

MINISTERIO DE ECONOMÍA

PROYECTO DE FORTALECIMIENTO DE LA PRODUCTIVIDAD DE LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.

Análisis de la situación actual y Diagnóstico de la Cadena
de Valor Frijol

Guatemala marzo, 2015

CONTENIDO

CONTENIDO	2
I. INTRODUCCIÓN	4
II. OBJETIVOS	5
II.1 GENERALES	5
II.2 ESPECIFICOS	5
III. METODOLOGIA	5
III.1 ENTREVISTAS	6
III.2 INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL	6
IV. ANALISIS DE LA SITUACION ACTUAL E IDENTIFICACIÓN DE POSIBLES ACCIONES	7
A) DEFINICION Y CARACTERIZACIÓN DE LA CADENA DE VALOR DEL FRIJOL	7
A.1 ORGANIZACIÓN	7
A.2 VALIDACIÓN DE INFORMACIÓN EXISTENTE DE CATASTRO DE MIPYMES DE LA CADENA Y SU COMPLEMENTACIÓN.	7
A.3 REGULACIONES E IMPACTO AMBIENTAL DERIVADO DE ACTIVIDADES PRODUCTIVAS DE LAS MIPYMES	8
A.4 PRODUCTOS EVALUADOS	10
A.5 DELIMITACION DE AREAS PRODUCTIVAS EN TERMINOS GEO-ESPACIALES	11
A.6 MAPA DE LA CADENA DE VALOR Y SUS RELACIONES	12
B. SEGMENTOS DE MERCADO ATRACTIVOS Y OPORTUNIDADES QUE EMERGEN, DEBIDO A BRECHAS INSATISFECHAS DE LA DEMANDA	22
B.1 TENDENCIAS CLAVE QUE DAN FORMA AL MERCADO	22
B.2 SEGMENTOS DE MERCADO Y OPORTUNIDADES QUE EMERGE DEBIDO A BRECHAS INSATISFECHAS DE LA DEMANDA	23
B.3 DESAFIOS ESTRATEGICOS PARA OFERENTES DE SEGMENTOS EMERGENTES	25
C. ANALISIS DE DESEMPEÑO Y POSICIONAMIENTO RELATIVO DE OFERENTES GUATEMALTECOS	36
C.1 ANTECEDENTES	37
C.2 ANALISIS COMPARATIVO DE BRECHAS AL DESEMPEÑO DE OFERENTES GUATEMALTECOS Y OFERENTES EXCEPCIONALES	41
C.3 ANÁLISIS COMPARATIVO DE COMPETENCIAS, ENTORNO EMPRESARIAL E INCENTIVOS, ENTRE OFERENTES EXCEPCIONALES Y GUATEMALTECOS EN ESTOS SEGMENTOS	42
C.4. ANÁLISIS DE LAS CAUSAS Y FALLAS DE MERCADO QUE EXPLICAN LA PRESENCIA DE ESTAS LIMITANTES.	44

C.5. ANALISIS DE LA POSICIÓN DE OFERENTES GUATEMALTECOS EN ESTE SEGMENTO, CON RESPECTO A LOS COMPETIDORES -FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS	44
C.6 ANÁLISIS DE LIMITANTES Y RAZONES DE FONDO (CAUSAS) QUE EXPLICAN LAS BRECHAS DEL DESEMPEÑO Y LAS DIFERENCIAS DE COMPETENCIAS, ENTORNO EMPRESARIAL E INCENTIVOS ENTRE OFERENTES EXCEPCIONALES Y GUATEMALTECOS EN ESTOS SEGMENTOS	47
D. IDENTIFICACIÓN DE ALTERNATIVAS DE ACCIÓN PARA REVERTIR SITUACIÓN	50
D.1 METODOLOGIA PARA LA PRIORIZACION DE LINEAS ESTRATEGICAS DE INTERVENCION	50
D.2 ANÁLISIS PRELIMINAR DE VENTAJAS DE OPCIONES DE ESTRATEGIA Y LÍNEAS DE ACCIÓN; VALORACIÓN Y CRITERIOS PARA LA PRIORIZACIÓN DE ESTRATEGIAS DE INTERVENCIÓN DE LA CADENA DE FRIJOL.	51
D.3 IDENTIFICACIÓN DE POSIBLES PERFILES DE SUB-PROYECTO CON MONTOS ESTIMATIVOS DE INVERSIÓN Y BREVE DESCRIPCIÓN DE POSIBLES ENTIDADES EJECUTORAS O RESPONSABLES DEL AVANCE DE ESTAS SOLUCIONES.	53
D.4 IDENTIFICACIÓN DE SOLUCIÓN ESPECÍFICA DETRÁS DE LA LÍNEA DE ACCIÓN, PROBLEMÁTICA QUE RESUELVE Y SU RACIOCINIO, ANTICIPANDO PRIORIDAD DE LINEA DE ACCION EN BASE A IMPACTO ESPERADO, TIEMPO DE ACCION Y COSTOS.	57
D.5 DESCRIPCION DE ACTIVIDADES Y PROYECTOS COMO OPCIONES PARA MEJORAR EL POSICIONAMIENTO RELATIVO DE LA CADENA DE VALOR DEL FRIJOL:	60
V. CONCLUSIONES	62

I. INTRODUCCIÓN

El cultivo de frijol ha sido uno de los principales sustentos alimentarios de la población del área Centroamericana, en Guatemala se consume en su mayoría frijol negro no así en el resto de Centroamérica en donde se prefiere el rojo. En Guatemala para la temporada 2008/2009 el área cosechada fue de 328 mil manzanas con una producción de 4.401,760 quintales y un rendimiento promedio de 13.42 quintales por manzana. Para la temporada 2013/2014 se sembraron 347,200 manzanas que producen 4.964,960 quintales con un rendimiento promedio de 14.30 quintales por manzana lo que muestra un incremento tanto en área como en volumen de producción y, en el rendimiento por área, se presenta un incremento de 0.88 quintales.

Existen dos épocas de producción de frijol, la primera que se siembra en mayo-junio y se cosecha en agosto y la segunda que se siembra en septiembre y se cosecha en diciembre-enero hay una tercera siembra, que se realiza bajo riego, pero son pocas áreas las que cuentan con el recurso riego. A nivel nacional Petén es el mayor productor de frijol seguido por Jutiapa, Chiquimula, Santa Rosa y Jalapa.

El comportamiento de las importaciones y exportaciones, no presentan ninguna tendencia definida, y están supeditadas, cuando por razones climáticas, disminuye o aumenta la producción nacional.

Según el BANGUAT el sector agrícola representa casi el 15% del Producto Interno Bruto y la mitad de la fuerza laboral; nuestras exportaciones agrícolas clave incluyen el café, el azúcar y el banano. El frijol constituye un 1.4% del PIB agrícola.

El empleo directo generado en el campo por la producción de frijol es de 15.464,471 jornales, lo que equivale a 54,162 empleos permanentes.

El área de la cadena de valor de frijol abarca los departamentos de Jutiapa, Chiquimula y Jalapa. El frijol que se produce en el área cubierta por la cadena tiene un prestigio nacional por parte de los consumidores, que lo catalogan como el de mejor calidad a nivel nacional.

Para el desarrollo del análisis de la situación actual de la cadena del frijol se tomaron en cuenta las empresas anclas pre-identificadas en el estudio cualitativo, seleccionadas en base a la participación y responsabilidad mostrada en el desarrollo de proyectos similares al presente.

El presente análisis de la situación actual de la cadena de valor del frijol, incluye información de frijoles de color rojo y negro, debido a que a nivel nacional no se cuenta con información específica para cada color, un análisis profundo sobre las brechas al desempeño de oferentes guatemaltecos comparados con oferentes excepcionales de países con altos niveles de exportación de frijol, además de realizar un análisis de comportamiento de las exportaciones e importaciones a nivel de países de Región Sur de Centroamérica y Norte de Centroamérica y México.

Finalmente, se desarrolla un análisis de la problemática existente en la región oriente del país y sus propuestas de intervención a corto mediano y largo plazo, para ser tomadas en cuenta al momento de desarrollar el plan estratégico de desarrollo de la cadena de valor por parte del Comité de Cadena y Asociación Nacional de Cadena del Frijol.

II. OBJETIVOS

II.1 GENERALES

- Definir y caracterizar la cadena de valor de frijol negro y rojo en la región oriental de Guatemala.
- Formular el plan de acción para el fortalecimiento de la cadena de valor de frijol.
- Hacer un análisis de las oportunidades de mercado para la cadena de valor de frijol y de los posibles segmentos emergentes que derivan de la demanda insatisfecha en Guatemala.
- Analizar el desempeño comercial y posicionamiento de los oferentes guatemaltecos.
- Identificar alternativas para resolver la problemática actual de la cadena de valor de frijol.

II.2 ESPECIFICOS

- Validar la información existente de la situación actual de la cadena de valor con los actores de la región oriental de Guatemala.
- Realizar el mapeo de las principales áreas de producción de frijol de las organizaciones participantes en la cadena de valor.
- Identificar las principales tendencias del mercado de la cadena de frijol, las oportunidades y desafíos que representan para los actores involucrados.
- Identificar y priorizar alternativas de comercialización y posicionamiento de los oferentes de la cadena de frijol.
- Identificar y priorizar sub proyectos, posibles ejecutores y financiantes para impulsar el desarrollo de la cadena de frijol.

III. METODOLOGIA

La metodología utilizada para elaborar el análisis situacional de la cadena de valor de frijol se desarrolló en varias etapas, entre las cuales se encuentran las siguientes:

III.1 ENTREVISTAS

Se seleccionaron a actores claves (información recabada del informe final de evaluación cualitativa de la cadena de frijol) para realizar entrevistas directas o vía telefónica, tomando como referencia a las principales organizaciones de productores de frijol de los departamentos de Chiquimula, Jalapa y Jutiapa que representan la fuerza organizada del sector productivo del oriente del país, con los directivos de dichas organizaciones se trataron temas relevantes de la producción, comercialización, administración, organización y de aspectos contables y fiscales. Simultáneamente se realizaron entrevistas a productores de las mismas organizaciones para tratar aspectos técnicos de producción y de las limitantes que aquejan a los mismos en el campo.

III.2 INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL

La etapa documental es fundamental para recabar información de los aspectos críticos de la secuencia evolutiva de la cadena de valor, ya que en dichos documentos previamente elaborados por profesionales, han quedado plasmados los registros del desarrollo de la cadena; los documentos consultados son de fuente fidedigna y que han sido emitidos por organizaciones serias y con alto nivel profesional tales como la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación –FAO–, El Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación de Guatemala –MAGA– a través del Consejo Nacional de Desarrollo Agropecuario –CONADEA–, el Programa Mundial de Alimentos –PMA–, Informe relacionado con el mapeo de actores de la innovación tecnológica de las cadenas de valor del frijol y maíz, elaborado por IICA, Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación COSUDE, Red SICTA, Proyecto Red de Innovación Agrícola y el informe final de la Evaluación Cualitativa de la Cadena de Frijol Negro y Rojo elaborado por un consultor del proyecto “Fortalecimiento de la Productividad de la micro, pequeña y mediana empresa” 8000–GT del Ministerio de Economía de Guatemala.

IV. ANALISIS DE LA SITUACION ACTUAL E IDENTIFICACIÓN DE POSIBLES ACCIONES

a) DEFINICION Y CARACTERIZACIÓN DE LA CADENA DE VALOR DEL FRIJOL

A.1 ORGANIZACIÓN

Según las consultas documentales y entrevistas realizadas a los directivos de las organizaciones sobre el aspecto organizacional las figuras que predominan dentro de la cadena de frijol son de carácter formal, es decir, que todas las agrupaciones cuentan con personería jurídica, ya sea inscritas en el Ministerio de Gobernación como asociaciones y otras inscritas en los entes cooperativistas como Cooperativas, algunas figuras están integradas como grupos de productores o productores individuales; a continuación se detalla un listado de las organizaciones ancla de la cadena de frijol de los departamentos del oriente de Guatemala que están adscritas a la organización de segundo nivel denominada Asociación Nacional del frijol –ANAFRIJOL– la cual reúne a 9 organizaciones buscando la vinculación de estas a nuevas oportunidades y búsqueda del mejoramiento de la competitividad de la agrocadena.

A.2 VALIDACIÓN DE INFORMACIÓN EXISTENTE DE CATASTRO DE MIPYMES DE LA CADENA Y SU COMPLEMENTACIÓN.

CUADRO No. 1 Catastro de MIPYMES de la Cadena de Valor del Frijol.

No.	ORGANIZACIÓN	NOMBRE ABREVIADO	UBICACIÓN
1	Asociación de Desarrollo Granero de Oriente	ADEGO	Cabecera Municipal de Ipala, Chiquimula
2	Asociación de Productores Agrícolas de La Laguna del Hoyo	APALH	Aldea Los Terrenos, Monjas, Jalapa
3	Asociación de Mujeres Olopenses	AMO	Olopa, Chiquimula

4	Asociación de Desarrollo Comunitario Empresarial de El Rodeo	ADECRO	Chiquimula
5	Asociación de Mujeres Campesinas de Oriente	AMCO	Chiquimula
6	Asociación de Comunidad Campesina de La Aldea El Rincón y los Cimientos	ACOCAR	Aldea El Rincón, San José la Arada, Chiquimula
7	Asociación de Productores Agrícolas del Suchitán	APAS	Jutiapa
8	Cooperativa Agrícola Integral R. L.	ATESCATEL	Cabecera Municipal de Atescatempa, Jutiapa.
9	Maíz Grande	NIIM-IXIM	Jalapa

A.3 REGULACIONES E IMPACTO AMBIENTAL DERIVADO DE ACTIVIDADES PRODUCTIVAS DE LAS MIPYMES

El aspecto de las regulaciones en cuanto a las actividades productivas en Guatemala son inexistentes, las zonas de producción no están restringidas, es decir que los productores de la cadena de frijol cultivan en los lugares en donde más les convenga; considerando por supuesto factores favorables a la producción relacionados con el clima, fertilidad del suelo, acceso y disponibilidad de agua para riego entre otros. En cuanto al cambio de uso de la tierra, la constitución de la república en el artículo 126 reza literalmente lo siguiente:

“Se declara de urgencia nacional y de interés social, la reforestación del país y la conservación de los bosques. La ley determinará la forma y los requisitos para la explotación racional de los recursos forestales y su renovación., y fomentará su industrialización. La explotación de todos estos recursos, corresponderá exclusivamente a personas guatemaltecas, individuales o jurídicas. Los bosques y la vegetación en las riberas de los ríos y lagos, y en las cercanías de las fuentes de agua gozarán de especial protección”.

En base a lo que dicta la legislación nacional, cuando los productores de la cadena de frijol pretendan hacer cambio de uso de la tierra de forestal a actividades agrícolas deberán cumplir con todos los requerimientos establecidos por la ley y aquellos que exija el Instituto Nacional de Bosques –INAB- y el Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales –MARN- con el objetivo de proteger el bosque, agua y suelo.

Los antecedentes de capacitación en tema de Buenas Prácticas Agrícolas –BPA´s- en las MIPYMES, indican que la mayor parte de ellos han sido instruidos en el tema, con el objetivo de hacer conciencia en la protección y conservación de los recursos naturales, a través de la aplicación de las BPA´s en las actividades productivas de frijol y demás cultivos, esto es algo que se debe constatar en cada una de las MIPYMES seleccionadas. El proyecto de Agrocadenas de FAO, ha tenido presencia en algunas MIPYMES de Chiquimula, Jalapa y Jutiapa; en ADEGO, APALH y ATESCATEL respectivamente, a los socios de estas asociaciones se les capacitó en –BPA´s- en coordinación con el Programa Integral de Protección Agrícola y Ambiental –PIPAA- y Asociación del Gremio Químico Agrícola de Guatemala –AGREQUIMA- haciendo énfasis en los siguientes temas:

- Manejo seguro de plaguicidas
- Manejo de desechos sólidos
- Salud y seguridad del trabajador
- Contaminación cruzada de los alimentos
- Uso y mantenimiento de equipo de aplicación de plaguicidas

Actualmente algunos de los socios de las organizaciones mencionadas, están aplicando los conceptos de –BPA´s- en el proceso de los cultivos y se han realizado jornadas de capacitación de transferencia horizontal en campo de productor a productor para capacitar al resto de productores y a estudiantes de centros educativos de nivel primario, secundario y nivel medio, en unidades modelo de –BPA´s- lugares que están equipados con estructuras, tales como: minicentros de acopio, letrina, bodega de plaguicidas, caseta recolectora de envases de plaguicidas, área de mezcla de plaguicidas, circulación de parcelas con alambre espigado, sin embargo, hay que reconocer, que el resto de organizaciones adolecen de este tipo de estructuras y conocimiento por lo que se vislumbra una necesidad urgente de atender.

