentarios, según categorización del Ministerio de Agricultura Ganadería y Alimentación –MAGA-.

Los pequeños productores se caracterizan no solo por el tamaño de sus áreas de siembra sino también por su bajo nivel de tecnología productiva, gestión y organización. A pesar de lo anterior cabe mencionar que en su mayoría son productores comprometidos con el mercado local, nacional e internacional de este grano, independientemente del precio, produciendo año con año las mismas áreas.

De las unidades de producción, la mayoría de agricultores producen en tierras propias, y un bajo porcentaje en alquilados o bien por siembra a medias (trato entre propietario y agricultor). Estos productores cultivan una vez cada año, sacando una cosecha nada más por la limitante del acceso a sistemas de riego y el uso de tecnología tradicional.

El Ajonjolí se produce mediante un manejo cultural que le dan los agricultores al cultivo, el cual se caracteriza por la baja utilización de insumos ya que se aprovecha las condiciones en las que se encuentra el suelo posterior a la cosecha del cultivo de maíz. Con lo que se da un bajo uso de agroquímicos, uso de la mano de obra familiar, el uso de animales de tiro y en menor escala, el uso de maquinaria para las labores del suelo, y generalmente utilizan semilla criolla o tradicional para la siembra. El uso de semilla mejorada o certificada es limitado, y el uso de fertilizantes es alto.

8.3.1 Preparación del suelo

El suelo para la siembra debe quedar bien pulverizado, debido al tamaño tan pequeño de la semilla. Se recomienda una aradura a 20 cm de profundidad y dos rastreadas. Es aconsejable emparejar el terreno mediante la pasada de un tablón pesado, colocando detrás de la rastra. Como el ajonjolí es muy susceptible al exceso de humedad, debe construirse canales de drenaje para evitar el encharcamiento del terreno.

8.3.2 Siembra ¹

Para la determinación de la época de siembra se recomienda tomar en cuenta el ciclo vegetativo de la variedad y el régimen de lluvias en la zona, planificando que la maduración (cosecha) coincida con el inicio de la estación seca. El cultivo de ajonjolí puede sembrarse utilizando dos sistemas de siembra: monocultivo y al relevo después del maíz.

¹ .Pérez G. 2010. Información Técnica de Ajonjolí (*Sesamum indicum*) en México. Secretaria de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación. México.

Debido al tamaño de la semilla de ajonjolí, la siembra se hace bastante superficial, no más de dos centímetros de profundidad. Para minimizar el arrastre de la semilla por lluvias fuertes, se realiza la siembra en camas o camellones, y se deja 8 a 12 plantas por metro lineal. La hechura de camas se realiza acoplado a la barra porta herramientas, puntas que abren surcos; estos sirven para facilitar el drenaje y levantar las camas o camellones.

La mejor época de siembra es del 15 de julio al 15 de agosto. La siembra se dependiendo de la zona se realiza con maquinaria o manual, con una densidad de población de 260 mil plantas por hectárea, en surcos de 70 cm de ancho y de 18 a 20 plantas por metro lineal. Se utilizan en promedio 3.0 Kg/ha de semilla para cubrir esta densidad de población.

Se recomienda sembrar en la segunda quincena del mes de julio o en la primera quincena de agosto. Para la determinación de la época de siembra se recomienda tomar en cuenta el ciclo vegetativo de la variedad y el régimen de lluvias en la zona, planificando que la maduración (cosecha) coincida con el inicio de la estación seca.

8.3.3 Manejo agronómico

El terreno se debe mantener limpio de malas hierbas, principalmente durante los primeros cuarenta y cinco a cincuenta días de establecido el cultivo, ya que la competencia de la maleza con las plantas afecta notablemente el rendimiento. En cuanto a las fertilizaciones dependiendo

8.3.4 Cosecha

La cosecha de ajonjolí se hace en tres fases: el corte de la planta, el secado y el sacudido de las cápsulas para la obtención de la semilla.

Para la primera fase que es **el corte**, los criterios que toman en cuenta los productores son: a) cuando la planta de ajonjolí comienza a amarillar, b) cuando en la planta se inicia la caída de las hojas, quedando los tallos solamente con las cápsulas o “tarros”, c) cuando las cápsulas no se hayan abierto aunque todavía la planta esté algo verde, pero la semilla bien formada (llena). Las fechas de corte más comunes son en octubre,

El Proceso de **secado** varía de 20 a 25 días. Esta fase se hace necesaria porque las inflorescencias que son las que almacenan el producto de interés comercial, la semilla, tienen la característica de dehiscencia (fenómeno en el que a la madurez se abre la cápsula por las suturas longitudinales, dejando salir así las semillas que se desprenden fácilmente). Esto puede provocar una pérdida considerable de semilla, por eso lo indispensable y oportuno del corte, antes de su madurez total. Esta fase de la cosecha es la que mayor número de jornales requiere.

Y por último se tiene **el sacudido** de los manojos. Para esta operación, se limpia una superficie de 20 a 30 m² a manera de patio, en ella se extiende una manta grande o mantón, donde se hace el sacudido golpeando los manojos con un palo para que las cápsulas suelten toda la semilla. Una vez que se sacude se limpia para posteriormente encostarse. La temporada de cosecha ocurre de principios de octubre a finales de noviembre.

Los productores de ajonjolí obtienen mediante este proceso la semilla para su beneficio y venta y sólo almacenan una cantidad mínima como semilla para las siembras del próximo año.

8.3.5 Acopio²

Los acopiadores están formados por un grupo de agentes cuyo objetivo es hacer acopiar el grano disperso en los territorios productivos para hacerlos llegar a las plantas beneficiadoras (limpieza, clasificación y descortezado) o a las plantas extractoras.

² FUNICA. 2007. Análisis de la cadena subsectorial del ajonjolí.

8.3.6 Acopiador comunitario

Un acopiador vecinal es representado por un agente local de la comunidad más cercana a las zonas de siembra. En nuestro caso, las principales zonas de siembra poblados ubicados en los municipios de mayor producción aunque muchos de ellos están situados en la propia cabecera municipal estando representados por dueños de abarrotería y otros tipos de negocios de los que los productores reciben créditos para la adquisición ya sea de insumos o bien de otros bienes.

También están representados por cooperativas que ejercen la función de acopio entre los productores tanto afiliados a ellas o no. El acopiador vecinal, puede trabajar por cuenta propia o bien ejercer de acopiadores mayoristas o bien de representantes de importadores radicados en territorio.

8.3.7 Acopiador Mayorista

El acopiador mayorista, es un agente de mucha capacidad económica que trata de captar la producción a distintos niveles; en general, trata de captar la producción de los distintos agentes existentes en el territorio es decir, del productor, del acopiador vecinal. Las modalidades de trabajo” puede variar; existen aquellos que pagan de contado sin inmiscuirse en los procesos de suministro y por tanto ejercen un poder omnímodo reduciendo además el riesgo del incumplimiento de contrato; su modo de operar descompone los precios puesto que en su afán de captar el producto puede ofrecer mejores precios lo cual le es posible debido a que sus costos de operación son menores que aquellos que operan comprando la cosecha mediante el suministro insumos y dando adelantos en avance. Las plantas procesadoras ejercen también esta función proveyéndole recursos económicos a acopiadores vecinales del producto.

8.4 Transformación³

Se le denomina procesador a la planta que capta el producto para ejercer un primer proceso mediante el cual el ajonjolí natural sucio pasa ya sea a un ajonjolí natural limpio y clasificado o bien a un ajonjolí descortezado sin sufrir ningún cambio a profundidad. El ajonjolí, dependiendo del mercado (americano o japonés) requiere ser descortezado. El ajonjolí destinado al mercado europeo en la mayoría de las veces no requiere ser descortezado puesto que Europa es un mercado de ajonjolí en grano. Los procesadores adquieren el producto únicamente de indirecta (agentes acopiadores) debido a la falta de organización de los productores. Los procesadores, ejercen tanto la función de acopio como la exportación.

8.5 Comercialización (Exportación)

Los exportadores, son el motor principal de la cadena puesto que son los responsables de hacer llegar el producto hasta los mercados en donde se da un alto consumo de este grano y se realiza una segunda transformación del producto convirtiéndolo en aceite o bien dándole valor agregado para ser destinado a la confitería y panificación. A nivel nacional existen únicamente 4 empresas de exportación ubicándose en la costa sur del país (Retalhuleu).

8.6 Actores de la cadena

Los actores de la cadena son aquellas organizaciones individuales o colectivas que aportan desde el proceso de producción primaria (manejo del cultivo) hasta la exportación a los mercados internacionales. Estos se clasifican como actores directos o indirectos dependiendo del grado de susceptibilidad de la cadena de valor del ajonjolí a la hora de faltar uno de ellos. Dichos actores fueron identificados a través de información primaria, entrevistas y talleres con grupos focales de los diferentes eslabones de toda la cadena de valor.

³ FUNICA. 2007. Análisis de la cadena subsectorial del ajonjolí.

8.7 Actores directos

En la cadena de valor de del ajonjolí, los Actores Directos son los que intervienen directamente en la producción (manejo agrícola, sacudido) y traslado del ajonjolí hasta las centrales de acopio masivo (intermediarios), la transformación y exportación hasta el consumidor final. Los participantes directos son proveedores de semilla (agro servicios, productores independientes de semilla), productores (individuales en su mayoría), intermediario-transportista (inversionistas individuales), transformadores y exportadores (UNIEXPORT, PROEXPORT, AGROMUNDO, PROFASA).

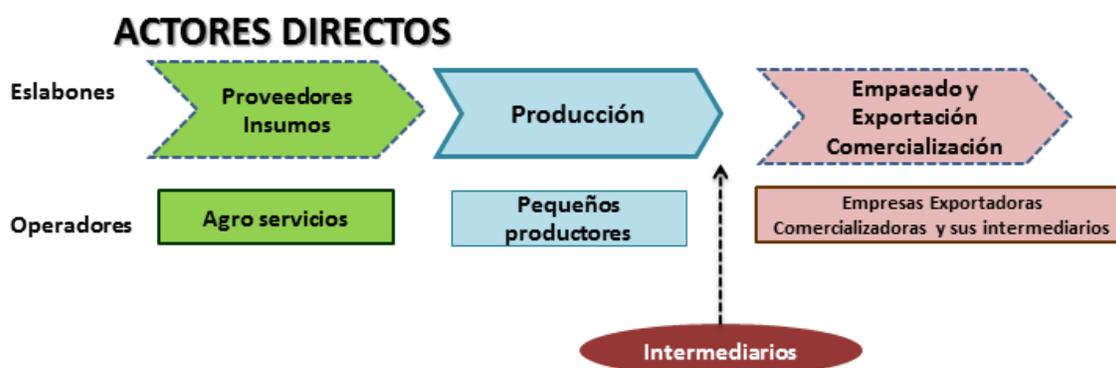


Figura 4 Actores directos

8.8 Actores indirectos

Los actores indirectos de la cadena son aquellos que inciden en la misma a través de los actores indirectos, pero que no son indispensables pueden asentarse temporal o permanentemente que la producción y todo el proceso lo siente pero no afecta significativamente a ninguno de los eslabones. A nivel micro se identificó a proveedores de insumos, asistencia técnica, micro créditos, transportistas independientes; a nivel meso se encuentran las empresas de encadenamientos, proveedores de financiamiento (BANRURAL, BAM, GENESIS EMPRESARIAL), ICTA, AGEXPORT; a nivel macro se encuentra el Ministerio de Agricultura Ganadería y Alimentación y el Ministerio de Economía.

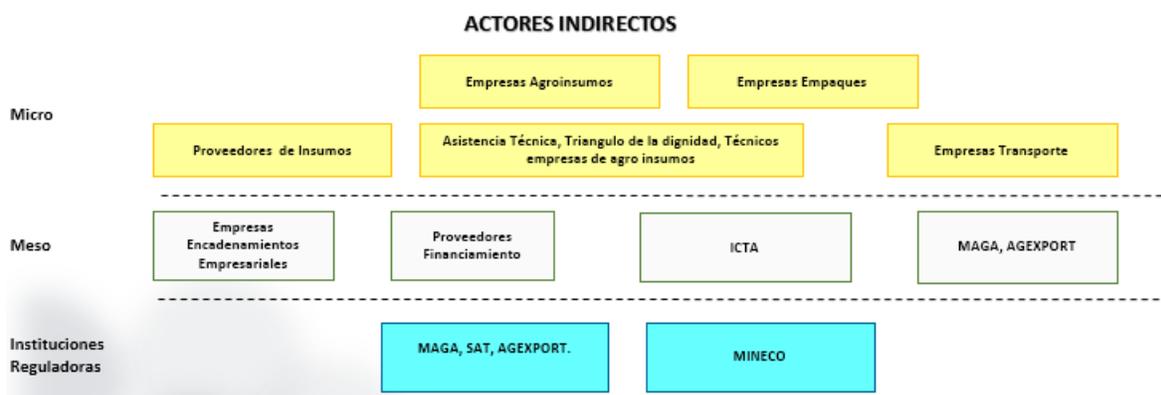


Figura 5 Actores indirectos

8.9 Relaciones entre actores

8.9.1 Relaciones económicas

En correspondencia a las relaciones económicas entre los actores podemos mostrar gráficamente (ver ilustración ¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.) la información cualitativa obtenida de las entrevistas y grupos focales según su percepción. Como se observa la elemento de la cadena de valor del ajonjolí más importancia es la producción primaria del grano, la cual tienen relación directa con los proveedores de insumos e intermediarios (acopiador mayorista) y presenta relación indirecta con los que proveen micro crédito, otros insumos, transporte, entre otros. Lo que se puede resaltar es que no existe ningún tipo de relación con los exportadores.