El programa de campos limpios de –AGREQUIMA- tiene presencia en la zona de la cadena de valor de frijol en el oriente del país, ha ubicado casetas recolectoras de envases de plaguicidas, los productores participan activamente en dicho programa, realizando a los envases de plaguicidas un triple lavado con agua, perforan los envases y los depositan en las casetas, seguidamente, transporte asignado para el caso, recolecta y traslada los envases a centros de acopio ubicados en el país para su posterior reciclaje.

Uno de los problemas por afrontar, es la falta de letrinas de campo, ya que los desechos humanos diseminados en campo, es un factor de contaminación microbiológica de los alimentos, transportado por insectos o por humanos; por tanto, se debe considerar la intervención en este punto para reducir los riesgos de contaminación que ponen en peligro la salud de los trabajadores y consumidores y la salubridad del ambiente.

Las MIPYMES se encuentran ubicadas geográficamente en la zona de corredor seco de Guatemala, cuando las condiciones de lluvia son irregulares y se presentan canículas prolongadas, los resultados del cultivo de frijol son desfavorables en el sentido de bajos rendimientos por la escasa formación de grano, grano pequeño y por la alta posibilidad de

que las plantaciones de frijol se pierdan por completo; las canículas prolongadas han sido en los últimos años, el principal problema que ha afectado la producción de frijol en la zona de oriente y específicamente de las MIPYMES beneficiarias, poniendo en riesgo la seguridad alimentaria de la población y la comercialización de los excedentes que generan ingresos económicos a los productores.

A.4 PRODUCTOS EVALUADOS

En base a las visitas realizadas a los actores de la cadena y los intercambios de información con los representantes de las MIPYMES involucradas, se consideró conveniente que para el desarrollo de la cadena se seleccionaran dos variedades de frijol siendo estas el **frijol negro y el frijol rojo seda.**

El frijol negro fue seleccionado como prioridad debido a que es un alimento importante de la dieta diaria de la población guatemalteca, es una fuente de proteína y nutrimentos importantes para la nutrición humana y por ser un bastión principal de la seguridad alimentaria nutricional. Del 100 % de la producción de frijol en la región oriente el 95% es frijol negro, cuya diferenciación en calidad no se desarrolla; La segunda variedad, el frijol rojo de seda, la cual se cultiva en un 5%, en los últimos años ha cobrado mucha importancia por la actividad comercial de algunos empresarios privados que han desarrollado proyectos de exportación de frijol rojo en grano o procesado al mercado de los Estados Unidos de América, aprovechando el segmento de la población latinoamericana que habita actualmente en el país norteamericano; adicionalmente en Centroamérica la demanda del frijol rojo es alta, pues países como El Salvador, Honduras y Nicaragua consumen en altas cantidades el frijol rojo, en Costa Rica siempre se ha consumido frijol negro, pero por la migración de nicaragüenses, el frijol rojo ya es demandado.

Las principales especies de frijol negro y rojo producidas para comercializar tanto a nivel regional como extra-regional corresponden a *Phaseolus vulgaris* y *Vigna unguiculata*, a continuación se presenta un resumen de las variedades más importantes a nivel comercial:

Cuadro No. 2: Principales variedades de frijol rojo y negro comercializados en Centro América

No	Variedad	Especie	Características
1	Rojo seda	Vigna spp.	Rojo brillante, ovoide alargado
2	Shunangon	Vigna angularis	Rojo oscuro, ovoide alargado, conocido como adzuki
3	ICTA Ligero	Phaseolus vulgaris	Negro opaco, alargado con forma de riñón
4	ICTA Ostúa	Phaseolus vulgaris	Negro brillante, alargado

Fuente: fenalce.

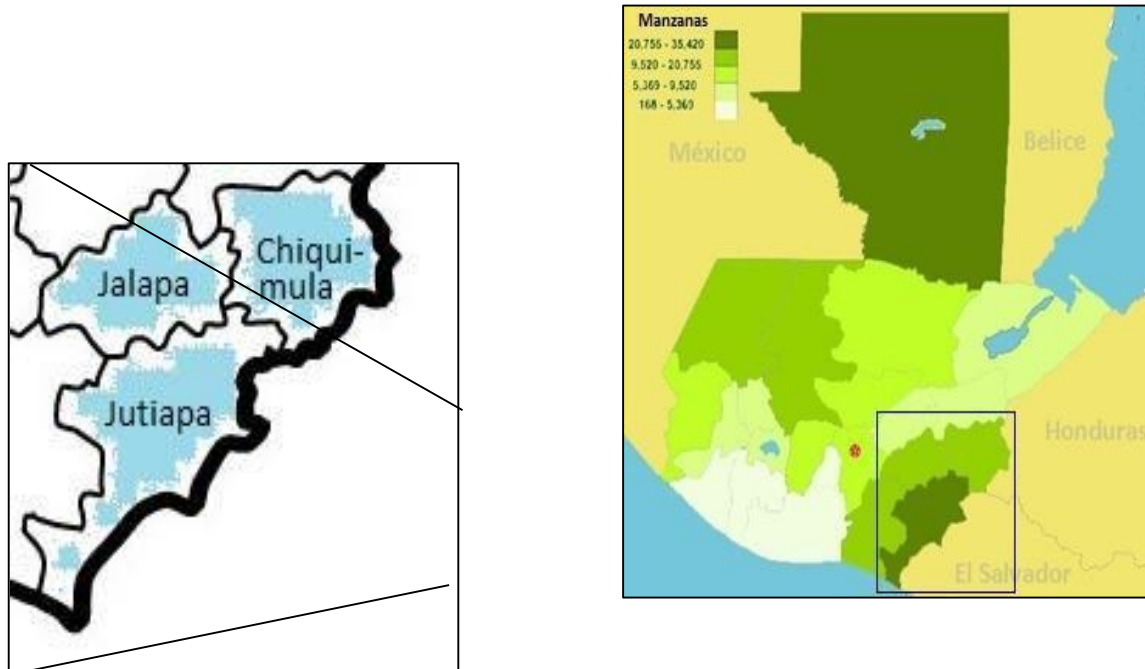
Materiales criollos de la región: Chibolo, vaina morada o punta de sope, copaneco, liberal grande, cordelin, Jamapa, vaina morada paton de sope, rosita, pecho amarillo, talete, san francisco, media guía, rabia de gato, arbolito, frijol hombre, chapin, Turrialba, surin seda negra, americano, bayna blanca, patudo, rienda y san José; materiales criollos específicos de la región de Ipala Chiquimula. Resultado de una investigación molecular y morfo agronómica, promovida por el Proyecto Red SICTA, del IICA y la Cooperación Suiza en América Central, que consideró los siguientes aspectos: la recolección de muestras en campo, un análisis mediante criterios de localización georeferenciada, la identificación del productor que lo conserva y consume, el nombre local del material, la información sobre su uso y las opiniones sobre aspectos favorables y desfavorables de estos materiales. Para la caracterización molecular de las muestras Red SICTA recibió la colaboración del Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT), que utilizó tecnología de punta; posteriormente, se realizó la evaluación en campo para obtener la caracterización morfo agronómica.

A.5 DELIMITACION DE AREAS PRODUCTIVAS EN TERMINOS GEO-ESPACIALES

Petén es el mayor productor a nivel nacional con un 27%, seguido por Jutiapa con un 13%, Chiquimula con un 9.9%, Santa Rosa con un 6.8% y Jalapa con un 6.3%. En el mapa inserto puede observarse el área cosechada en manzanas de frijol en Guatemala. A nivel de municipios, San Luis, La Libertad, Sayaxché y Poptún del departamento de Petén son los

mayores productores de frijol, le siguen en orden de importancia Quezaltepeque e Ipala en Chiquimula, San Luis Jilotepeque y Jalapa, en Jalapa y Agua Blanca y Jutiapa en Jutiapa

Grafico No. 1 Mapa de ubicación de la cadena de valor del frijol.



La cobertura de la cadena de frijol, se definió en base al recorrido realizado en todas las MIPYMEs, de los departamentos de Chiquimula, Jalapa y Jutiapa, tomando en cuenta los niveles de producción, el número de MIPYMEs en cada departamento, el número de asociados y la influencia de cada organización en el contexto de la producción y comercialización. Para el desarrollo de la cadena se seleccionaron los departamentos de Chiquimula, Jalapa y Jutiapa, que juntos contribuyen con el 29.2% de la producción nacional en la cual participan cerca de 25 MIPYMEs. La mayor parte de la producción en esa región la realizan productores cuyo promedio de área oscila en 1 manzana; las condiciones de suelo y clima son aptas para el cultivo y se cuenta con la amplia experiencia que poseen los productores de la región en el manejo del cultivo.

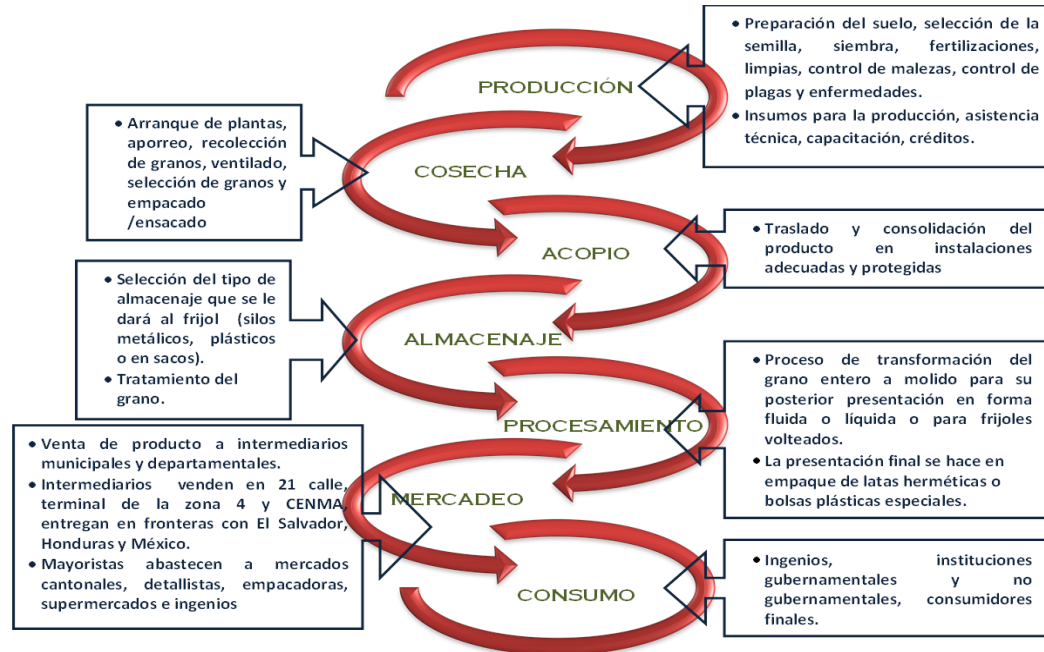
A.6 MAPA DE LA CADENA DE VALOR Y SUS RELACIONES

A.6.1 PROCESO AGROINDUSTRIAL Y DE COMERCIALIZACION IDEAL DE LA CADENA DEL FRIJOL

Para definir una cadena de valor es necesario hacer una descripción completa del proceso, desde la fase de campo hasta que el producto llega al consumidor final, considerando las fases de intermediación y distribución final. A cada una de estas fases se le conoce como

eslabones. Una cadena de valor incorpora la cadena productiva, elementos institucionales, relaciones entre empresas, relaciones de poder; en general, una red de alianzas verticales o estratégicas entre varias empresas de negocios independientes.

Gráfica No. 2 PROCESO AGROINDUSTRIAL Y COMERCIAL DE LA CADENA DEL FRIJOL



A.6.2 DESCRIPCION DEL PROCESO AGROINDUSTRIAL Y DE COMERCIALIZACION:

i. Fase de Producción

Esta fase inicial de la cadena, debe contener una planificación de siembra basada en la demanda de los mercados, es sumamente importante considerar la producción escalonada con el objetivo de cosechar de la misma manera el producto, de esta forma se contará con producto de reciente cosecha al momento de la venta y se reducirán riesgos climáticos. Este eslabón comprende actividades de campo, iniciando con la selección de la semilla, la cual regularmente es producida y seleccionada por los mismos productores para autoabastecerse, en algunas ocasiones se recibe semilla certificada de parte del departamento de granos básicos del MAGA pero la distribución de la misma está regulada y la cantidad que reciben no es suficiente para el área que siembran. Posteriormente se realizan las actividades de preparación del suelo, siembra, limpias, fertilizaciones, aplicación de productos protectantes para el control de plagas y

enfermedades y riego. Éste termina en el momento en que el cultivo ha completado totalmente sus etapas fenológicas, o sea que las plantas se encuentran con el follaje seco y las vainas con grano maduro.

ii. **Fase de Cosecha**

Esta segunda parte de la cadena, básicamente consiste en recolectar las plantas con vainas útiles para someterlas a un proceso de secado que, en la región considerada, se hace directamente, exponiendo las vainas al sol en patios de secado hasta que los granos tengan un contenido de humedad de entre 13 y 14%, este contenido de humedad es medido de forma empírica, seguido del aporreo, ventilado, selección de granos y la colocación del grano en sacos con peso de 100 libras que es la unidad de medida con la que usualmente se comercializa al mercado mayorista. El desarrollo de todas las actividades en forma eficiente en este eslabón son muy importantes, pues representan un costo de veinte quetzales por quintal, adicionalmente, se debe tener eficiencia en la clasificación de los granos para ofertar el frijol en categorías de primera, segunda y hasta de tercera calidad a los clientes con quienes se comercializa, esto repercutirá en los ingresos al productor ya que cada categoría tendrá un precio específico en el mercado.

iii. **Fase de Acopio**

El acopio comprende las siguientes actividades: transportar el producto del campo hacia un lugar en donde la producción se consolida y que al mismo tiempo proteja al grano de factores climáticos o plagas tales como lluvias inesperadas, exposición por largos períodos bajo el sol, contaminación con otros productos, protección de la delincuencia común y protección de roedores y gorgojos. El realizar esta actividad en la mejor forma va a permitir que el producto conserve su calidad, con el fin de alcanzar los mejores precios del mercado.

iv. **Fase de Almacenaje**

Esta fase comprende las actividades de selección de las estructuras de almacenaje que se le dará al frijol, pudiendo ser silos metálicos, plásticos o almacenaje en sacos; tratamiento del grano, es necesaria la aplicación de pastillas de Detia o Phostoxin aplicados correctamente para proteger la salud de los consumidores y el grano del ataque de plagas, algunos productores han experimentado utilizando productos naturales como orégano, hojas de cítricos, eucalipto y otros que colocados en capas en los silos o costales controla las plagas. Esta fase es de vital importancia contemplarla y realizarla, desde luego tomando en cuenta el aspecto económico, pues al almacenamiento del frijol según la experiencia de los productores de las MIPYMEs por un período de tres a cuatro meses, es recomendable, para que el precio del producto se incremente, que puede variar entre Q.70.00 a Q.100.00 por quintal, generalmente durante la etapa de cosecha de la región que son los meses de diciembre y enero, los precios son inferiores al

compararlos con los precios que se registran en los mercados después de tres o cuatro meses de haberse cosechado.

v. Fase de Procesamiento

Esta fase comprende el proceso de transformación del grano seco y entero a molido para su posterior presentación en forma fluida o líquida o para frijoles deshidratados, conocidos popularmente como “volteados”, la presentación final de los productos se hace en empaque de latas herméticas o bolsas plásticas especiales. En esta parte de la cadena se debe considerar que la calidad del grano da lugar a mezclarse, es decir, que podría procesarse frijol de primera y de segunda categoría a la vez y en el producto final será muy difícil determinar cuál fue la calidad original del grano que se procesó.

vi. Fase de Comercialización

Tiene una relación directa con la planificación de la producción que se da en el eslabón 1 de producción, ya que, en ese eslabón es en donde se ha realizado la identificación y contacto con los clientes para definir condiciones de negociación tales como presentaciones, volúmenes, frecuencias de la entrega, calidad del producto, precios, lugar y horarios de entrega, plazos de pago y facturación. Es elemental que antes de producir el producto tenga un destino definido de venta, se recomienda que las ventas vayan dirigidas como mínimo a dos clientes simultáneamente para hacer un análisis de costo beneficio después de haber concretado la venta del producto. Regularmente en esta etapa de la cadena intervienen los mayoristas de granos ubicados en diferentes puntos estratégicos del oriente, finalizando con los mayoristas ubicados en la 21 Calle de la zona 1, el mercado de la terminal de la zona 4 y la Central de Mayoreo –CENMA– de la zona 12, los tres puntos ubicados en la Ciudad de Guatemala. Seguidamente estos últimos son los responsables de abastecer mercados cantonales, tiendas detallistas, compradores institucionales, empresas empacadoras al por menor, compradores internacionales (Salvador, Honduras, México) supermercados, ingenios azucareros de la Costa Sur y otros compradores que llegan directamente al consumidor final.

vii. Consumidor

Acá intervienen los consumidores, que son el objetivo final de la cadena de frijol, ellos son los que solicitan y establecen las características, forma de presentación del producto, a los distribuidores en los diferentes puntos de venta; ya sean estos supermercados, mercados cantonales, tiendas al detalle; en la etapa de mercadeo es sumamente importante considerar las tendencias de consumo que tengan los segmentos de la población porque de esa manera es como se planificarán las actividades de los eslabones mencionados anteriormente.