Figura 6. Relaciones entre los eslabones de la cadena de valor

El segundo elemento en importancia son las agroexportadoras debido a que son las que buscan en el mercado internacional donde colocar la producción ya que a nivel nacional la cultura de consumo del grano de ajonjolí es bajo (culturalmente), las agroexportadoras tienen relación directa con los intermediarios, transportistas y acceso a créditos.

8.9.2 Distribución de valor agregado

En cuanto a la distribución del valor agregado, según lo que se percibió en las entrevistas y grupos focales es que la mayor ganancia de toda la cadena de valor del ajonjolí se la quedan los intermediarios ya que son los que tienen la oportunidad de especular con los precios tanto en la compra como en la venta (en menor grado), siguiéndole se encuentra a las Agroexportadoras, que son las que le dan el valor agregado real al grano; los agricultores poseen una ganancia relativa pero más se debe a las características de ser un cultivo de relevo por lo que ya no se necesita tanta mano de obra y nutrición del suelo, en la fase de establecimiento del cultivo; y por último se encuentran los proveedores de insumos que las causas anteriormente descritas justifican la baja utilización de los mismos, tal como se muestra en la siguiente ilustración.

Clasificación						
	Baja	INSUMOS	PRODUCCIÓN	ACOPIO	TRANSFORMACIÓN	COMERCIO
	Media	(Agroservicios)	(Agricultores)	(Intermediarios)	(Agroexportadoras)	
	Alta					

Figura 6. Distribución del valor agregado

8.9.3 Estimación de empleo, MIPYMES y empresas anclas.

Como se muestra en la siguiente tabla la estimación de empleo que se genera en toda la cadena de valor del ajonjolí es aproximadamente de 2, 474,400 jornales de campo y 20,000 empleos directos, siendo el departamento de Retalhuleu en donde se constituye como uno de los principales ingresos de las familias campesinas del área rural. Así mismo se puede observar la baja representatividad que poseen las PYMEs dentro de la cadena ya que la mayoría de agricultores lo producen de forma individual sin ningún compromiso para ser entregado a alguna empresa u organización de este nivel.

Cuadro 2. Estimación de empleo y MIPYMEs

ACTOR	Retalhuleu	Suchitepéquez	Escuintla	Otros	Total
Productores individuales	12,400	1,000	5,000	1,600	20,000
PYMEs(grupos, juntas, cooperativas)	15	11	2	2	30
Empresas Exportadoras	4	0	0	0	4
Jornales en Campo	1,562,400	120,000	600,000	192,000	2,474,400
Empleos generados	12,400	1,000	5,000	1,600	20,000

8.9.4 Lista de Actores, función y Rol que representan en la cadena.

A continuación se listan algunos actores relevantes en cada uno de los eslabones de la cadena agro productiva del ajonjolí.

Cuadro 3. Actores relevantes de la cadena de valor

SECTOR	NOMBRE	DEPARTAMENTO
ASISTENCIA TECNICA	ICTA	Suchitepéquez
	AGEXPOT	Todo el País
	MAGA	Todo el País
	Triangulo de la dignidad	Todo el País
EXPORTACION	AGROMUNDO S.A	Retalhuleu

SECTOR	NOMBRE	DEPARTAMENTO
	EL CARMEN S.A.	Retalhuleu
	PROEXPORT S.A	Retalhuleu
	UNIEXPORT S.A.	Retalhuleu
PRODUCCION	COCODE Flecha Roja	Escuintla
	COCODE Ujushte	Escuintla
	ACINOR, Asoc.Civil de Mujeres de la 2da Calle Norte	Retalhuleu
	ADASEV (Asoc. Para el Desarrollo Integral Comunal)	Retalhuleu
	AIMVES (As. Integral de Mujeres Vecinas Solidaristas)	Retalhuleu
	AMA (Asociación de Mujeres Agricultoras de Sta. Rosa)	Retalhuleu
	ASECOPAR. Asoc. Civil Integral del Sector El Codo Parc Rosario	Retalhuleu
	Asoc. Civil Integral de Mujeres Ca. Chicales ACICAR.	Retalhuleu
	Asociación civil línea C-2	Retalhuleu
	Asociación de Desarrollo Integral Nuevo Amanecer, Rancho Alegre	Retalhuleu
	Asociación Nueva Esperanza, Finca San Vicente	Retalhuleu
	Cooperativa Integral Agrícola La Montaña	Retalhuleu
	Cooperativa Integral Agrícola Santa Fé	Retalhuleu
	ECA, Padre Andrés Girón, Finca Camino Verde	Retalhuleu
	Sindicato de Trabajadores Agrícolas Ecológicos Mayas sin Tierra, Finca Montecristo	Retalhuleu

SECTOR	NOMBRE	DEPARTAMENTO
	ACIMREC (Asoc. Civil Municipal Red de Mujeres de Cuyotenango)	Suchitepéquez
	Asoc.Civil Integral de Pequeños y medianos Agricultores. El Esfuerzo	Suchitepéquez
	ASODINA	Suchitepéquez
	COCODE C-8 Sis	Suchitepéquez
	COCODE Comunidad B-14	Suchitepéquez
	COCODE El paraíso	Suchitepéquez

IX. Análisis Económico y de Mercado

9.1 Mercado y su alcance

La mayor parte de la producción de ajonjolí cosechado en el país tiene como destino el mercado internacional, ya que la cultura de consumo de este en Guatemala es baja. A nivel internacional el grano de ajonjolí Guatemalteco compite por ser el de mejor calidad a nivel mundial, esto gracias a sus características, mas sin embargo en temas de inocuidad ha tenido algunos inconvenientes.

- Durante el año 2013, la cosecha de ajonjolí alcanzo los 1 millón de quintales, según los datos proporcionados por el Ministerio de Agricultura, Ganadería y alimentación (MAGA)
- Estimación del Aporte al PIB Agrícola 2004 (%) 0.4
- Costo Promedio de Producción: Q4, 552 / Hectáreas
- Empleo Directo en Campo (jornales/año 2013): 2, 000,000 aprox
- Equivalente en empleos permanentes: 9,085

9.2 Comercio exterior de ajonjolí 2011-2013

El ajonjolí (partida arancelaria 1207.40.10 Y 12 07.40.20 del SAC), tiene el 0% de derechos arancelarios a la importación sobre el valor CIF.

En la siguiente tabla se muestra el comercio exterior del ajonjolí para el período 2011 al 2013, en Toneladas Métricas (TM).