A.6.3 ANALISIS DE ESLABONES QUE SE DESARROLLAN ACTUALMENTE EN LA REGION DE ORIENTE

La identificación e integración del proceso agroindustrial y de comercialización de la cadena de valor de frijol se logró a través de las reuniones de intercambio de información, entrevistas y visitas “*in situ*” realizadas con los actores involucrados, los eslabones son comunes para la cadena de frijol negro y rojo.

En la descripción de la cadena de frijol que se hizo anteriormente se mencionan los eslabones que se dan en una cadena ideal, es decir que se dan las actividades desde el primero hasta el último eslabón, sin embargo, las actividades que actualmente se dan en la cadena de frijol de la región de oriente no están completas.

En la región de oriente se dan principalmente las actividades en los siguientes eslabones:

i. Producción y Cosecha

En este eslabón se tiene la debilidad que no existen planes de manejo previamente establecidos para cada una de las organizaciones y la planificación de la producción es incipiente, por tanto, no es factible la predicción de los volúmenes a producir asociativamente. La cosecha se realiza manualmente, para lo cual se contrata mano de obra local.

ii. Acopio y Almacenamiento

El almacenamiento lo realizan temporalmente en sus viviendas, en silos metálicos, sacos de polietileno en donde se resguarda el producto por corto tiempo debido a que el capital para invertir es escaso, por lo que las ventas se realizan rápidamente para recuperar los fondos invertidos.

iii. Procesamiento

ADEGO es la única organización que empaca frijol en grano, en presentaciones de 400 gramos, 2, 3 y 5 libras en los tres colores (negro, rojo y blanco), además ha realizado ensayo de industrialización de frijol, contando con un prototipo de frijoles volteados en lata de 5.5 onzas, bajo su marca IPAJOL, resultando un tanto costoso el maquilado, lo cual no es competitivo con las marcas existentes en el mercado nacional; el resto de las organizaciones aún no han incursionado en el procesamiento del grano por no contar con el equipo, infraestructura y personal especializado para hacerlo.

iv. Comercialización

La actividad de comercialización es atendida principalmente por los mayoristas de mercados locales y nacionales, aunque hay organizaciones que ha empezado a incursionar en mercados internacionales, tal es el caso de ATESCATEL, quienes llenaron los requerimientos para hacer exportaciones, actualmente tienen contactos comerciales en El Salvador para vender frijol negro, han realizado varios envíos, los cuales los han posicionado como proveedores de excelente materia prima, la empresa DILOSA de El Salvador (actual cliente de ATESCATEL) ha empezado a demandar

frijol rojo porque es el grano que demandan para consumo en grano y para el procesamiento, por lo que es un desafío a afrontar a corto plazo para mantenerse en el negocio y también se extiende el desafío para las organizaciones que deseen hacer negocios en el mercado regional.

A.6.4 ACTORES DIRECTOS

Geográficamente se han seleccionado a organizaciones en el oriente de Guatemala que presentan fortalezas en cuanto a organización, administrativo-contable, de comercialización y experiencia en la dirección de los agronegocios que les permiten convertirse en líderes de la región, son estas organizaciones las llamadas a enfrentar los desafíos de la globalización del comercio de frijol y posteriormente transferir las experiencias a nivel horizontal con aquellas organizaciones que tienen otro nivel de avance en los aspectos mencionados con anterioridad.

A continuación se enumeran las principales MIPYMEs que están operando en los departamentos de Chiquimula, Jalapa y Jutiapa.

Cuadro No. 3: Actores directos en la cadena de frijol.

ORGANIZACIÓN	SOCIOS ACTIVOS HOMBRES	SOCIAS MUJERES	AREA SEMBRADA 2013 manzanas por año	RENDIMIENTO Por Manzana promedio por año	PRODUCCION TOTAL en qq. 2013
CHIKIMULA (9)					
ADECRO	25	25	75	16	1,200
ADEGO	500	100	525	20	10,500
ACOCARC	219	141	425	25	10,625
APAC	1,672	1,828	3,105	28	86,940
AMO	0	450	400	15	6,000
AMCO	0	600	510	16	8,160
ASEJO	70	18	500	30	5,400
ADISQUE	750	50	50	25	1,250
CHORTIJOL	520	280	420	20	8,400
JUTIAPA (9)					
AMMYA	7	19	72	18	1,296
AMEPAO	26	1	100	25	2,500
APAS	625	125	225	30	6,750
AGRICOS	42	18	45	25	1,125
ATESCATEL	62	20	500	30	15,000
EL TRAPICHE	24	15	35	20	700
APLAGQ	46	12	600	18	10,800

APADI	25	10	25	20	500
CETREPSA	401	61	200	20	4,000
JALAPA (7)					
ADIC	30	6	150	12	1,800
ADER	60	6	150	18	2,700
APALH	321	21	1506	25	37,650
ADICAP	68	25	70	18	1,260
COMSCAL	18	40	85	16	1,360
FLOR DEL CAFÉ	16	13	58	16	928
NIIN IXIN	150	40	600	18	9,000
TOTALES	5,677	3,924	10,431	21	235,844

Fuente: Análisis Cualitativa de la cadena de frijol

Es importante analizar que los rendimientos promedios por manzana actualmente andan por los 14.30 a 15 quintales por ciclo de cultivo. Si la organización de productores posee sistemas de riego pueden sembrar en dos temporadas lo que hace que los rendimientos lleguen en esa manzana a 30 quintales por año.

A.6.5 IMPACTO SOCIAL DE LA CADENA DEL FRIJOL

Las MIPYMES seleccionadas en los departamentos de Chiquimula, Jalapa y Jutiapa son organizaciones que cuentan con personería jurídica en un 100%, las figuras predominantes son en primer término las asociaciones 92% y en segundo término dos cooperativas que representan 8% del total que son 25 MIPYMES.

Las figuras legales de asociaciones tienen el reconocimiento legal del Ministerio de Gobernación, al estar inscrito en el sistema de organizaciones civiles de la república y están autorizadas a actuar según los estatutos de cada asociación en beneficio de la población y dentro de los límites de la República de Guatemala.

Las figuras legales de cooperativas tienen el reconocimiento legal del Instituto Nacional de Cooperativas –INACOP- que es el ente reconocido por el gobierno de Guatemala, el cual le brinda cobertura legal a sus miembros socios, brindándoles asistencia técnica y administrativa a través del personal que atiende a las cooperativas del país, estas organizaciones tienen cobertura geográfica según lo indique el acta de constitución de las mismas.

La mayoría de las organizaciones carecen de conocimiento de los manuales de funciones y procedimientos, incluyendo a las juntas directivas, siendo estos documentos, herramientas empresariales para elevar la eficiencia operativa de las organizaciones, se debe prestar especial atención a la revisión, actualización y socialización de los mismos con la asamblea general, con el objetivo de fortalecer institucionalmente a las MYPIMES.

El nivel de participación de los socios en las actividades propias de la organización es débil en la mayoría, principalmente porque no existen programas de motivación para que participen en las capacitaciones, programas de producción, actividades comerciales etc. A los productores en general los motiva obtener los precios más altos por cada quintal de frijol entregado a la organización y que el pago sea inmediato. La participación de la mujer y de persona de etnia diferentes a los mestizos, es claramente escasa, predominando los mestizos en los cargos directivos y en la toma de decisiones de la organización, especialmente, en el tema comercial.

A.6.6 PARTICIPACION DE ETNIAS Y GÉNERO

La participación de las etnias Chortí y Xinca en las organizaciones es cada vez menor, una de las principales causas es que los mismos no se autodenominan indígenas y han dejado de practicar el idioma que los identifica como tales. Según el instituto de Pueblos Mayas, para que una persona sea reconocida como indígena debe cumplir con las siguientes características:

- Que se auto identifique como indígena
- Hable uno o más idiomas mayas
- Que sea reconocido y aceptado dentro de una comunidad indígena,

Considerando que la mayoría de las nuevas generaciones de las etnias Chortí y Xinca ya no cumplen con las características mencionadas, la tendencia es que la participación de tales etnias desaparezca a mediano plazo.

Sin embargo, se estima que la participación de las etnias Chortí y Xinca en los departamentos en donde se ubican las MIPYMES es la siguiente:

- Chiquimula: Hombres 14% (520 de 3,756) y Mujeres 8% (280 de 3,492)
- Jalapa: Hombres 22.6% (150 de 663) y Mujeres 26.5% (40 de 151)
- Jutiapa: Hombres 2.6% (33 de 1,258) y Mujeres 7.11% (20 de 281)

A.6.7 ACTORES INDIRECTOS

Son importantes en el desarrollo de la cadena, pues su participación y eficacia con que intervengan, va permitir fortalecer la producción, acopio, almacenamiento, procesamiento y comercialización del frijol.

Cuadro No. 4: Actores indirectos en la cadena de frijol.

Proveedores de insumos	Empresarios Compra-Venta de Frijol	Proveedores de Servicios.
Agroservicio del Sur Oriente, Jutiapa	Edward Valladares	BANRURAL.
DISAGRO	Marvin Calderón	MUNICIPALIDADES DE MUNICIPIOS IMPLICADOS EN LA CADENA DE VALOR.
BAYER	Roberto Miranda	FAO Agrocadenas.
SINGENTA	Marco Tulio Girón	CUNORI, Chiquimula.
	Programa Mundial de Alimentos. PMA.	"Programa de Frijol, ICTA. MAGA. IICA
Empresas proveedoras de empaques, sacos, etiquetas.		Transportistas

Para el caso de los empresarios, al momento de prestar el servicio de compra venta de grano de frijol se les denomina actores indirectos, pero estos también pueden catalogarse como actores directos al momento que estos se convierten en propietarios del bien asumiendo un riesgo directo por el resguardo del producto.

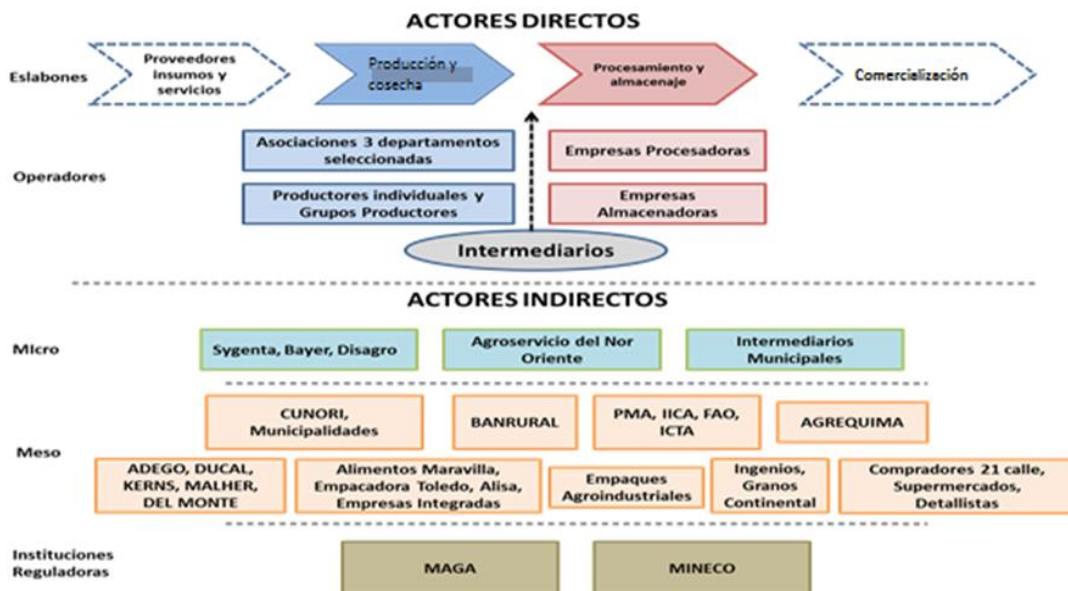
A.6.8 MAPA DE ACTORES DE LA CADENA Y SUS RELACIONES

Los sectores mencionados anteriormente son básicos e imprescindibles para el mejor desarrollo de la cadena de valor del frijol, sus relaciones pueden ser i) económicas, cuando se trata de la venta de insumos básicos para la producción de frijol, ii) pueden ser de servicios financieros, cuando se trata de proveer financiamiento para la producción, iii) Servicios de asistencia técnica y capacitación, cuando la función básica es proveer nuevos conocimientos y prácticas de cultivo, que van a facilitar y mejorar la calidad de la producción, iv) de compra-venta, cuando las organizaciones o empresas, actúan para que el producto frijol pueda llegar al consumidor final conservando su calidad, para satisfacer plenamente los deseos de los consumidores, en lo relacionado con la alimentación, nutrición y sabor que les brinda el producto frijol.

Grafica No. 3 Actores según el tipo de actividad que se desarrolla dentro de la cadena de valor de frijol.



Grafica No. 4 Mapa de actores directos e indirectos y sus relaciones



B. SEGMENTOS DE MERCADO ATRACTIVOS Y OPORTUNIDADES QUE EMERGEN, DEBIDO A BRECHAS INSATISFECHAS DE LA DEMANDA

B.1 TENDENCIAS CLAVE QUE DAN FORMA AL MERCADO

El Instituto Nacional de Comercialización Agrícola, del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación –MAGA–, es el que norma los requisitos para la comercialización y/o almacenaje del frijol para el consumo humano, los cuales deben cumplir con las especificaciones internacionales de calidad siguientes:

B.1.1 REQUERIMIENTOS DE CALIDAD DEL MERCADO

- a) Muestreo del 3% sobre la cantidad de sacos de cada furgón recibido.
- b) Presencia de plaga de insectos (se considera como infestado de 1 a 3 insectos vivos).
- c) Porcentaje de impurezas: no más del 3%.
- d) Porcentaje de humedad: entre 13 y 14 %.
- e) Temperatura: ambiente + 6 grados máximos.
- f) Grano quebrado: hasta un 5% como máximo.
- g) Total de grano dañado: hasta un 8% el cual incluye, daño por calor y número de granos picados.
- h) Así también la aplicación de la Norma Guatemalteca Obligatoria (Frijol en grano)
–COGUANOR– NGO34048

CUADRO No. 5: Estándares de calidad de frijol según el –MAGA–

Grado de calidad	Humedad	Impurezas y materias extrañas	Grano dañado	Grano partido y quebrado	Grano contrastante	Grano infestado	Grano dudosa-mente infestado	Tiempo de cocción (minutos)
1	13	1	4	2	5	No se acepta	Se acepta	90
2	13	2	5	4	5	No se acepta	Se acepta	110
3	13	2	6	5	5	No se acepta	Se acepta	130
4	13	2	7	6	5	No se acepta	Se acepta	150

Fuente Ministerio de Agricultura Guatemala.

(1) El grado de calidad estará determinado por el factor que se encuentre con condiciones más favorables conforme la tabla sin tomar en cuenta el factor humedad y el factor impureza.

(2) El frijol en grano de cualquier clase que no reúna ninguno de los grados de calidad indicados, o que por cualquier motivo se considere de calidad inferior, se designará como “calidad según muestra”.

(3) Los valores que aparecen en el cuadro deben tomarse como cifras comparativas para las transacciones comerciales para bonificar o castigar el precio.

(4) Dentro de estas tolerancias máximas no se aceptará más del 4% de grano dañado por insectos

B.2 SEGMENTOS DE MERCADO Y OPORTUNIDADES QUE EMERGE DEBIDO A BRECHAS INSATISFECHAS DE LA DEMANDA

Las oportunidades de mercado están determinadas por una serie de factores internos y externos, los cuales condicionarán las posibilidades de éxito de las organizaciones participantes en la cadena; está claramente expresado por los clientes que factores como: producir dentro de sistemas de aseguramiento de la calidad, la consistencia en las entregas oportunas, el sostenimiento y cumplimiento de los compromisos de ambas partes son fundamentales para que los agro negocios sean sostenibles en función del tiempo.

B.2.1 MERCADO MAYORISTA

Básicamente el análisis es organoléptico, considerando las siguientes características:

1. Color negro y uniforme, de acuerdo a su variedad.
2. Impurezas, no más del 2%.
3. Picado, partido o podrido, hasta un 1%.
4. Libre de plaga viva y muerta.
5. Libre de olor a plaguicida.
6. Tamaño uniforme en el rango de 9 – 12 mm.
7. Humedad 12 a 14%.
8. De preferencia que sea frijol nuevo, de reciente cosecha.
9. Embalaje: sacos de polipropileno en buen estado, con un peso neto de 45.45 kilogramos.

B.2.2 AGROINDUSTRIA

1. Aspecto:

La apariencia debe ser un color negro uniforme, y el tamaño en un rango de 9 a 12 mm, grano entero, limpio y libre de humedad.

2. Análisis:

a. Organoléptico: el color debe ser negro característico, olor característico, sabor característico y libre de impurezas.

b. Fisicoquímico: la humedad debe estar entre 12 a 14%, el tamaño debe ser entre 9 y 12 mm, el tiempo de hidratación 8 a 10 horas, el tiempo de cocción máximo de 90 minutos, y con 90% mínimo de frijol bueno.

3. Embalaje: sacos de polipropileno en buen estado, con un peso neto de 45.45 kilogramos.

Fuentes consultadas:

1. http://www.indeca.gob.gt/index_archivos/Page402.htm

2. <http://orton.catie.ac.cr/repdoc/A7593E/A7593E.PDF>

B.2.3 PROCESAMIENTO DE FRIJOL

La industria más importante en cuanto al procesamiento de frijol en Guatemala es Ducal, de Kern's. Según reporta su sitio web, es una subsidiaria de Riviana Foods con sede en Houston, Texas. En el 2004, Riviana fue adquirida por el grupo español Ebro Puleva. Este grupo se especializa en la producción de lácteos, azúcar y arroz. Produce y distribuye las marcas Kern's y Ducal, que representan el 90% de sus productos. Abastece a toda Centroamérica, El Caribe y los Estados Unidos con la compañía costarricense Pozuelo, dedicada a fabricar galletas y dominan la región.

La planta de Alimentos Kern's produce nueve líneas, incluyendo jugos. El de mayor venta es Frijoles Ducal, preparados al estilo guatemalteco. Los frijoles rojos y negros se cuecen, se muelen y se elimina la cáscara, posteriormente se condimentan y pasan al proceso térmico de esterilización, lo que da origen a su nombre de "frijoles volteados", algunas fórmulas se condimentan con queso o chorizo. La compañía se acerca a los 100,000 puntos de venta para atender el mercado centroamericano, además distribuye a través de mayoristas y minoristas. La materia prima de la industria guatemalteca es importada en un 85 por ciento.

Gran parte proviene de los Estados Unidos y es grano quebrado de bajo precio comparado con el grano entero, como este grano es importado sin testa, es necesario mezclarlo con grano nacional para darle color a la pasta en proporciones de 70:30 ó 60:40. A lo anterior se agrega que la agroindustria necesita una oferta anual sostenida y, dada la estacionalidad de las cosechas en Centroamérica, los productores no pueden cumplir con esta demanda.

Costa Rica	Alimer Enlatado
	Conservas del Valle S.A.
	Unilever
	Industrias Sanso S.A.
El Salvador	Grupo Coscafé
	Garmol
	Industrias LYA
	Quality Grains, S.A. de C.V.
	Florida Enterprises, S.A. de C.V.
	Facema, S.A. de C.V.
	PROINCA S.A. de C.V.
	Exportadora Rio Grande S.A. de C.V.
	Casa Bazzini S.A. de C.V.
Guatemala	Productos La Canasta S.A. de C.V.
	Agroindustrias Lozano S.A.
	Alisa de Guatemala
	Alimentos Maravilla
	Empaques Agroindustriales
	Malher Sucesores y Cia.
	Empacadora Toledo
Honduras	Empresas Integradas
	Alimentos Kerns
	Cielito Lindo
	Comercial Cressida
	Libra comercial
	Bepro Agro
	Inversiones Molina Invermoll
	La Preferida
	Unilever
	La Copaneca

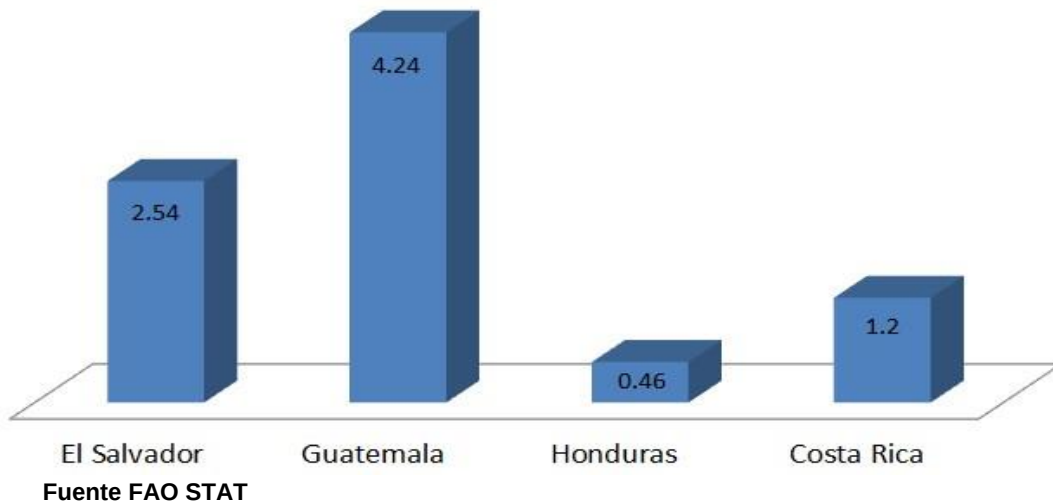
Fuente: Elaboración propia con datos de campo y Camaras Industriales

Aun cuando las restricciones para ingresar el mercado norteamericano son fuertes, debido a las normas fitosanitarias y la alta presencia de otras marcas, la industria procesadora de frijol tiene altas perspectivas de exportar, en aprovechamiento de los nichos de mercado constituidos por emigrantes.

Gráfica No. 5 Ventanas de mercado en Estados Unidos para frijol procesado

E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
35,8%				28,1%				36,1%			

Gráfica No.6 Exportación a USA de frijol procesado 2010 US \$



B.3 DESAFIOS ESTRATEGICOS PARA OFERENTES DE SEGMENTOS EMERGENTES

En las gráficas que se presentan a continuación se aprecian las tendencias de la importación, exportación y de precios durante el período 2000-2011, en los países de la región centroamericana (incluyendo a Belice) y de la república de México; es necesario aclarar que la información correspondiente al período 2012-2014 no está disponible en las estadísticas de FAO que es la fuente consultada para el análisis comercial de la cadena de frijol.

Adicionalmente se aclara que la página de FAO solamente expresa los datos como “frijol seco” y no hace distinción entre frijol rojo y frijol negro, por lo que los datos descritos a continuación expresan la integración de ambas variedades de frijol.

El análisis de la situación productiva, demanda y precios se hace por cada país y una breve descripción de las influencias que tienen con la república de Guatemala en materia de comercio regional, las oportunidades y desafíos que representan para los productores de Guatemala y la forma que estos podrían encarar los retos para superar las limitantes que se presentan actualmente.

Los registros de comercio de la página de FAO www.faostas3.fao.org reflejan información de suma importancia durante el período 2000-2011, específicamente de los países que integran la región de Centro América y México, es por ello que se hará a continuación un análisis de las relaciones comerciales que se dan entre estos países:

B.3.1 ANALISIS DE PAIS Y REGION, ARANCELES Y TIPO DE FRIJOL

i. Análisis Arancelario de Importación y Exportación de Frijol Rojo y Negro

En el contexto del Sistema Arancelario Centroamericano –SAC– se consideran los aranceles de importación y exportación no solamente de los países de la región de Centro América, además, están incluidos países como Estados Unidos, China (Taiwán), República Dominicana y México, todos estos en el marco de Tratados de Libre Comercio con Guatemala, adicionalmente figura el Acuerdo de Alcance Parcial de Cuba –AAPCU– con Guatemala. En cada uno de los tratados de libre comercio se han considerado diferentes aranceles de importación en lo que respecta a los rubros de frijol rojo y negro, a continuación se presenta el cuadro que ilustra dichos aranceles:

Cuadro No. 6 Aranceles de importación de frijol rojo y negro de países de la región Centro América y otros con tratado de libre comercio con Guatemala

CODIGO	DESCRIPCION	SAC	TLCUS	TLCTW	TLCMX	TLCRD	AAPCU
0713.33.10	Frijoles (judías, porotos, alubias frijoles) (Vigna spp, Phaseolus spp.)	20	3	9	0	0	15E

Fuente: Sistema Arancelario Centroamericano –SAC–

Cada producto tiene un código arancelario de 8 dígitos es la nomenclatura Internacional del producto específico del frijol, Según el Sistema Arancelario centroamericano, el porcentaje por importación de frijol a Guatemala y región centroamericana es del 20%; pero si existen tratados de libre comercio este porcentaje se reduce considerablemente, como se puede mostrar en el cuadro; el cual ejemplifica que según el tratado de libre comercio con Estados Unidos el porcentaje es de 3; el tratado de libre comercio con China Taiwán es de 9%, el tratado de libre comercio con México y República Dominicana el porcentaje negociado es de 0%, y para el caso del Acuerdo de Alcance Parcial de Cuba no fue negociado el porcentaje de arancel por importación de frijol por lo que se representa con una letra E y el impuesto aplicado es del 15%.

Para que un producto goce de la reducción arancelaria o beneficio arancelario por tratado de libre comercio el frijol debe acompañarse de un certificado de origen tramitado ante el ministerio de economía del país que exporta.

Para el caso de la región centroamericana se cuenta con unión aduanera, esto implica que hay facilidad de comercio del frijol, menos limitantes o restricciones es decir todos los productos en Centro América se pueden comercializar en libertad, por lo que no se paga impuesto arancelario alguno; a excepción del café en grano y azúcar, los cuales quedan fuera de esta negociación.

Como se aprecia en el cuadro anterior, existen países que tienen aranceles de importación sumamente favorables, sin embargo, se debe hacer un análisis más profundo, en materia de precios, ventanas comerciales, variedades y lo concerniente a los costos de transporte desde el origen del producto; además, existen países como México que con la producción nacional cubren escasamente la demanda interna.

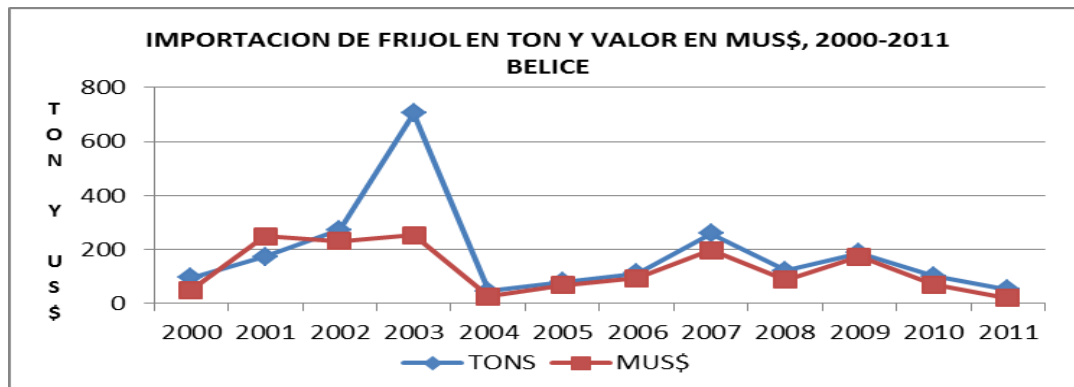
En el caso de la asociación ADEGO de Ipala, Chiquimula que ha maquilado producto proveniente de China, según el gerente de ADEGO, Ing. Israel Gálvez, no ha sido el importador directo del grano, solamente ha prestado servicios de maquila a los importadores, es decir que hasta ahora no se ha tenido experiencia alguna en la importación de frijol de otros países. Dentro de los productores de frijol de las organizaciones ANCLA existe el espíritu de convertirse en exportadores de grano, pero hasta ahora la única organización que lo ha logrado es ATESCATEL que ha realizado varios envíos de frijol negro hacia una empresa llamada DILOSA en El Salvador, esto sucedió a finales del año 2013, debido a que hubo desabastecimiento de frijol rojo en Centro América, derivado de la baja producción de Nicaragua que es el principal proveedor de frijol en la región.

ii. Región Centroamericana Del Norte y México

1. Belice

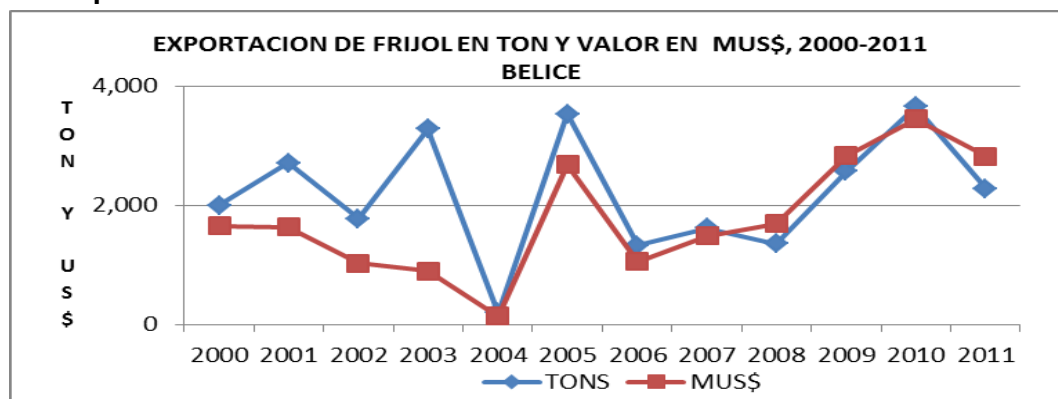
Un caso que llama mucho la atención en la cadena de frijol en la región centroamericana, es Belice, debido a que la población es sumamente reducida (casi 400,000 habitantes) comparada con la población total de los demás países, es un país que se autoabastece, el consumo nacional, como se puede apreciar en la gráfica de importación de frijol, indica que la tendencia de la importación desde el año 2007 es a la baja a tal punto que en el año 2001 solamente importó 53 toneladas de grano; en cuanto a la exportaciones mantuvo una tendencia al alza desde el año 2008 y alcanzó su punto más alto en el año 2010 con la exportación de 3,652 toneladas, por lo consiguiente Belice no representa para Guatemala una oportunidad para venderles frijol debido a que este país es autosuficiente para satisfacer su demanda interna, sin embargo, es un país con el que se podría hacer negocios en la importación del grano y que tiene ventajas competitivas especialmente por la distancia corta entre ambos países.

Gráfica No. 7 Importación de frijol de Belice en toneladas métricas y valor en miles de dólares período 2000-2011



Fuente FAO STAT

Gráfica No. 8 Exportación de frijol de Belice en toneladas métricas y valor en miles de dólares período 2000-2011



Fuente FAO STAT

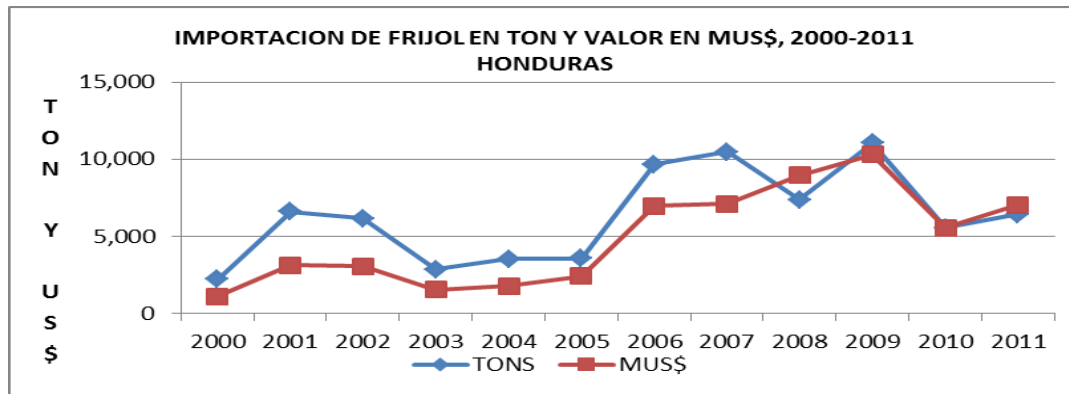
2. Honduras

En el caso del mercado de frijol hacia Honduras, se aprecia en la gráfica que las estadísticas de exportación han pasado de 3,822 toneladas en el año 2010 a 28,333 toneladas en el año 2011 y con tendencia al alza, lo que indica que el país está autoabastecido en la producción y demanda de frijol rojo; sin embargo, existe la posibilidad de que productores de Guatemala realicen negocios con Honduras porque la exportación de frijol en grano y procesado se está incrementando en los mercados de Estados Unidos y El Salvador.

Mientras que los datos de importación indican que la tendencia es moderadamente al alza; en 2010 importó 5561 toneladas, mientras que en el año 2011 reportó 6438 toneladas. En visita realizada por el consultor al evento de agro mercados en el año 2014 en San Pedro Sula, se constató que el consumo de frijol rojo es la principal demanda de la población de Honduras y que solamente es sustituido por el frijol negro cuando hay escasez del rojo, por consiguiente si los productores de Guatemala están considerando hacer negociaciones de

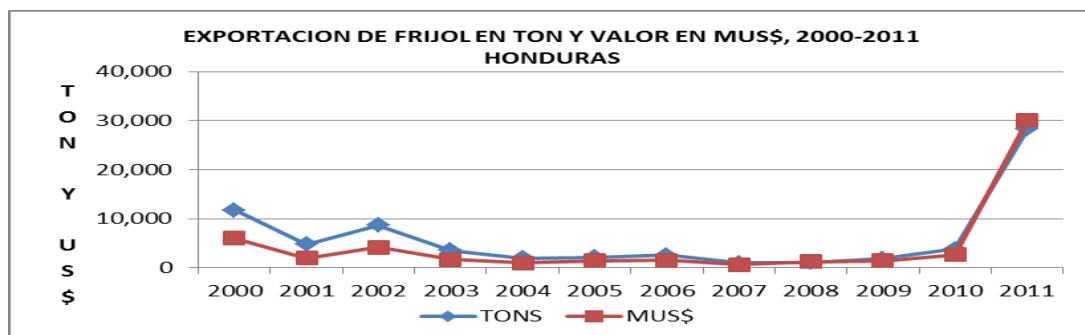
frijol con Honduras se tendrá que consolidar un programa de producción de frijol rojo previamente establecido con los clientes para hacer negociaciones sostenibles.