Cuadro 4. Comercio exterior, periodo 2011/2013

AÑO	IMPORTACION		EXPORTACION	
	TM	US\$	TM	US\$
2011	18812.00	13408956.00	17977.00	28383500.00
2012	9281.96	4863111.00	24812.02	30228875.00
2013	6388.00	2697002.00	7655.80	14750581.00
	34,481.96	20,969,069	50,444.82	73,362,956

Fuente:-DIPLAN/MAGA con datos de BANGUAT

9.3 Rentabilidad, competencias de la cadena de valor y barreras de entrada al mercado

El grano de ajonjolí depende de las especulaciones del mercado pero en general es considerado la ganancia del agricultor al final del año ya que en su mayoría se siembra de segunda y se reduce la inversión en el cultivo solamente la mano de obra que es necesaria para su siembra y cosecha, el grano tiene seguro su comercialización ya que el mercado internacional lo prefiere sobre la producción de los competidores de latino américa.

9.4 Comercialización y distribución

La comercialización se realiza a través de intermediarios que a su vez lo llevan a las exportadoras que en su totalidad se ubican en Retalhuleu.

X. Prospectiva de la Cadena

10.1 Dinámica de la demanda y potencial competitivo.

Prospectivamente para este criterio se considera que el dinamismo del mercado unido a la capacidad actual de la cadena y la definición de las ventajas competitivas y comparativas, que se encuentra actualmente en un nivel medio, pero se considera que la investigación anual y divulgación de la información reducirá en tres años, los efectos de las especulaciones sobre el precio del grano de ajonjolí, aumentando la rentabilidad del cultivo, deduciendo el aumento de la frontera del cultivo de caña de azúcar, mejorando el dinamismo del mercado.

Además las capacidades locales y características de la demanda que se observan en la cadena de ajonjolí en un nivel medio, es que se alcanzarán las metas planteadas en cuanto a cantidad y calidad del grano debido a la ventaja por su calidad reconocida en el mercado internacional ya que tiene asegurado su comercialización.

10.2 Potencial de impacto y desarrollo inclusivo de la cadena.

El criterio actualmente se encuentra en un nivel alto en cuanto a la cualificación sin embargo el nivel bajo en cuanto a la participación de las pymes en el sector se mejorará en tres años, aumentando la capacidad de organización dentro de los productores y uniéndose a las cuanto empresas exportadoras con un nivel sólido, considerando el nivel alto en cuanto al potencial de generar empleo, aunado a la aplicación de buenas prácticas agrícolas y de manufactura lo que aumentara el empleo. Estas acciones permitirán lograr un desarrollo inclusivo de la cadena teniéndose apertura a productores de ambos generos y una transicion intergeneracional de buenas practicas agrícolas y de manufactura.

Esto aumentara la capacidad de vincular y formar más PYMES y aumentar la capacidad de controlar los riesgos a los que se ve vinculado el cultivo del ajonjolí.

10.3 Precondiciones de éxito.

Este criterio en la evaluación cualitativa que se realizó obtuvo una cualificación media. Las estrategias planteadas para el fomento a la cadena productiva del ajonjolí, cuenta con las coyunturas necesarias que permiten impulsar la producción del grano a nivel nacional. Entre las que cabe mencionar es la voluntad de los diferentes sectores por articular acciones encaminadas a la mejora continua del proceso productivo, investigación, tecnificación y desarrollo de la cadena. La madurez con la que cada uno de los actores acepta el estado actual en el que se encuentra en la cadena, permite que las acciones a implementar tengan un alto porcentaje de viabilidad.

Respecto al acceso crediticio, en base a la actual experiencia que se tienen con el Programa Triangulo de la Dignidad del MAGA, puede tenerse una alta expectativa que los créditos agrícolas que puedan brindar las financieras, tendrán éxito por el cumplimiento de los agricultores en el pago de los mismos.

10.4 Determinación Geográfica.

En cuanto a la determinación geográfica es de los criterios con la cualificación media, pero es uno de los mas altos en base a los criterios evaluados, esto debido a la adaptabilidad que puede llegar a tener el cultivo para la incursión en nuevos territorios, tal es el caso de la producción que se tienen en la Franja Transversal del Norte, así como en zonas con alto potencial geoclimático pero que aun no se produce ajonjolí como en los departamentos de Zacapa, Chiquimula y Jutiapa.

Este criterio se caracteriza por ser el que absorbe la mayoría de factores exógenos, por lo que es difícil tener una prospectiva exacta, ya que la agroindustria del ajonjolí puede gestionar mejoras como es el caso de la infraestructura vial, pero la decisión la toman entidades ajenas al sector. Se espera que en el mediano y largo plazo en el tema de carreteras y puentes se realice una fuerte inversión en el área de la costa sur, lo que facilite y disminuya

los costos para la movilización de las cosechas y subproductos derivados de estas.

10.5 Identificación de Estrategias

10.5.1 Recomendaciones sobre inversiones en las cadenas de valor

La cadena de valor del ajonjolí, es un producto que en el litoral del pacifico ha sido bien utilizado para la siembra ya que demanda poca agua y la zona es ideal en cuanto a condiciones agroecológicas, es un producto que se consume en Guatemala para la elaboración de recados y en la industria panificadora pero en su gran mayoría el destino de este grano es internacional, por lo que en la zona se considera la utilidad del año, y por ende juega un papel muy importante en el desarrollo de los guatemaltecos que radican en las zonas productoras. En la región que involucra a los departamentos de Retalhuleu, Suchitepéquez y Escuintla, se generan 20 mil auto empleos permanentes y 2 millones de empleos temporales siendo muy significativo para el país.

Esto tomando en cuenta que la cadena del ajonjolí representa el 0.4% del Producto Interno Bruto, según cifras del Banco de Guatemala, hasta el 12 de diciembre se habían reportado ingresos de divisas, en concepto de exportación del grano, por US \$37 millones 862 mil (Q296 millones 964 mil 286), superando lo comercializado en el mismo período de 2012, cuando se negociaron US \$13 millones 381 mil (Q104 millones 951 mil 643), es decir que hubo un alza del 183 por ciento.

Guatemala comercializa no menos de 17 mil toneladas de ajonjolí al año, y lo que se pretende es incrementar la producción a 40 mil, en un plazo menor de 3 años, planes del Comité de Ajonjolí de la Asociación Guatemalteca de Exportadores (AGEXPORT).

Estrategia 1. Fortalecimiento Empresarial y Asociatividad a través del fomento de la empresarialidad dentro de la cadena y el análisis permanente del mercado de ajonjolí

Acciones

- Promover el desarrollo a través de capacitación en temas empresariales e información del mercado
- Generar confianza dentro de los eslabones de los productores y los exportadores
- Promover la venta conjunta y fortalecer los procesos de administración financiera
- Acompañamiento técnico creando capacidades organizativas logrando la integración comunitaria, generando asociaciones o cooperativas fuertes que desencadene en federaciones
- Mantener reuniones constantes entre eslabones de producción, exportación y comercialización sobre calidad y cantidad del grano.