Gráfica No.9 Importación de frijol de Honduras en toneladas métricas y valor en miles de dólares período 2000-2011



Fuente FAO STAT

Gráfica No. 10 Exportación de frijol de Honduras en toneladas métricas y valor en miles de dólares período 2000-2011



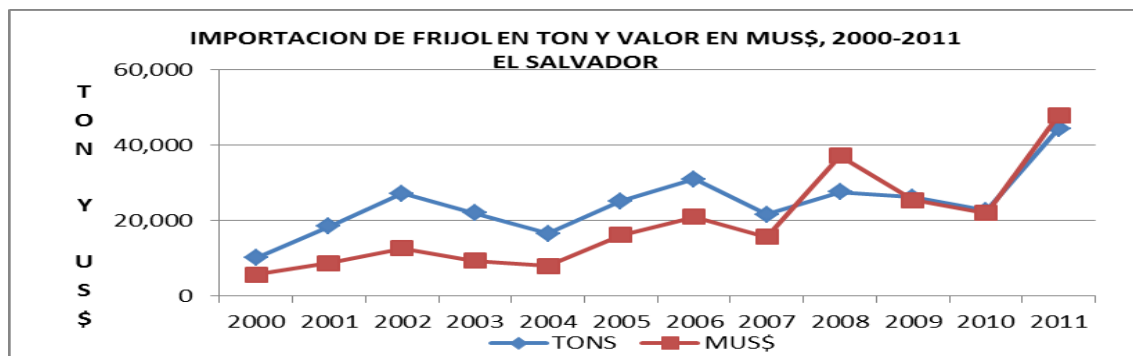
Fuente FAO STAT

3. El Salvador

Históricamente El Salvador ha sido uno de los principales compradores de frijol rojo y negro a nivel centroamericano, con una población cercana a los 7 millones de habitantes y con el desarrollo de la industria de frijol procesado con destino hacia Estados Unidos, se convierte en un atractivo mercado para la exportación de frijol en grano durante todo el año. Las estadísticas demuestran que las importaciones de frijol en el año 2000 fueron 10,105 toneladas y ha mantenido un crecimiento a lo largo de la primera década del siglo llegando a importar 44,385 toneladas en el 2011 lo cual indica una tendencia al alza en extremo. En cuanto a las exportaciones, aunque la gráfica muestra una tendencia a la baja debido a que en este país durante los últimos años ha crecido la industria del frijol procesado teniendo como principal destino los Estados Unidos.

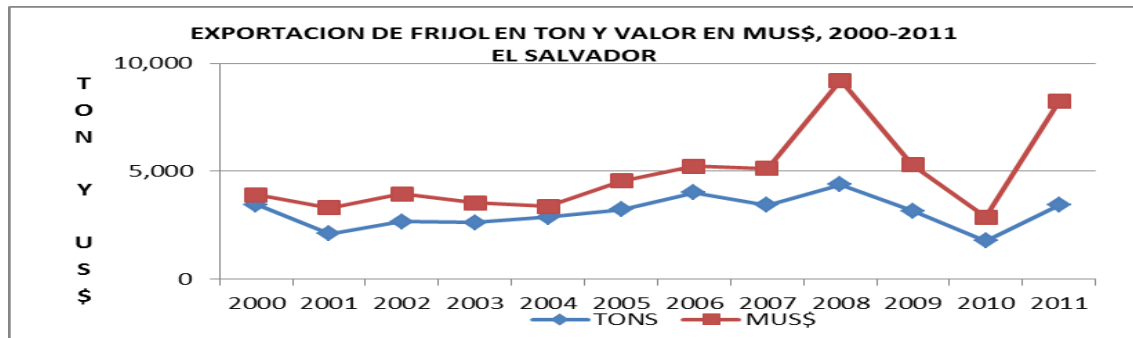
Al igual que en el caso de Honduras, se requiere el establecimiento de un programa sólido de producción de frijol rojo para fortalecer las negociaciones con el Salvador, debido a que la demanda de frijol negro es sumamente baja y solamente se realizan ventas del mismo cuando hay escasez de frijol rojo en los países de Honduras y Nicaragua que son los principales abastecedores.

Gráfica No. 11 Importación de frijol de El Salvador en toneladas métricas y valor en miles de dólares período 2000-2011



Fuente FAO STAT

Gráfica No. 12 Exportación de frijol de El Salvador en toneladas métricas y valor en miles de dólares período 2000-2011

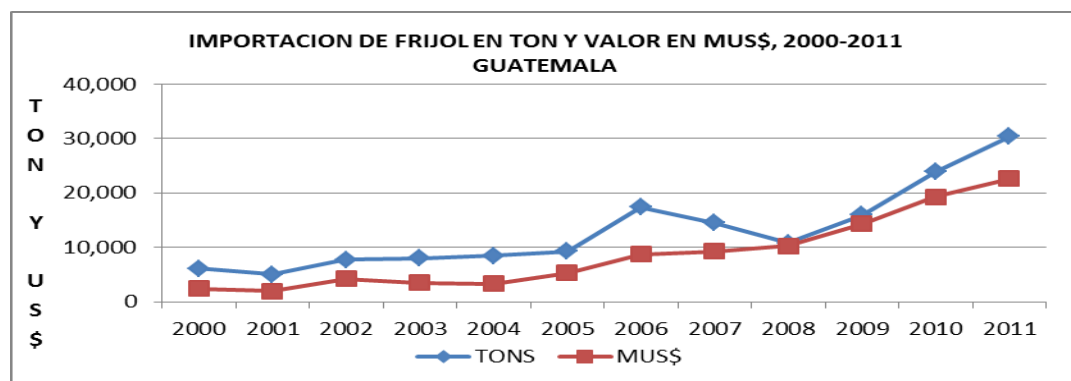


Fuente FAO STAT

4. Guatemala

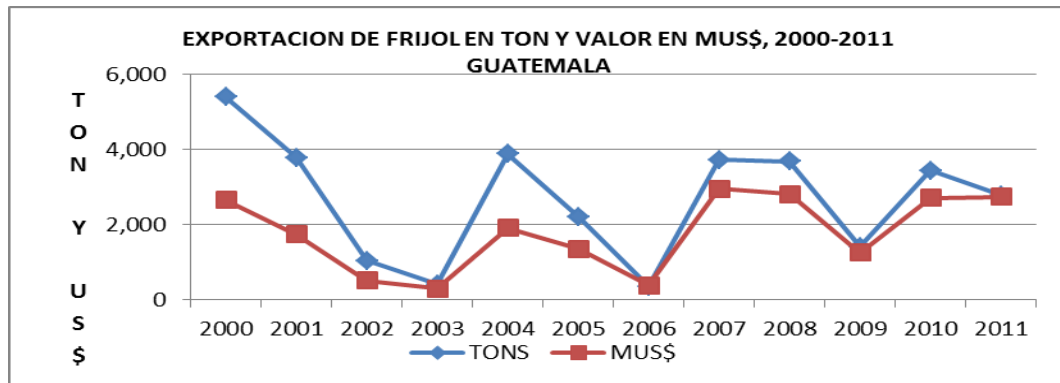
Una de las grandes desventajas que posee Guatemala para vincularse comercialmente hacia los países centroamericanos El Salvador, Honduras y Nicaragua es que un alto porcentaje de la producción nacional es frijol negro, por lo que limita grandemente las negociaciones, el país centroamericano que consume frijol negro es Costa Rica en donde la tendencia de consumo está a la baja, porque existe emigración de Nicaragüenses, quienes culturalmente consumen frijol rojo, actualmente se estima que el consumo de frijol en Costa Rica está en una relación de 65% de frijol negro y 35% de frijol rojo. La gráfica de importación refleja claramente una tendencia sostenida al alza iniciando en 2000 con la importación de 6,126 toneladas y en 2011 con la importación de 30,392 toneladas. En cuanto a la exportación ha reflejado un comportamiento inestable, en el año 2000 registró una exportación de 5,412 toneladas; en el año 2003 exportó 424 toneladas; en tanto que en 2011 registró la exportación de 2,796 toneladas; por consiguiente no existe una tendencia clara en las exportaciones de frijol negro en grano.

Gráfica No. 13 Importación de frijol de Guatemala en toneladas métricas y valor en miles de dólares período 2000-2011



Fuente FAO STAT

Gráfica No. 14 Exportación de frijol de Guatemala en toneladas métricas y valor en miles de dólares período 2000-2011

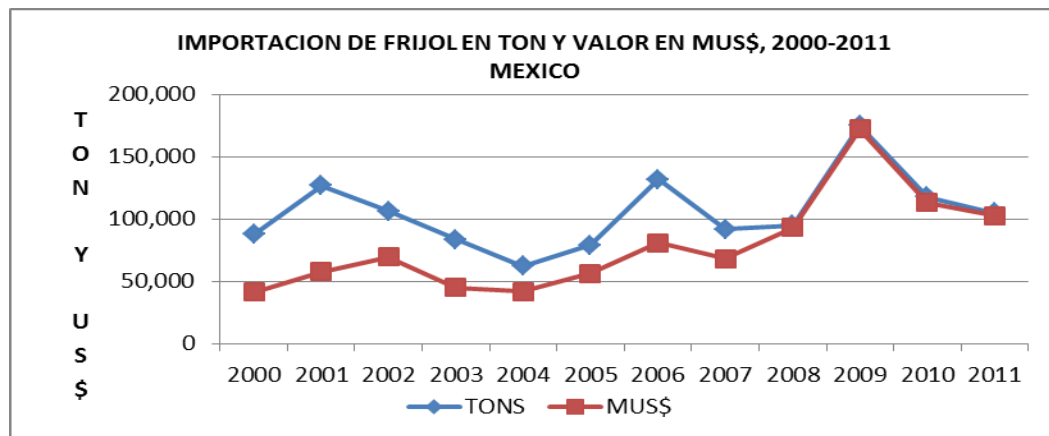


Fuente FAO STAT

5. México

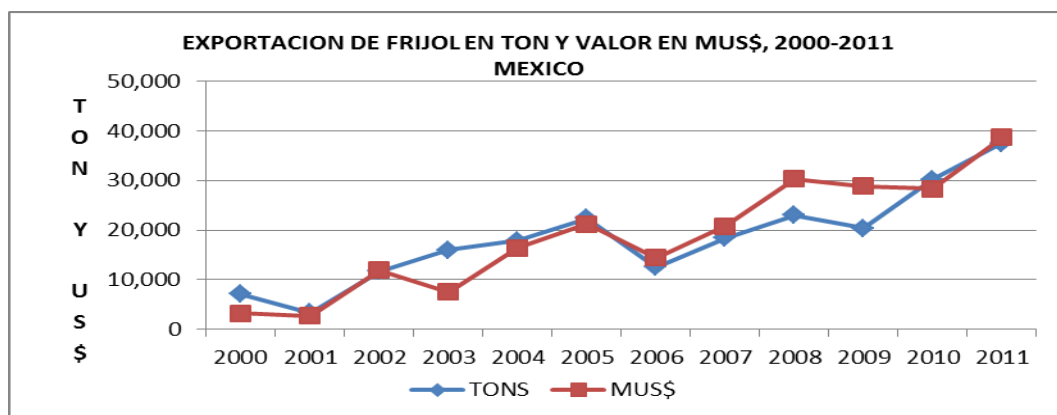
En el caso de México, la gráfica de importación de frijol expresa que se han mantenido estables en el periodo de 2000 a 2006 en el rango de 87,661 a 131,727 toneladas; alcanzando su punto máximo en 2009 cuando importó 172,010 toneladas de frijol, actualmente la tendencia es a la baja debido a que en el 2011 registró 102,567 toneladas. En las exportaciones, México reporta una tendencia sostenida al alza, en el año 2000 registró 7,091 toneladas, mientras que en el 2011 registró la exportación de 38,702 toneladas, esto indica claramente que México está cubriendo sus demandas con un alto porcentaje de importación y que tiene la capacidad de exportar a los países que requieran el producto.

Gráfica No. 15 Importación de frijol de México en toneladas métricas y valor en miles de dólares período 2000-2011



Fuente FAO STAT

Gráfica No. 16 Exportación de frijol de México en toneladas métricas y valor en miles de dólares período 2000-2011



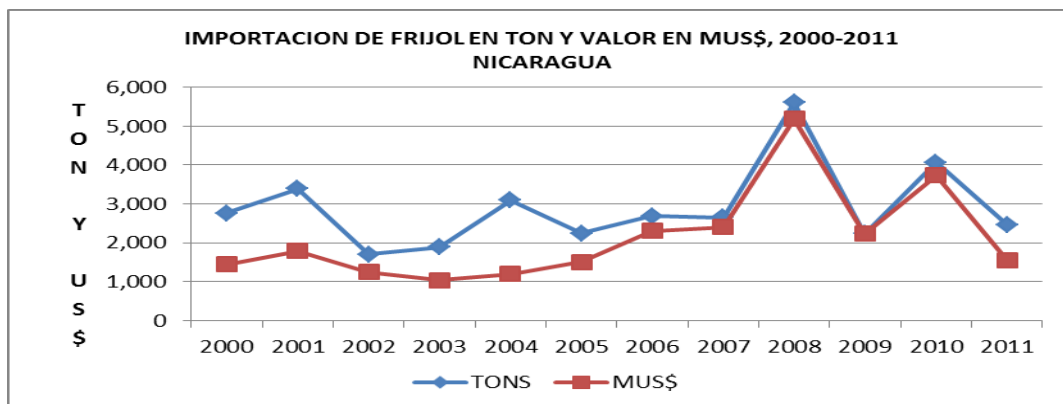
Fuente FAO STAT

iii. Región Sur de Centro América

1. Nicaragua

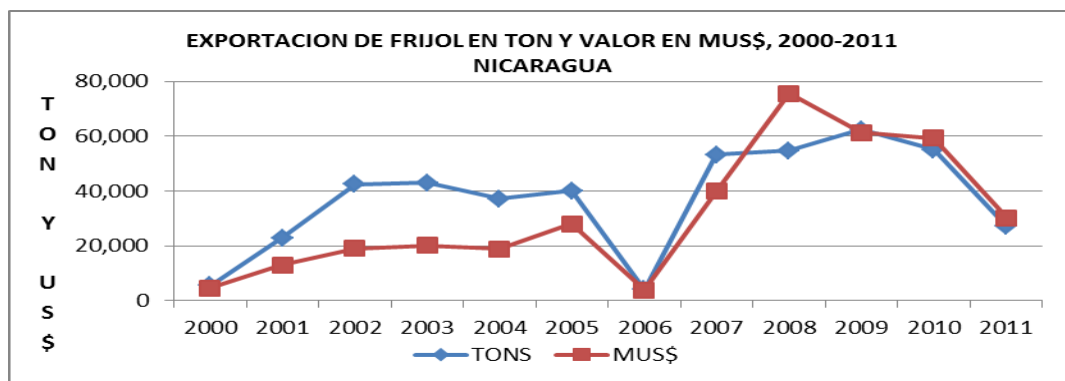
Este país centroamericano es uno de los que registra un autoabastecimiento actualmente, tal y como lo refleja la gráfica de importación, se aprecia que se ha mantenido en el rango de 2,763 toneladas en el año 2000 y 2,467 toneladas en el año 2011. En el escenario de las exportaciones ha tenido una estabilidad desde el año 2002 con un registro de 42,507 toneladas y se mantuvo en ese nivel hasta el año 2005 con 44,084 toneladas y bajó a un nivel muy bajo en 2006 de 3,902 toneladas por el efecto negativo que tuvo la tormenta Stan que se registró en octubre de 2005 y que repercutió en la disponibilidad de grano en el año 2006. Posteriormente en el año 2007 creció el nivel de exportación alcanzando la cifra de 53,260 y se mantuvo así hasta el año 2010 cuando registró 55,062 toneladas exportadas, en 2011 cayó a 27,063 lo cual refleja una tendencia a la baja.

Gráfica No. 17 Importación de frijol de Nicaragua en toneladas métricas y valor en miles de dólares período 2000-2011



Fuente FAO STAT

Gráfica No. 18 Exportación de frijol de Nicaragua en toneladas métricas y valor en miles de dólares período 2000-2011

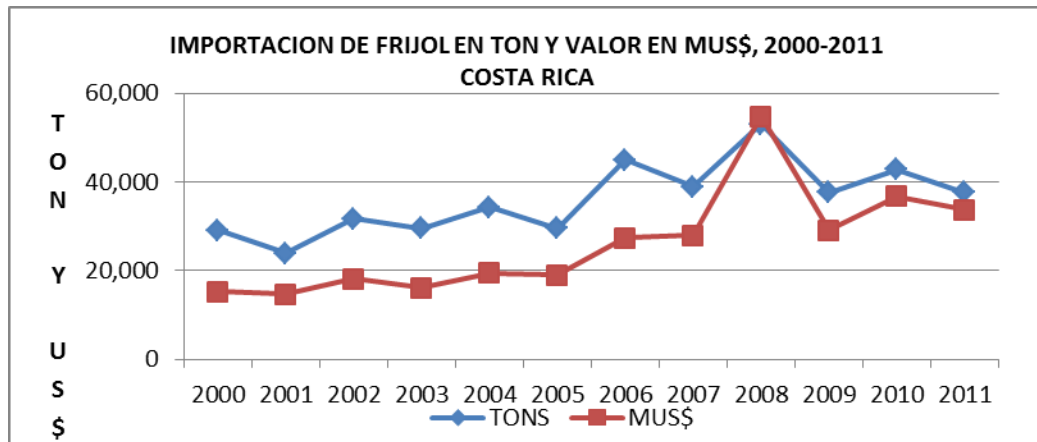


Fuente FAO STAT

2.- Costa Rica

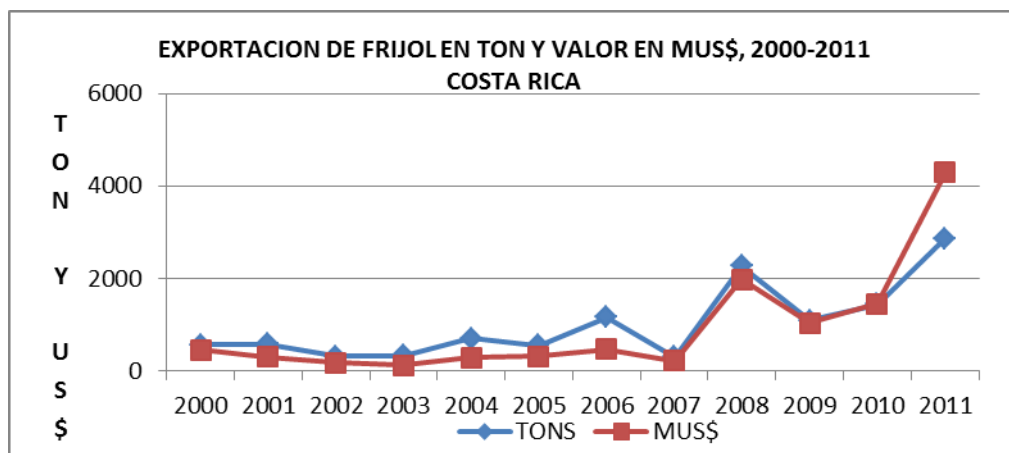
Costa Rica es uno de los principales consumidores de frijol negro en Centro América junto a la población de Guatemala, por lo que representa un cliente natural para el frijol negro. Analizando la gráfica de importación de frijol se aprecia que mantuvo una tendencia al alza durante 2000 registrando 29,205 toneladas y 54,762 toneladas en el año 2008; del año 2009 al 2011 ha registrado una tendencia a la baja de 37,640 a 37,591 toneladas respectivamente, aun así, Costa Rica representa una clara oportunidad para hacer negocios de frijol negro. En cuanto a las exportaciones, registra una tendencia al alza iniciando en el año 2000 con 556 toneladas y alcanzando un registro de 2,867 toneladas en el año 2011.

Gráfica No. 19 Importación de frijol de Costa Rica en toneladas métricas y valor en miles de dólares período 2000-2011



Fuente FAO STAT

Gráfica No. 20 Exportación de frijol de Costa Rica en toneladas métricas y valor en miles de dólares período 2000-2011

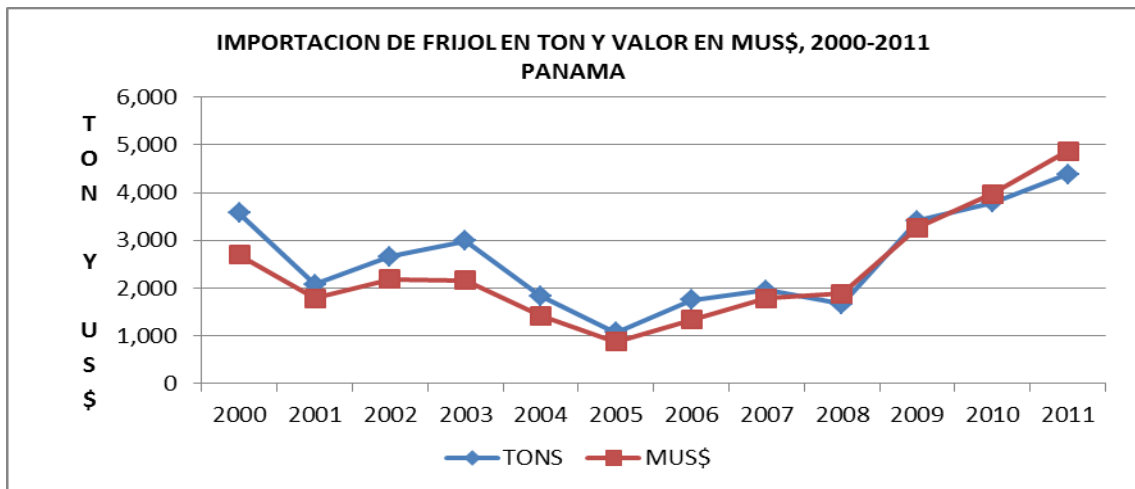


Fuente FAO STAT

3.- Panamá

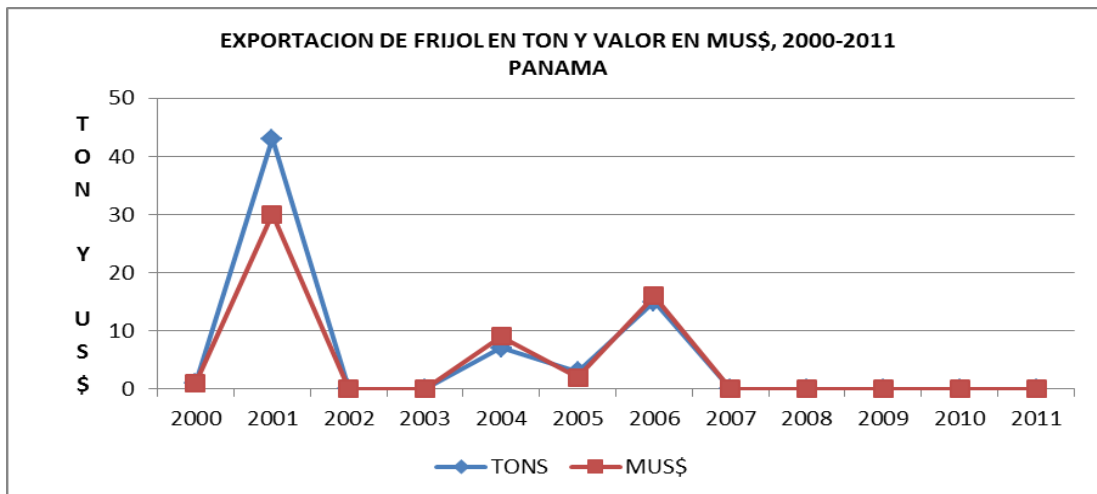
Este país refleja una clara tendencia al alza en las importaciones de frijol desde el año 2005 en donde registró una cifra de 870 toneladas y en el año 2011 registró 4,377 toneladas en la importación. En el caso de las exportaciones, es el único país en Centro América que no registra ventas de frijol desde el año 2007 y, cuando ha realizado exportaciones no ha superado la cifra de 100 toneladas por año. Por consiguiente es un potencial mercado para los productores guatemaltecos.

Gráfica No. 21 Importación de frijol de Panamá en toneladas métricas y valor en miles de dólares período 2000-2011



Fuente FAO STAT

Gráfica No. 22 Exportación de frijol de Panamá en toneladas métricas y valor en miles de dólares período 2000-2011



Fuente FAO STAT

C. ANALISIS DE DESEMPEÑO Y POSICIONAMIENTO RELATIVO DE OFERENTES GUATEMALTECOS

C.1 ANTECEDENTES

Recientemente en el año 2013, un especialista de FAO realizó una investigación de mercado para definir las rutas críticas que determinan el posicionamiento de oferentes guatemaltecos en los segmentos de mercado nacional, el estudio de mercado con un enfoque de cadena de valor tiene como título *“Definición de rutas críticas posibles para la intervención en el proceso de comercialización de frijol negro de Guatemala”* a continuación se presentan los resultados de la investigación que define categóricamente las posibles formas de posicionarse en el mercado de frijol guatemalteco, considerando ciudades importantes en la distribución de dicho producto.

La investigación de mercado ha considerando los mercados de las siguientes ciudades:

- a) Ipala
- b) Chiquimula
- c) Ciudad de Guatemala
- d) Escuintla
- e) Santa Lucía Cotzumalguapa
- f) Mazatenango
- g) Retalhuleu
- h) Quetzaltenango
- i) Tecpán
- j) Antigua Guatemala

Estas ciudades han sido escogidas por su bajo nivel de producción de frijol, con excepción de Ipala y Chiquimula; adicional a ello son territorios densamente poblados que seguramente cuentan con alta demanda de frijol, por lo cual fue importante explorar el mercado de frijol en dichas zonas, considerando desarrollar una estrategia de comercialización para las organizaciones productoras del oriente de Guatemala.

De acuerdo al estudio realizado por el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) refiere que en el IV Censo Agropecuario Nacional, en el año 2004, ha hecho una estadística de la producción de frijol en Guatemala y esos datos están repartidos en las regiones siguientes:

a) Norte (Petén y Alta Verapaz)	40%
b) Oriente (Chiquimula, Jutiapa, Jalapa y Santa Rosa)	36%
c) Centro (Guatemala y Chimaltenango)	10%
d) Occidente (Huehuetenango y San Marcos)	5%
e) Otras áreas productivas	9%

Es muy probable que esta regionalización no tome en cuenta toda la producción destinada al autoconsumo.

Los oferentes guatemaltecos que se desenvuelven en los segmentos de mercado tienen diferencias empresariales entre sí, derivados de los volúmenes que comercializan y las presentaciones como también diferencias empresariales de distribución y promoción y, se

marcan diferencias con los oferentes excepcionales que son aquellos que incursionan en el mercado guatemalteco cuando ocurren fenómenos de escasez ya sea por efectos climáticos en los países centroamericanos o bien por especulación del producto; a continuación se presenta una lista de los diferentes niveles de oferentes:

- a) el mercado de los mayoristas (venta al quintal)
- b) el mercado de los distribuidores (venta al quintal y a la libra)
- c) el mercado de los detallistas (venta a la libra)
- d) el mercado de granos empacados (venta en libras)
- e) el mercado de frijol entero cocido y enlatado
- f) el mercado de frijoles volteados y enlatados.

El estudio abarcó solo el mercado del frijol negro debido a que el consumo de frijol rojo y blanco no es de mayor importancia en Guatemala.

C.1.1 MERCADO DE MAYORISTAS

En este estudio los mayoristas son los empresarios que venden el frijol exclusivamente por quintales y que captan grandes volúmenes desde una a más camionadas de producto.

Solamente se reconocen dos categorías de frijol: de primera y de segunda calidad. La diferencia se reconoce por la integridad de los granos (que no sean quebrados); no prestan alguna atención a las características: tamaño del grano, zona de origen, materiales específicos de frijol, diferente sabor del frijol. Los mayoristas que demuestran conocer las diferencias entre los frijoles de diverso origen no están dispuestos a pagar precios distintos por esto.

La Ciudad de Guatemala juega un papel particularmente estratégico en la distribución comercial de granos básicos y de frijol. El mercado de la zona 1(21 calle), donde (según los expertos entrevistados) concentra el 70% de la compraventa de frijol en la Ciudad: el resto 30% se desarrolla en el mercado de la zona 4 y en los pequeños mercados periféricos. Este proceso de comercialización está asistida por la figura de los "corredores", que se interpone entre los transportistas y los mayoristas. El costo de transporte de Guatemala a los departamentos está en un rango de 8 o 10 quetzales por quintal (170/200 km.).

En la Capital, la estrategia de comercialización de los mayoristas es bien clara:

- a) Movilización de grandes cantidades
- b) Margen de beneficio unitario obtenido (también por el costo de corredores)
- c) Margen de ganancia por el mayorista puede ser de Q.10-15 por quintal (solo 3%)
- d) Máxima velocidad de venta (compraventa casi inmediata).

En el mercado nacional, el precio del frijol es muy volátil. Todos los mayoristas entrevistados dicen que en el lapso de dos semanas atrás el precio estaba 25% más alto que hoy: durante el período de la cosecha, que ahora comenzó, el precio baja al mínimo de todo el año. Informan también que durante los meses de mayo, junio y julio el precio puede subir al máximo, que está alrededor del 50% más alto, que el precio en temporada de cosecha.

Generalmente los mayoristas no tienen una distribución comercial específica. Sus localizaciones están al exterior del mercado local, de modo que sean accesibles para los camiones de los empresarios que vienen a la ciudad a comprar granos básicos.

Los mayoristas no tienen una forma de publicidad, la ubicación estratégica en la ciudad capital los ha posicionado en un lugar reconocido al que compradores distribuidores y transportistas los ubican con facilidad.

C.1.2 MERCADO DE DISTRIBUIDORES

Distribuidores de frijol significa empresarios que venden el frijol por quintal y también por libra. Estos comerciantes están ubicados en los mercados de las ciudades del interior del país, en negocios denominados “depósitos”, quienes compran en la 21 calle de la ciudad de Guatemala y abastecen a los vendedores en los mercados locales, abarroterías y pequeñas tiendas de los departamentos.

Así como para los mayoristas, muchos distribuidores también no muestran interés por el tipo, la calidad y la procedencia del frijol, se basan sobre la oferta de frijol que existe en el país; en los meses de noviembre a diciembre, se espera producto de oriente y en esa misma temporada cosechan en los departamentos de El Quiché y Chimaltenango, que reconocen que son productos de buena calidad, al igual que del oriente. Durante los meses de marzo a abril esperan la cosecha de Petén, que no es de la misma calidad a las zonas indicadas anteriormente, pero que les permiten abastecer a su clientela.

Los distribuidores tienen una compraventa de frijol que puede ser estimada entre 50 y 100 quintales semanales y la mayoría lo hacen en el mercado de la 21 calle de la ciudad de Guatemala, generalmente compran el día lunes para distribuir el día martes en los mercados locales, por lo menos en los departamentos de Mazatenango y Retalhuleu.

C.1.3 FRIJOL PROCESADO

El frijol procesado está constituido por una oferta muy amplia, que deriva de la competencia de muchas marcas. Estas son casi todos productos guatemaltecos, pero el origen del frijol es la más heterogénea. Según el estudio de IICA, la materia prima es importada en un 85% de los Estados Unidos y es un grano quebrado, de bajo precio. Como este grano viene sin testa, para darle color a la pasta se necesita mezclarlo con grano nacional de mejor calidad, en proporciones de 70:30 o 60:40.

Existen diversos tipos de presentaciones, algunas son enlatadas y algunas otras son en presentaciones doy pack, los tamaños varían de 0.35 hasta 2, 4 y 5 libras. Durante este trabajo se han analizado casi todos los productos, de hecho, el color de estas pastas es más claro que aquello que comparece sobre el empaque, y también que aquello de las pastas que se comen en los restaurantes. El sabor es uniforme, homogéneo, con un regusto de preservantes de alimentos y sin diferencias relevantes entre las diversas marcas.

Es evidente que el mayor motivo de esta compra consiste en la practicidad e inmediatez del consumo. Quien compra este producto puede ser caracterizado por algunos de estos factores:

- a) No tiene tiempo para cocinar
- b) No es capaz de cocinar
- c) No le gusta cocinar
- d) De todas maneras, no considera importante la calidad del frijol
- e) Es muy probable que el frijol sea solo un complemento secundario de su comida.

¿Quién pertenece a esta categoría de consumidor?

Es muy probable que el nuestro "identikit" presente los siguientes rasgos:

- a) Nivel económico medio/alto
- b) Vive en una ciudad
- c) Cultura media o superior
- d) Edad entre 20 y 45 años
- e) Hombre soltero, separado o divorciado
- f) Mujer que trabaja o que tiene muchos compromisos.