Justificaciones

- Dificultad de socios de participar y de organizarse en cooperativas y asociaciones.
- El desarrollo empresarial de las organizaciones establecidas de agricultores del cultivo del ajonjolí es limitada.
- Ineficiente comunicación entre el sector productivo y comercializador para estandarizar calidad y cantidad.
- No tener información de mercado es el principal factor que repercute en el proceso productivo, ya que no existe una estabilidad y eso genera falta de compromiso en los procesos productivos.

Estrategia 2. Productividad a través de la aplicación de Buenas Prácticas Agrícolas BPA's y Buenas Prácticas de Manufactura BPM's , mejores técnicas de producción con la finalidad de mejorar el producto.

Acciones

- Implementación de BPA's.
- Uso de plaguicidas permitidos.
- Promover el monitoreo de la producción por parte de MAGA, en conjunto con otros programas y el ICTA para asegurar la inocuidad y evitar los problemas que se han tenido con la trazabilidad.
- Cumplir con los requerimientos del mercado internacional.
- Fortalecer las unidades de investigación como el ICTA en la zona y fortalecer los procesos de extensión rural del MAGA.

Justificaciones

- Debemos mejorar la calidad de nuestro producto para lograr atender de menor manera nuestro mercado.
- Pocos procesos de capacitación integrales y ningún monitoreo de las unidades productivas.
- Falta de certificaciones internacionales.
- Falta de paquete tecnológico.

Estrategia 3. Innovación e Investigación logrando el mejoramiento genético a través de realizar un trabajo de investigación integral que genere variedades con características ideales para el País.

Acciones

- Identificar nuevas variedades y experimentar con nuevos tipos de ajonjolí
- Diseño de paquetes tecnológicos adecuados para cada variedad investigada.

- Realizar alianzas y acuerdos con los diferentes eslabones de la cadena para ser más certeros en la toma de decisiones.

Justificaciones

- Evitar la degeneración genética la cual reduce la capacidad productiva de las variedades.
- Mejora en las actividades productivas a base de tecnologías apropiadas, y producción en diferentes épocas del año para atender de mejor forma el mercado internacional.
- Trabajo en equipo como cadena el cual no existe

XI. Conclusiones

- A los productores es necesario llevarlos de una empresarialidad actual empírica a un desarrollo empresarial altamente competitivo y de asociatividad.
- Todas las PYMES entrevistadas están conscientes de la necesidad de la asociatividad dentro de la cadena y se encuentran anuentes a coinvertir.
- Debe implementarse BPA's y PBM con un nuevo enfoque de alta productividad, donde se requerirá intensificar la asistencia técnica y capacitación a cada PYME.
- Realizar un proceso de mejora genética de las variedades y homogenizar la producción nacional, llevando al eslabón productor a utilizar dos variedades rendidoras y de alta calidad.
- Aprovechar los avances ya obtenidos por el ICTA (en cuanto a variedades), y AGEXPORT (en cuanto a asociatividad), para hacer más viable la intervención del proyecto.
- La cadena de ajonjolí con una inversión modesta puede dar buenos resultados al país.

XII. Bibliografía

1. Congreso de la República, 2002. Decreto Número 11-2002, Ley de los Consejos de Desarrollo Urbano y Rural. Guatemala.
2. Estrategia Nacional para el Desarrollo de la Producción Orgánica y Agroecológica de la República de Guatemala, 2013-2023. Ministerio de Agricultura Ganadería y Alimentación MAGA. Guatemala.
3. Guía para el proceso de planificación 2012 y multianual SEGEPLAN. Dirección de Planificación Sectorial. 2011 (1a. ed.). Autor.
4. Instituto Nacional de Estadística, 2002. Instituto Nacional de Estadística, XI Censo de Población y VI de Habitación. Guatemala.
5. CADENA AGROINDUSTRIAL DEL AJONJOLÍ DE NICARAGUA, (2004): Desarrollado por IICA, MAGFOR, JICA, en el año 2004.
6. Ministerio de Educación y Secretaria de Seguridad Alimentaria y Nutricional. Tercer Censo Nacional de Talla. Guatemala. 2009
7. Municipalidad de Todos Retalhuleu. Diagnóstico Sectorial y Potencial Económico del Municipio de Retalhuleu, Retalhuleu, 2012
8. SEGEPLAN, Atlas Nacional de Riesgo, Guatemala, noviembre 2010.
9. SEGEPLAN. Plan de Desarrollo del Municipio de Todos Santos Cuchumatán, departamento de Huehuetenango. Guatemala. 2012. 118 p.
10. SEGEPLAN. Plan Estratégico Territorial -PET- departamento de Retalhuleu. Guatemala. 2011. 87 p.
11. SEGEPLAN. Plan Estratégico Territorial -PET- departamento de Suchitepequez. Guatemala. 2011. 92 p.
12. SEGEPLAN. Plan Estratégico Territorial -PET- departamento de Escuintla. Guatemala. 2011. 100 p.
13. <http://www.dca.gob.gt/index.php/categoryblog-2/item/25697-pa%C3%ADs-exporta-17-mil-toneladas-de-ajonjol%C3%AD.html>

14. <http://agexporthoy.export.com.gt/2013/11/exportadores-buscan-aumentar-produccion-de-ajonjoli/>
15. http://www.deguate.com/artman/publish/produccion-guatemala/produccion-de-ajonjoli-en-guatemala.shtml#.VHiuszGG_JY
16. www.biblioteca.worldpossible.org/guatemala/docs/ajonjoli.pdf

XIII. Siglas y Acrónimos

AGREQUIMA	Asociación del Gremio Químico Agrícola de Guatemala
BANGUAT	Banco de Guatemala.
COCODE	Consejo Comunitario de Desarrollo
CODEDE	Consejo Departamental de Desarrollo
COMUDE	Consejo Municipal de Desarrollo
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y La Alimentación
ICTA	Instituto de Ciencia y Tecnología Agrícola de Guatemala
INAB	Instituto Nacional de Bosques
INE	Instituto Nacional de Estadística
MAGA	Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación
MINECO	Ministerio de Economía de Guatemala
MIPYMES	Micro, Pequeña y Mediana Empresa
OG's	Organizaciones Gubernamentales
ONG's	Organizaciones No Gubernamentales
PDM	Plan de Desarrollo Municipal
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
ACIMREC	Asoc. Civil Municipal Red de Mujeres de Cuyotenango
ECA	Empresa Campesina Asociativa
PROFASA	Prcesas Fabriles S.A.
Proexport	Promoción de Exportación S.A.