C.1.4 EL MERCADO INSTITUCIONAL

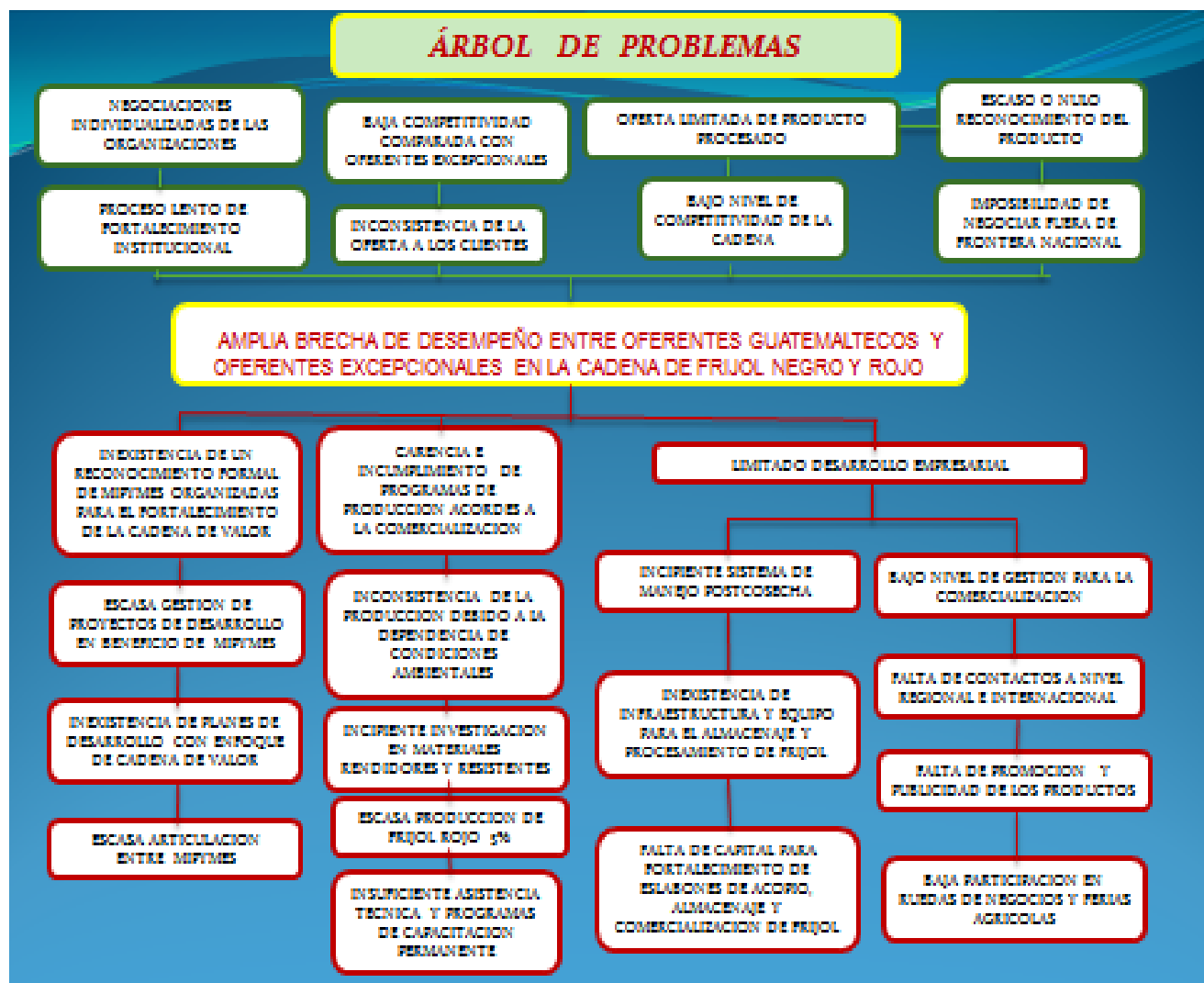
Está representado por la demanda de grano y semillas que ha existido por entidades del Estado como el MAGA, para sus programas de asistencia alimentaria y por la otra parte por medio del Programa Mundial de Alimentos (PMA), particularmente con el proyecto P4P, y ONG locales e internacionales, que en época de escasez hacen compras a las organizaciones locales productoras de frijol para sus fines.

En ese sentido es necesario considerar las normas de calidad y exigencias que existen, así como estar conscientes que hay procesos administrativos como licitaciones al cual hay que ajustarse y tomar en consideración que en el momento de entregas de productos puede haber rechazos que implica penalizaciones. Así mismo considerar que hay atrasos en los pagos y que es necesario tenerlo presente.

C.2 ANALISIS COMPARATIVO DE BRECHAS AL DESEMPEÑO DE OFERENTES GUATEMALTECOS Y OFERENTES EXCEPCIONALES

Para abordar el tema comparativo de brechas de desempeño entre oferentes guatemaltecos y oferentes excepcionales, se elaboró un árbol de problemas para determinar en cada uno de los componentes de la cadena de frijol cuales son las principales causas que dan origen a la brecha de desempeño entre ambos actores.

Gráfica No. 23 ARBOL DE PROBLEMAS QUE EXPLICAN LAS BRECHAS DE DESEMPEÑO



C.3 ANÁLISIS COMPARATIVO DE COMPETENCIAS, ENTORNO EMPRESARIAL E INCENTIVOS, ENTRE OFERENTES EXCEPCIONALES Y GUATEMALTECOS EN ESTOS SEGMENTOS

Los oferentes excepcionales están posicionados en los segmentos de mercado de mayoreo, distribución y procesamiento mayormente de *frijol rojo* y de frijol negro cuando las condiciones de negociación con los países consumidores son convenientes.

i. Competencias

En este aspecto la intervención de la tecnología tiene un rol sumamente importante debido a que mientras más tecnología apropiada se aplique a los eslabones de la cadena, en producción, cosecha, almacenamiento y procesamiento, los resultados serán más satisfactorios en materia de calidad, inocuidad, rendimiento y rentabilidad. En relación a ello, se considera a los principales productores de frijol a nivel mundial que son China, India, Brasil, Canadá y Estados Unidos, seguidos por otros de menor importancia en volumen como Argentina y Chile, pero, que son países que poseen niveles tecnológicos aplicados al cultivo de frijol superiores a los países de Centro América y por consiguiente tienen la capacidad y oportunidad de ofertar granos a precios más bajos que los oferentes guatemaltecos.

El factor de la investigación de materiales genéticos que conlleven a aumentar los niveles de producción de los oferentes guatemaltecos es una franca desventaja comparada con nuestros vecinos centroamericanos. En Guatemala las autoridades gubernamentales no han cumplido con este rol desde hace varios años, al extremo que son los propios productores quienes producen su propia semilla para sembrar en los ciclos posteriores; aunque existen algunos esfuerzos de instituciones de cooperación internacional, tal como FAO que a través del Proyecto Estratégico para la Seguridad Alimentaria –PESA- que facilitaron la formación de productores de semilla certificada de frijol y maíz y que actualmente producen una porción pequeña de semilla de frijol con el fin de proveer de semilla accesible y de calidad a productores nacionales. En otros países, tales como El Salvador, Honduras, Costa Rica y Nicaragua los ministerios de agricultura están haciendo esta labor.

La tecnología que se aplica en la cosecha, aún es obsoleta, debido a que el proceso de extracción de granos se hace manualmente, mientras que en otros países más industrializados se hace mecánicamente a través del uso de trilladoras que hacen mucho más eficiente el proceso comparado con el proceso manual.

ii. Entorno Empresarial e Incentivos

El aspecto tributario es uno de los factores que influyen positiva o negativamente en el entorno empresarial, según Quiroz, al comparar los aranceles de importación para el frijol rojo y negro a nivel centroamericano encontramos que Nicaragua es el que posee mayor ventaja en este rubro, ya que tiene el arancel de importación 5% menor a Guatemala, Honduras y el Salvador y 20% menor que Costa Rica que es el país con menor apertura en la región. La anterior situación incentiva a los empresarios nicaragüenses a fortalecer los diferentes segmentos de mercado, ya que reducen considerablemente sus costos de importación y eso se refleja en el mercado de exportación de frijoles rojos procesados de Nicaragua que en los

últimos años ha tenido un crecimiento sostenido, especialmente porque la calidad de frijol para la transformación no es exigente pudiendo procesar frijol quebrado, grano pequeño o con otros defectos.

Otro de los aspectos que influye en el fortalecimiento empresarial es el acceso a créditos blandos que permite a los productores afianzarse de recursos para obtener los insumos elementales para la producción y la inversión en tecnología (para la producción y transformación) que les permita elevar la productividad y por ende, convertirse en productores muchos más competitivos, primero a nivel regional y posteriormente a nivel mundial.

iii. Diferenciación entre Frijol Regional e Importado

Existen marcadas diferencias entre el frijol producido en la región centroamericana y el frijol importado extra regionalmente, las principales causas que originan estas diferencias son profundas y con un efecto negativo para los oferentes nacionales.

Actualmente los países que abastecen a la región centroamericana en mayores porcentajes son en orden de importancia: Estados Unidos, Canadá y China tanto de frijol negro como de frijol rojo. Las causas de fondo por las cuales estos países son más competitivos comparado con los oferentes regionales se debe a la aplicación de tecnología eficiente en los procesos de producción y post cosecha, altos rendimientos asociados con el uso apropiado de agroinsumos incluyendo el uso de semillas mejoradas, al cumplimiento de programas de producción plenamente definidos lo que les permite predecir oportunamente los volúmenes que ofertarán, ofertan producto con estrictos estándares de calidad y los costos de producción unitarios son menores; esta gama de factores favorecen las negociaciones con los países que demandan frijol ya que genera confianza un abastecedor que alcanza los niveles empresariales de responsabilidad en todo sentido.

La PYME Asociación de Desarrollo Granero de Oriente –ADEGO- es una organización ubicada en el municipio de Ipala, Chiquimula, se caracteriza la producción de los socios al aplicar tecnología incipiente en la producción y obtener rendimientos de 0.7 TM/Ha, con este rendimiento el costo unitario por qq es de Q.400.00. Como se puede apreciar en el cuadro No. 3, China vendió a Guatemala en 2012 la TM a \$.849.00 y en 2014 a \$.942.00, precio que equivale a Q.330.00 el quintal. Estos son precios de frijol de primera calidad, lo que indica, que el producto de China es más barato en Q.70.00 menos por quintal que el producto producido por socios de ADEGO.

Las variedades producidas por China, se diferencian del frijol nacional, porque el grano de frijol chino es más pequeño, sin embargo cumple con los estándares de calidad exigidos por el MAGA.

ADEGO es una PYME que además de procesar su propia marca con producto exclusivamente nacional presta el servicio de maquila a otras empresas, que se abastecen de materia prima de distintas fuentes.

País	2010	2011	2012
Canadá	637.80	818.40	918.00
China	617.00	928.00	849.00
Estados Unidos	1,186.10	1,274.00	1,286.80

Fuente: FAO STAT

C.4. ANÁLISIS DE LAS CAUSAS Y FALLAS DE MERCADO QUE EXPLICAN LA PRESENCIA DE ESTAS LIMITANTES.

Entre las principales causas y fallas de mercado se encuentran las facilidades para la importación de granos provenientes de otros países a precios mucho más bajos de lo que se produce en los países de la región de Centro América, ejemplos claros de estas situaciones son Nicaragua y el Salvador que han brindado privilegios a los importadores de granos, quienes a su vez han suplido las necesidades internas y también han desarrollado la industria de frijol rojo procesado aprovechando los nichos de mercado nostálgico en Estados Unidos y proveer de frijol procesado a las cadenas de supermercados locales envasado en empaques económicos (bolsas plásticas de diferente presentación) lo cual lo hace mucho más accesible a la población porque tiene un costo de producción mucho menor comparado con los envases de aluminio o de lata.

Esta ventaja de los países mencionados, es una tendencia que se está extendiendo hacia Honduras a organizaciones de productores de frijol con alto nivel empresarial, quienes han gestionado ante instancias de cooperación internacional, equipo, infraestructura y asistencia técnica para desarrollar los eslabones de la cadena, haciendo énfasis en los aspectos de mercadeo para posicionar el producto y marca que los identifica. Existen casos particulares en Honduras en donde PYMES han iniciado el procesamiento de frijoles en infraestructura de “garaje”, reduciendo considerablemente los costos de mantenimiento para distribuir a nivel de supermercados a precios competitivos, es un modelo que probablemente podría funcionar en Guatemala.

En resumen las limitantes de las PYMES de Guatemala radican fundamentalmente en la escasa tecnología aplicada al cultivo de frijol, en la falta de acceso al crédito ya sea bancario o de fideicomisos del MAGA, en la falta de asistencia técnica proveniente de cualquier instancia, en la falta de incentivos de parte del gobierno ya sea para la importación o exportación de granos y el monopolio existente en empresas de abolengo que se han posicionado en el país.

C.5. ANÁLISIS DE LA POSICIÓN DE OFERENTES GUATEMALTECOS EN ESTE SEGMENTO, CON RESPECTO A LOS COMPETIDORES -FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS

CUADRO No. 7: ANALISIS DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LAS MIPYMES DE LA CADENA DEL FRIJOL

ANALISIS FODA CADENA DE VALOR DEL FRIJOL	
ESLABON DE PRODUCCION/GOBERNANZA	
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Experiencia en el manejo tecnológico del cultivo de frijol	Mercado para los productos
Condiciones de tenencia de tierra para el cultivo del frijol	Crecimiento Poblacional
Condiciones apropiadas de suelo y clima para el cultivo de frijol	Organización a nivel nacional de los productores (comité de cadena)
Recurso humano: Disponibilidad de mano de obra calificada y no calificada	Acceso a crédito
MIPYMES con disponibilidad alguna de maquinaria y equipo	Acceso a seguros agrícolas
Rendimientos de cultivo por unidad de área en acenso según historial	Cuentan con logística
Buena comunicación entre MIPYMES de los tres departamentos (Jalapa, Jutiapa y chiquimula)	Miembros de Asociación nacional de productores de frijol ANAFRIJOL
En su mayoría los productores se encuentran asociados en 25 MIPYMES	Oportunidades de mejoramiento de condiciones de vida
Las MIPYMES se encuentran legalmente constituidas y con personería jurídica	Demanda de consumo a nivel nacional
Identificación y reconocimiento por autoridades del sector agrícola de la zona de oriente.	Producir frijoles de color rojo para el mercado de la región Centroamérica
Algunas MIPYMES cuentan con disponibilidad de infraestructura de riego	
Acceso a cadenas de proveedores de insumos	
Buena calidad del producto a comercializar	
DEBILIDADES	AMENAZAS
Falta de capital de trabajo	Condiciones ambientales desfavorables (cambio climático) sequías y exces
Algunas MIPYMES carecen de infraestructura productiva (riego, secado, centros de acopio y proc	Politización en el acceso al crédito
Elaboración de planes estratégicos de producción acorde a la comercialización	Incumplimiento de los requisitos de calidad
Escasa capacitación para la implementación de buenas prácticas agrícolas	Incumplimiento de requisitos de inocuidad de alimentos
Uso desmedido de agroquímicos para el control de plagas y enfermedades, lo cual incrementa costos	Incidencia de plagas y enfermedades en el cultivar
Desinformación de la producción al no contar con registros (trazabilidad)	
Desconocimiento de manuales de funciones y procedimientos internos por parte de algunas MIPY	
Falta de investigación en materiales genéticos de frijol rojo	
Falta de consistencia en la producción específicamente por alta incidencia de plagas y enfermedades en epoca de verano	
ESLABONES ACOPIO, ALMACENAMIENTO, PROCESAMIENTO Y COMERCIALIZACION	
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Conocimiento del mercado	Mercado nostalgico en USA
Disponibilidad de mercado para la producción local	Mercado Europeo entrando por España
Algunas MIPYMES cuentan con certificación de inocuidad de alimentos	Mercado Centroamericano
En almacenamiento se cuenta con experiencia en el proceso por parte del algunas MIPYMES	Mercado Mexicano
Algunas MIPYMES cuentan con infraestructura de acopio y almacenamiento del frijol	
Algunas MIPYMES se encuentran inscritas en registro mercantil como exportadores	
DEBILIDADES	AMENAZAS
Falta de oferta de frijol rojo al mercado regional	Competencia desleal
Insuficiente asistencia técnica relacionada con aspectos de acopio, almacenamiento y de comercialización	Cambio climático
Incumplimiento de planes de producción, lo cual afecta la provisión de producto a clientes	Ingreso al país de producto de México, Belice o China
Inexistencia de marca comercial reconocida a nivel regional	Inconsistencias en políticas públicas específicamente el tema arancelario
Algunas MIPYMES no cuentan con infraestructura de acopio y almacenamiento del frijol	Fluctuación de la banda cambiaria (devaluación)
Costos de procesamiento no actualizados	Altos índices de criminalidad e inseguridad
Falta de capacitaciones relacionadas con buenas prácticas de manufactura y/o empresariales	Falta de regulación en las importaciones de frijol
Inexistencia de transformación de la materia prima	
Desarrollo limitado de imagen empresarial de la mayoría de MIPYMES	
Inexistencia de equipo para elaboración de empaque de producto a comercializar	