XIV. Anexos

Anexo 1. Criterios cualitativos para la evaluación de cadenas de valor

SUBCRITERIOS		A	M	B	Comentarios (Referentes)
CRITERIO 1. DINAMICA DE LA DEMANDA Y POTENCIAL COMPETITIVO					
1.1	Dinamismo de mercado: evidencia de demanda efectiva en mercados de destino y en mercados potenciales (nacionales, regionales y / o internacionales)				Alto -Tendencias de mercado - a nivel de consumidor final como de los canales de distribución - indican claramente que el producto ha seguido una tendencia de crecimiento, con altas perspectivas de crecimiento sostenido en el futuro.
					Medio -El comportamiento de mercado muestra una tendencia mixta, con variabilidad significativa, o con señales contradictorias, al alza y a la baja simultáneamente.
					Bajo - El mercado ha mostrado un desempeño mediocre o bajo, con una tendencia del crecimiento a la baja. Las perspectivas futuras son bastante inciertas
1.2	Capacidades actuales y ventajas competitivas: las capacidades locales y características de la demanda definen la ventaja comparativa y competitiva (por ejemplo: en términos de eficiencia, diferenciación del producto) en el corto, mediano y / o largo plazo.				Alto - solidas ventajas comparativas y competencias versus competidores , que son difíciles de emular; o existen oportunidades de desarrollar dichas ventajas a través de la innovación, la adopción de tecnologías, la adopción de procesos de gestión, y en general apoyo a escalonamientos a lo largo de la cadena. La cadena se percibe como un negocio lucrativo para los actores, incluyendo las MIPYMES (aunque hay oportunidades de lograr una distribución mas equitativa ganancias y riesgos)
					Medio - El producto presenta una rentabilidad mediocre para las empresas (p.e. márgenes por debajo del 12% anual por los últimos 3 años). La cadena de producción enfrenta desventajas importantes vis a vis competidores (altos costos, logística, etc.), que se pueden direccionar a través de inversiones y fortalecimiento empresarial. Las barreras de entrada para competidores son modestas.
					Bajo - El producto ha presentado rentabilidad negativa para los operadores de la cadena de valor. Empresas de la cadena están considerando salir. Los operadores guatemaltecos no gozan de fuertes ventajas comparativas o competitivas que los podrían distinguir en relación a sus competidores y las mismas no podrán desarrollarse de manera significativa dentro del marco de la duración del proyecto.
CRITERIO 2. POTENCIAL DE IMPACTO/DESARROLLO INCLUSIVO DE LA CADENA					
2.1	Relevancia actual de la participación de MIPYMES en el sector (en numero y participacion en el sector)				Alto -En la cadena participan un numero importante de MIPYMES, que en su conjunto, tienen una participación significativa (mayor del 40%) en el volumen total de producto producido y comercializado. Hay un numero importante de MIPYMES que podrían integrarse a la cadena de valor, a través de procesos de fortalecimiento.
					Medio - En la cadena participan un numero importante de MIPYMES que en su conjunto tienen una participación de entre el 15% -30% del volumen del producto producido y comercializado. Un numero importante de MIPYMES abastece el sector.
					Bajo -La relevancia de las MIPYMES en la cadena es baja en numero de empresas y participación de la producción y mercado objetivo (menos del 10-15%)
2.2	Potencial de las MIPYMES de generar empleo (estacional y formal)				Alto - Las MIPYMES, dado su numero y participación en la cadena, contribuyen de manera importante a la generación de empleo temporal y formal; dicho potencial se podrá expandir a través de su fortalecimiento
					Medio - El potencial de las MIPYMES de generar empleo adicional es bajo. Su fortalecimiento permitirá mantener las oportunidades de ingreso para un numero importante de actores.
					Bajo - Las MIPYMES generan pocas oportunidades de empleo; las oportunidades de que generen empleo adicional es muy bajo, incluso a través de su fortalecimiento
2.3	Potencial de las MIPYMES y oportunidades para vincular nuevas MIPYMES a la cadena				Alto - Existen altas posibilidades de fortalecer el potencial de un numero importante de las MIPYMES a través de las posibles intervenciones del proyecto y/o en coordinacion con otros actores (p.e. empresas ancla). Existe potencial importante para vincular nuevas MIPYMES.
					Medio - Un porcentaje importante de MIPYMES vinculadas a la cadena han sido objeto de apoyo y han mejorado significativamente su potencialidad, sin embargo existe un numero significativo de MIPYMES (% en relación al total) que han incursionado recientemente en la cadena o que no han recibido apoyo de otros programas en el pasado y que requieren apoyo.
					Bajo - Existen pocas oportunidades, la mayoría de las MIPYMES vinculadas a la cadena han sido objeto de apoyo significativo y han mejorado significativamente su posición competitiva. Las barreras de entrada son altos para nuevas MIPYMES
2.4	Potencial de que un riesgo significativo se cristalice afectando de manera importante la posición competitiva de las MIPYMES vis a vis las otras empresas de la cadena (de precios, regulatorios--nuevos requerimientos de mercado/regulaciones)-- Potencial de exclusión.				Alto -Se prevén cambios significativos en el ambiente regulatorio o de otras variables, en los mercados de destino que sobrepasan la capacidad de respuesta de las MIPYMES, y para lo cual necesitaran apoyo importante
					Medio -Existen riesgos potenciales pero con poca probabilidad de que impacten la competitividad de las MIPYMES, porque podrán ser manejados a través de los mecanismos de gestión actuales de las MIPYMES
					Bajo -La exposición a riesgos significativos es baja y pueden ser manejados a través de los mecanismos de gestión actuales.

SUBCRITERIOS		A	M	B	Comentarios (Referentes)
CRITERIO 3. PRE-CONDICIONES DE					
3.1	El nivel de receptividad y el nivel de compromiso de los actores clave de la cadena hacia la iniciativa				Alto- Los "promotores locales" presentan alto interés en participar en el proyecto bajo un marco colaborativo entre actores de la cadena. Los actores creen en el valor que se podrían generar bajo esquemas de alianza público privada. Los promotores locales se han distanciado de actitudes asistencialistas, y creen fehacientemente que un apoyo temporal puede catalizar beneficios de largo plazo, a partir de mejoras productivas en la cadena de valor.
					Medio- Promotores locales presentan interés en el proyecto, pero muestran señales de dudas sobre el valor de gestionar esquemas colaborativos de alianza dentro de la cadena de valor. El principal impulsor de agruparse en un grupo de trabajo sería el proyecto, y ellos creen que al terminarse el proyecto, el esquema colaborativo dejara de existir.
					Bajo- Promotores locales presentan poco o nada de interés en participar del proyecto. De preferencia, ellos no querían trabajar de manera colaborativa, pero lo harían para obtener fondos de inversión, y sub-donaciones por parte del proyecto. La perspectiva de los promotores locales es muy asistencialista, y ellos creen que es el deber del gobierno y las agencias de cooperación de extender una ayuda al sector privado local.
3.2	Disponibilidad a coinvertir en la iniciativa por parte de actores locales				Alto- Los actores locales, y en particular, los representantes de las empresas ancla han manifestado su voluntad de cofinanciar con fondos propios posibles esquemas de sub-donaciones del proyecto. Los representantes locales encuentran justo que exista una contrapartida por parte del sector empresarial a inversión por parte del gobierno. La contrapartida podría ser financiera, o en especie.
					Medio- Promotores locales aceptan con poco interés hacer una contrapartida por parte de ellos a las sub-donaciones. Sin embargo, ellos lo ven como una condición impuesta en ellos. De preferencia, la contrapartida sería en especie. No dan ninguna señal de un compromiso directo a hacer contrapartidas financieras a las sub-donaciones.
					Bajo- Los promotores locales no están dispuestos a hacer contrapartidas financieras a las sub-donaciones.
3.3	Presencia de activos productivos y disponibilidad de oportunidades complementarias al proyecto				Alto- La zona geográfica donde la cadena está emplazada (suministro y etapas primarias de producción) es parte de un plan de desarrollo territorial en marcha, o en carpeta a implementarse dentro de los próximos 6 meses. Existen proyectos de infraestructura en carpeta, como corredores, carreteras, puertos y otros bajo una orientación productiva (zonas industriales). En otras palabras las MIPYMEs que operan en la cadena de valor forman parte o yacen en un "polo de crecimiento". Se han formulado proyectos de apoyo a la MIPYMEs, que complementan las posibles acciones del proyecto.
					Medio- La zona geográfica donde se ancla la cadena es parte de una zona con perspectivas de crecimiento, pero no necesariamente existe un proyecto de infraestructura mayor o un plan de desarrollo territorial en marcha.
					Bajo- La zona geográfica donde la cadena está emplazada en una zona que experimenta desaceleración económica. No hay un plan de desarrollo económico, o si lo hay, está inactivo. La falta de inversión en activos productivos complementarios y no objeto del proyecto (e.g vías de acceso), limita seriamente las posibilidades de invertir en la cadena y de su desarrollo sostenible.
3.4	Grado de coordinación y articulación entre los actores de la cadena				Alto. El desarrollo de la cadena se ha caracterizado por esquemas de coordinación y cooperación entre MIPYMEs y compradores y proveedores (de insumos, servicios). Existe voluntad de las empresas líderes de continuar invirtiendo y consolidando las relaciones con MIPYMEs. Existen oportunidades para balancear las relaciones de poder entre las MIPYMEs y compradores (gana-gana). Hay esquemas colaborativos ya maduros entre los actores locales. La gobernabilidad de estos esquemas es clara, y hay mecanismos que facilitan la colaboración entre los miembros. A nivel de productores, el ámbito del esquema asociativo va más allá de agruparse para recibir dinero externo de una iniciativa de cooperación o gobierno. Existen referentes importantes de asociatividad/acción colectiva que merecen escalonarse.
					Medio. Existe cierto grado de coordinación entre las MIPYMEs y las empresas; existen oportunidades para balancear los niveles de poder de las MIPYMEs y los compradores y otros actores, para establecer relaciones gana-gana. Existe cierto grado de colaboración y dialogo entre actores de la cadena, pero nada se ha concretizado, o no ha habido un incentivo suficiente para que los actores de la cadena de hayan decidido a interactuar en pos de un desarrollo colectivo. Referentes de asociatividad/acción colectiva a nivel de los productores están emergiendo.
					Bajo. No hay indicios de colaboración alguna entre los actores de la cadena de valor en cuestión. En algunos casos, ha habido intentos de colaboración, pero estos se han ensombrecido por un alto nivel de desconfianza y o antagonismo entre los actores locales. Hay pocas perspectivas de que un proyecto o intervención pueda cambiar dicha situación.
3.5	Grado de la calidad en la atención				Alto. La cadena productiva ha recibido apoyo por parte de instituciones Público y Privadas. Los diversos actores o eslabones están bien definidos y tienen representatividad capacidad de gestión en el desarrollo de proyectos. Forma parte de objetivos Nacionales
					Medio. Han sido atendidos únicamente o por sector público o por sector privado. El grado de conformación gremial aún se encuentra en formación y la gestión es débil. Se encuentra en consideración de ser parte de los objetivos nacionales por ser un tema productivo en alza.
					Bajo. No han recibido atención ni apoyo público o privado, su conformación es sumamente débil por lo que no cuentan con asociatividad para realizar gestión de proyectos. No forman parte de objetivos nacionales
CRITERIO 4. DETERMINACIÓN					
4.1	Cobertura geográfica con mayor potencial de generar impactos por parte del proyecto				Alto. El territorio tiene una actividad económica definida y con condiciones naturales para el desarrollo de la cadena. Cuenta con infraestructura productiva y es o se proyecta como un negocio en alza.
					Medio. La actividad económica es mixta y se cuenta con condiciones relativamente importantes que permiten el desarrollo de la cadena. Solo algunas Mipymes cuentan con la infraestructura necesaria para el desarrollo del mismo, cuenta con una potencialidad para convertirse en una actividad económica importante para el territorio
					Bajo. La actividad económica es altamente dispersa, las condiciones naturales no colaboran en el desarrollo de la cadena. Posee infraestructura limitada para la producción y no presenta condiciones para convertirse en un negocio en el área.

Anexo 2. Fotos de la Evaluación Cualitativa de la Cadena de Valor del Ajonjolí.



Foto 1 y 2. Taller de validación de la evaluación cualitativa de ajonjolí

Anexo 3. Listados de entrevistados

Proyecto de Fortalecimiento de la Productividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa

EVALUACION CUALITATIVA CADENA DE VALOR DE AJONJOLI

REGISTRO DE ENTREVISTAS:

No.	Nombre	No. Cédula/DPI	Comunidad/Organización	Correo Electrónico	Teléfono	Lugar y fecha
1	Edi Ul Gonzalez	174341651107	MAGA	Edi Victor Gonzalez @ Yahoo.com	45157733	Retalhuleu 15-9-2014
2	Rudy Palacios	194781251108	UNIEXPOR	Rudy Palacios UNIEXPOR.INFO	55500496	Retalhuleu 15-10-2014
3	Esmeralda Martinez	2465686231904	Proexport	emartinez@multi-proexport.com	5206428	Retalhuleu 15-Oct-2014
4	Rodro Morales		Agroenv. CID Hiper Centro	centro.civ@hipercentro.com	77716731	Retalhuleu 15-Oct-2014
5						
6	Steehan Ochoa	2579848287008	Aldea La Providencia		35118621	Retalhuleu 16-Oct-2014
7	Fernando Ochoa	7764591467007	"		30199644	Retalhuleu 16-Oct-2014
8	Geicy Arreiza Giron Cabrin	1679517501101	Comunidad Pueblo Bracitos		57424272	Retalhuleu 16-10-2014
9	Amalia Lora Zana De	51074172	El Barrio, Maratzunjo S. de C. A.		42956103	Retalhuleu 16-10-2014
10	Harold Páez	2606278791008	MAGA	mayasuchi @ Yahoo	56922321	Retalhuleu 17-10-2014
11	Herberth Perez	2720819491002	San Jose La Parrita MAGA	herca@msm.com	55584317	Retalhuleu 17-10-2014
12	Herman Sarmientos		AGEXPORT	herman.sarmiento@agexport-gob.gt	3046907	

Responsable (elaboró)

Rev. Delegado MINECO

Proyecto de Fortalecimiento de la Productividad
de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa

EVALUACION CUALITATIVA CADENA DE VALOR DE AJONJOLI

REGISTRO DE ENTREVISTAS:

No.	Nombre	No. Cédula/DPI	Comunidad/Organización	Correo Electrónico	Teléfono	Firma	Lugar y fecha
1	Jesoniño chic	1844769161002	Agualanza S.A.	Agualanza@ hotmail.com	3450 8288 4067-2771		José la Haq. Ch.
2	Luis Arturo Lozoto		Tangulo de la Dignidad-MAGA-	astoroso@ hotmail.com	5152 5115		Retalhuleu
3	FREDY RANGILLO		Tangulo de la Dignidad-MAGA-	astoroso@ hotmail.com	4210 7172		Suchitepéquez
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							

Responsable (elaboró)

Rev. Delegado MINECO

Proyecto de Fortalecimiento de la Productividad
de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa

EVALUACION CUALITATIVA CADENA DE VALOR DE AJONJOLI
REGISTRO DE ENTREVISTAS:

No.	Nombre	No. Cédula/DPI	Comunidad/Organización	Correo Electrónico	Teléfono	Firma y sello	Lugar y fecha
1	Gerber Estuardo	1789801370513	Calle el Vujuste		53394492		17 octubre de 2014
2	José José Pedraza	2142665321711	ICTA	jose.jos@icta.gob.gt	3735-3247		Nueva Concepción, 17 octubre de 2014
3	Melina Charalé	255845243088	Calle Flecha de la Nueva	melina.charale@hotmail.com	41507051		17 octubre de 2014
4	Jesus Mendez	262231557203	la nueva Escuela		42375577		17 octubre de 2014
5	William de León		ICTA - Mayave	wdele123@hotmail.com	55154776		
6	Juan Manuel de León		Cooperativa Agrícola Indígena de Mayave - PUV		40528401		
7							
8							
9							
10							
11							
12							

Responsable (elaboró) _____ Rev. Delegado MINECO

Proyecto de Fortalecimiento de la Productividad
de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa

EVALUACION CUALITATIVA CADENA DE VALOR DE AJONJOLI

REGISTRO DE ENTREVISTAS:

No.	Nombre	No. Cédula/DPI	Comunidad/Organización	Correo Electrónico	Teléfono	Firma y sello	Lugar y fecha
1	Condellario Homzobal	2257672606	C-8 Los Achates		46436146		
2		17298824002	Marzo Lavabano Centros I				
3	Santiago Córdoba	22819991101	C-8 Sis		48299007		
4	Juan DE Dios Hernandez		ASODINA		57615472		
5	Blanca E. Arañón		ASODINA		48440062		
6	Samuel Cruz		ASODINA		53696083		
7	Juan Alonso Avila	242018141001	Comunidad B-14		30621894		
8	Santiago Lucas		CA-Side SINOV Petalillo		59032173		
9							
10							
11							
12							

Responsable (elaboró)

Rev. Delegado MINECO

Anexo 4. Guía para entrevista a actores de la agrocadena del ajonjolí

No.	CRITERIOS	SUBCRITERIOS	ORIENTADORES
1	Dinámica de la demanda y potencial competitivo	Dinamismo del Mercado	tendencia de las exportaciones, ubicación
			Oportunidades mercado nacional e internacional
			Hay nuevas tendencias de productos
			Cuales son los principales productos de la cadena de valor
			Se añade valor agregado a los productos
			Quienes son sus principales clientes
		Capacidades Actuales y Ventajas Competitivas	Practicas productivas en la cadena
			nivel tecnologico y cambios para mejorar
			Existen incentivos para la produccion por parte del estado
2	POTENCIAL DE IMPACTO/DESARROLLO INCLUSIVO DE LA CADENA	Relevancia actual de la participación de las Mipymes en el sector	MIPYMES en el area geografica
			Incentivos para la producción y asociatividad
		Potencial de las Mipymes de generar empleo (estacional y formal)	Tiempo de producción y que empleo genera y de que tipo
			Cuanto empleo se genera por eslabon y que podría mejorarlo
			Que eslabón podría ser apoyado y generar mejoras sustanciales en el empleo
		Potencial	

		"Ventaja competitiva (y comparativa) de las MIPYMES y oportunidades para vincular nuevas MIPYMES a la cadena"	Que podría generar una mejora en la cadena en el corto plazo
			Existen empresas con potencial
		Potencial de que un riesgo significativo se cristalice afectando de manera importante la posición competitiva de las MIPYMES	
			Riesgos que afectan la producción
			Certeza jurídica sobre los medios de producción
		3	PRE-CONDICIONES DE EXITO
Principal problema ha enfrentar			
Estaría dispuesto a colaborar			
Disponibilidad a coinvertir en la iniciativa por parte de actores locales	Cual es el nivel de confianza entre los eslabones de la cadena		
	Existen empresas excedentarias		
	acceso a credito y condiciones		
	Estaría dispuesto a coinvertir		

		Presencia de activos productivos y disponibilidad de oportunidades complementarias al proyecto o	Existencia de activos disponibles de la cadena y grado de avance o tecnologico de la misma.		
			Que tipo de infraestructura posee cada eslabon		
			Existe culturalmente el acceso a implementar tecnologia productiva		
		Grado de coordinacion y articulacion entre los actores de la cadena	Principales organizaciones publico o privadas que apoyan		
			Existe investigación		
			comunicación entre los actores		
		Grado de Desatencion de las cadenas	Han sido apoyados por algun otro proyecto		
			Instituciones financieras que apoyan al productor		
			Existen alguna politica gubernamental de apoyo o invcentivo		
		4	DETERMINACION GEOGRAFICA	Cobertura geográfica con mayor potencial de generar impacto	Cual es la distribucion geografica de la cadena
					Existe la infraestructura del territorio