CUADRO No. 8: IDENTIFICACION Y PRIORIZACION DE LA PROBLEMÁTICA DE LA CADENA DEL FRIJOL

PROBLEMAS	M A N O D E O B R A	I N F R A E S T R U C T U R A O	C E R T I F I C A C I O N	F I N A N C I A M I E N T O	C A P A C I T A C I O N	A S I S T E C I O N	G O B E R N A N C I A	I N V E S T I G A C I O N	O F E R T A	D E M A N D A
PRIORIZADOS										
PRODUCCION										
Falta de organización y gestión con enfoque de cadena de valor										
Crédito inadecuado a las condiciones del productor										
Inexistencia de un capital de trabajo para compra de insumos y equipo										
Carencia de infraestructura productiva (riego)										
Desconocimiento y bajo nivel de practicidad de herramientas de funcionamiento y operatividad										
Bajo nivel de implementación de buenas prácticas agrícolas y buenas prácticas de manufactura										
Incipiente investigación relacionada a materiales genéticos de frijol rojo										
Asistencia técnica y capacitación que no es permanente y especializada										
Inconsistencia en programación de la producción										
Gran numero de productores que no cuentan con seguros agrícolas										
Infuncionalidad de registros de producción al no contar cons sistemas de trazabilidad										
ACOPIO YALMACENAMIENTO										
Asistencia técnica insuficiente en aspectos de acopio y almacenamiento										
Deficiente infraestructura de almacenaje y acopio										
Insuficientes capacitaciones relacionadas con Buenas prácticas de Manufactura y empresariales										
PROCESAMIENTO Y COMERCIALIZACION										
Procesos de transformación de materia prima incipiente										
Desarrollo limitado de imagen empresarial, licencias sanitarias y registros (sanitarios, codigos de barras, codigos de exportación)										
Inexistencia de equipo para procesos de transformación y empaque de producto										
No existe marcas comerciales de producto reconocidas a nivel de región										
No existe regulación sobre las importaciones de frijol										
Inseguridad										
Inestabilidad de precios en el mercado										
No contar con precios mínimos acondicionados a los costos de producción										
Indisponibilidad de información de precios de mercado										
No existe oferta de frijol rojo por parte de las MIPYMES										

C.6 ANÁLISIS DE LIMITANTES Y RAZONES DE FONDO (CAUSAS) QUE EXPLICAN LAS BRECHAS DEL DESEMPEÑO Y LAS DIFERENCIAS DE COMPETENCIAS, ENTORNO EMPRESARIAL E INCENTIVOS ENTRE OFERENTES EXCEPCIONALES Y GUATEMALTECOS EN ESTOS SEGMENTOS

Las brecha de desempeño existente entre los oferentes guatemaltecos y los oferentes excepcionales poseen múltiples causas de fondo, algunas son históricas y otras han surgido recientemente, a continuación se abordarán las diferencias de competencias, el entorno empresarial e incentivos entre ambos oferentes.

C.6.1 Competencias

Las diferencias de las competencias entre los oferentes guatemaltecos y oferentes excepcionales radican en diferentes factores, entre los cuales se encuentran de tipo técnico, tecnológico, de capital y de organización fundamentalmente a continuación se describen las diferencias:

i. Técnico:

Los oferentes excepcionales que proveen de grano al mercado centroamericano varían de acuerdo a la demanda existente en la región, básicamente los proveedores son de Estados Unidos, Canadá, Argentina, Chile, China y últimamente ha ocupado espacio Brasil; el personal técnico que dirige las actividades productivas de grano son personas especializadas en centros de estudio que poseen técnicas de investigación, laboratorios y asesores de alto nivel que aplican los conocimientos en la producción de grano. Adicionalmente los productores reciben asistencia técnica de los ministerios de agricultura, los cuales cuentan con estructuras de extensión agrícola con un grado de articulación y funcionamiento bien definidos en pro del beneficio de los productores. Es indiscutible que el nivel académico que tienen los productores de los oferentes excepcionales dista mucho de los guatemaltecos, lo que crea una brecha muy amplia para aplicar controles de cualquier tipo, para asimilar y aplicar los conocimientos que se adquieren en los programas de capacitación que se puedan impartir.

El entorno empresarial gira alrededor de la capacidad técnica y de negocios que tengan los miembros de las PYMES, precisamente por esta razón que se deben trazar programas de inserción de adultos al sistema de educación formal para fortalecer a los directivos actuales y planificar a mediano plazo el reemplazar a estos, por los potenciales directivos jóvenes que están participando en las organizaciones a quienes aún se les puede brindar las capacidades necesarias para que se conviertan en empresarios exitosos.

Los factores técnicos que se mencionan en el párrafo anterior son una parte fundamental que generan diferencias en las competencias entre oferentes nacionales y excepcionales, debido a que los oferentes nacionales carecen o tienen muy baja calidad en cada uno de ellos.

ii. **Tecnológicos:**

El nivel tecnológico aplicado a los procesos productivos y de procesamiento de grano marca una diferencia fundamental entre los oferentes excepcionales y guatemaltecos; los países que nos proveen de grano aplican tecnología en todos los eslabones de la cadena, a continuación se describen las principales diferencias:

Cuadro No. 9: Diferencias tecnológicas aplicadas en la cadena de frijol entre oferentes excepcionales y oferentes guatemaltecos

No.	Factor	Oferentes Excepcionales	Oferentes guatemaltecos
1	Investigación	Procesos para obtener semilla mejorada en laboratorios	Productores auto reproducen la semilla
2	Infraestructura	Almacenamiento de granos por períodos largos en estructuras modernas con control de plagas	Almacenamiento de granos por períodos cortos 2-3 meses en silos de baja capacidad 20-30 qq y en sacos con control de plagas
3	Manejo del cultivo	Cuentan con programas de extensión agrícola del Estado, uso de semilla mejorada, bajos costos de producción, riego sofisticado	Ausencia de programas de asistencia técnica del Estado, semilla auto reproducida por los productores, ausencia de riego técnicamente diseñado
4	Cosecha	Cosecha mecanizada de alta eficiencia y escasa mano de obra	Cosecha manual de baja eficiencia y alto costo de mano de obra
5	Procesamiento	Equipo sofisticado de alta eficiencia, escasa mano de obra, aplican métodos de procesamiento certificados	No disponen de equipo para el procesamiento

C.6.2 ANÁLISIS DE LAS CAUSA Y FALLAS DE MERCADO QUE EXPLICAN LA PRESENCIA DE ESTAS LIMITANTES

i. **Capital y organización:**

El nivel de organización que muestran los oferentes excepcionales les permite desarrollar la capacidad de autogestión; las políticas crediticias que administran las autoridades de gobierno facilitan el acceso a crédito con tasas de interés que son idóneas para la producción de grano, sin afectar drásticamente los costos de producción.

Los oferentes guatemaltecos tienen un grado de organización emergente que necesitan fortalecerlo en todos los eslabones de la cadena para ofrecer ventajas competitivas a los socios de las PYMES, simultáneamente se generarán capacidades empresariales que serán atractivas para los entes financiadores y crearán posibilidades para tener acceso a crédito ya sea del sistema bancario o de los fideicomisos del Estado.

ii. Entorno empresarial e incentivos

La política comercial y fiscal prevaleciente en Guatemala y el acceso a crédito apropiado a las PYMES es clave para mejorar el entorno empresarial. A continuación se citan textualmente dos artículos de la política comercial y fiscal de Nicaragua en donde resalta la importancia que tiene la intervención del Estado para mejorar el entorno empresarial:

“Reintegro Tributario. El Arto 25 de la Ley No. 303, Ley de Reformas a la Ley de Justicia Tributaria y Comercial, establece una tasa de reintegro tributario del 1.5 % para compensar a los productores o fabricantes de bienes nacionales exportados que cumplan con las normas de origen correspondientes, por concepto de tributos pagados en la importación o internación. Esta tasa se aplica sobre el valor FOB de las exportaciones, incluyendo las ventas de materias primas, bienes intermedios y bienes de capital a las empresas acogidas al régimen de Zonas Francas. El pago de este reintegro se hace efectivo al beneficiario en un plazo no mayor de sesenta días, previa cancelación de cualquier obligación tributaria exigible. Los requisitos y procedimientos para la devolución se establecen en el reglamento de esta ley. Se debe señalar que este reintegro también es sujeto de retención, es decir que el exportador al momento de recibir su reintegro no recibe el 1,5% sino el 1,25%.

“Derogación de Tributos a las exportaciones (Arto. 26). Se ha eliminado todo pago por impuesto, permisos o licencias relativas a las operaciones de exportaciones, salvo las tarifas vigentes por servicios”.

Los artículos anteriores demuestran que la legislación en Nicaragua brinda incentivos a los empresarios para estimular la importación y exportación en materia fiscal, esto influye en los resultados obtenidos por Nicaragua en exportaciones de frijol, según la gráfica No. 18 muestra que en el año 2008 exportó cerca de 80,000 TM de grano, mientras que en el año 2011 exportó alrededor de 30,000 TM de grano, mientras que Guatemala exportó en 2008 4,000 TM de grano y en 2011 exportó solamente 3,000TM con tendencia a la baja principalmente porque no ha podido suplir la demanda nacional y por la falta de incentivos comerciales fiscales que estimulen la exportación.

Si continuamos con el análisis Nicaragua-Guatemala en el tema de aranceles de importación, Nicaragua tiene un 5% menor el arancel de importación de grano comparado con Guatemala, Honduras y el Salvador, esta diferencia arancelaria le permite a los empresarios de Nicaragua ser más competitivos que sus vecinos, además de la oportunidad de efectuar estrategias de mercadeo tales como **hacer mezclas de producto nacional e importado** para luego realizar exportaciones de grano de estas presentaciones a mercados regionales o bien para procesar el grano y exportarlo como tal a otros mercados, estos son incentivos con que los oferentes guatemaltecos no cuentan.

Los principales oferentes excepcionales que abastecen el mercado centroamericano que son Estados Unidos, Canadá, China, Argentina, Chile y Brasil son economías que brindan crédito a los productores de frijol lo cual les permite realizar inversiones en agroinsumos y en tecnología para elevar la tecnificación y la productividad, e incluso, algunos países subsidian la producción, tal es el caso de Estados Unidos por lo que los costos de producción son más bajos comparados con los oferentes guatemaltecos, por consiguiente los precios del producto de USA son usualmente más bajos que los de Guatemala; este tipo de ventajas no permite que los guatemaltecos sean competitivos con los oferentes excepcionales actualmente.

D. IDENTIFICACIÓN DE ALTERNATIVAS DE ACCIÓN PARA REVERTIR SITUACIÓN

D.1 METODOLOGIA PARA LA PRIORIZACION DE LINEAS ESTRATEGICAS DE INTERVENCION

La presente herramienta para la priorización de las líneas estratégicas de intervención en la cadena de frijol se construyó por medio de la técnica de valoración del juicio de 3 expertos mediante un sistema de votación compuesta, con votos de valor alto, medio y bajo. Para la definición de los valores alto, medio y bajo se utilizaron criterios como: costo de la intervención, factibilidad, disponibilidad de recursos, tiempo de la intervención, congruencia de la propuesta con eslabones productivos, valor agregado al producto, importancia para las organizaciones de productores según el FODA y árbol de problemas; habiéndose definido 6 líneas estratégicas (gobernanza, infraestructura y equipo, calidad e inocuidad del producto, desarrollo comercial, fortalecimiento de capacidades locales e investigación agrícola).

Para cada componente se ponderaron los valores, teniendo el valor alto 50 puntos, el valor medio 30 puntos y el valor bajo 20 puntos, es decir, que cada estrategia podía alcanzar un máximo de 150 puntos y un mínimo de 60 puntos. Cada componente fue analizado por cada uno de los expertos basado en la lista de los 7 criterios elaborados para priorizar las estrategias, además aparece cuáles son las implicaciones que le corresponden a cada estrategia; los siguientes cuadros muestran los resultados de la ponderación de cada estrategia y del análisis realizado a cada uno de ellos

CUADRO No. 10: Ponderación de las estrategias en valor alto, medio y bajo

LINEA ESTRATEGICA	ESTRATEGIA			
	ALTO	MEDIO	BAJO	TOTAL
GOBERNANZA	3	0	0	150
FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES LOCALES	2	1		130
INFRAESTRUCTURA Y EQUIPO	0	2	1	80
INVESTIGACION	1	1	1	100
CALIDAD E INOCUIDAD DEL PRODUCTO	1	2	0	80
DESARROLLO COMERCIAL	1	1	1	100

CUADRO No. 11:

D.2 ANÁLISIS PRELIMINAR DE VENTAJAS DE OPCIONES DE ESTRATEGIA Y LÍNEAS DE ACCIÓN; VALORACIÓN Y CRITERIOS PARA LA PRIORIZACIÓN DE ESTRATEGIAS DE INTERVENCIÓN DE LA CADENA DE FRIJOL.

No.	Estrategia	Valoración / 150	Ventajas de Priorizar la Estrategia	Criterio
1	Gobernanza	150	La falta de gobernanza en las organizaciones reduce la capacidad de gestión, inexistencia de comercialización asociativa lo cual impide que sean más competitivas	La Asociatividad es una vía efectiva para alcanzar los objetivos y metas de las organizaciones inmersas en los procesos comerciales a nivel local y regional. Los altos niveles de organización de las juntas directivas y sus órganos incrementa la capacidad de gestión de las organizaciones
2	Infraestructura y Equipo	80	Inadecuado manejo en las área de almacenamiento, escasa capacidad de almacenamiento y protección contra plagas, baja competitividad para los procesos de transformación	La capacidad instalada de las organizaciones permite manipular y transformar correctamente los productos que se comercializan
3	Calidad e inocuidad del producto	80	En el momento que los clientes requieran pruebas documentales de la aplicación de las normas de certificación se tendrá que cumplir con dichos certificados para comercializar	El cumplimiento de las normativas de certificación de inocuidad de alimentos apertura oportunidades comerciales cuando los clientes lo solicitan
4	Fortalecimiento de capacidades locales	130	La falta de asesoría y acompañamiento en las actividades productivas y comerciales de las organizaciones hace que incurran en altos costos de producción y baja rentabilidad, inconsistencia en procesos	La atención especializada a las organizaciones de expertos en la cadena de frijol otorga facilidades para orientar los esfuerzos en la senda correcta para el establecimiento de

			administrativos, comerciales y fiscales. La inconsistencia y baja frecuencia en las capacitaciones de temas específicos no permite el adecuado desarrollo de capacidades de las organizaciones	relaciones productivas y comerciales exitosas Los procesos de capacitación en temas específicos son herramientas útiles para desarrollar capacidades en los miembros de las organizaciones
5	Investigación	100	La disponibilidad de personal y métodos de investigación para innovar la producción agrícola hace más amplia la brecha de desempeño entre oferentes nacionales y excepcionales, especialmente en la producción de frijol rojo cuyo producto es demandado a nivel regional.	La aplicación de métodos de investigación en el manejo del cultivo de frijol y la evaluación de materiales vegetativos requeridos por el mercado abre oportunidades de comercio a las organizaciones
6	Desarrollo comercial	100	Los oferentes nacionales no tienen la capacidad de satisfacer las necesidades del mercado nacional, no se cuenta con la tecnificación para la producción de frijol rojo que demanda el mercado regional centroamericano. La amplia brecha existente entre oferentes nacionales y excepcionales se refleja en la escasa incursión que tienen las organizaciones en el mercado de producto procesado con el resto de Centro América, la falta de regulación a las importaciones de frijol de países potencia tales como China perjudica a los productores nacionales específicamente en las variaciones de precio de frijol	La brecha de desempeño entre oferentes nacionales y excepcionales se reduce ofertando los productos de frijol rojo y negro cumpliendo con la totalidad de requerimientos que demandan los clientes locales y regionales.

D.3 IDENTIFICACIÓN DE POSIBLES PERFILES DE SUB-PROYECTO CON MONTOS ESTIMATIVOS DE INVERSIÓN Y BREVE DESCRIPCIÓN DE POSIBLES ENTIDADES EJECUTORAS O RESPONSABLES DEL AVANCE DE ESTAS SOLUCIONES.

COMPONENTE: PRODUCCIÓN					
No.	DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	LÍNEA (S) DE INTERVENCIÓN	ESTRATEGIA	ACTORES	LIDER
1	Falta de organización y gestión con enfoque de cadena de valor	Gobernanza	Conformación, fortalecimiento y legalización del comité de cadena de valor del frijol, formulación de plan estratégico de cadena.	Comité de Cadena, MIPYMES, instituciones que apoyan a la cadena del frijol en oriente, ANAFRIJOL a nivel nacional.	ANAFRIJOL/COMITÉ DE CADENA REGION ORIENTE
2	Crédito inadecuado a las condiciones del productor	Gobernanza	Gestión de financiamiento en calidad de crédito para compra de insumos agrícolas por parte de las MIPYMES	Comité de Cadena, MIPYMES, instituciones que apoyan con financiamiento en crédito a la cadena del frijol en oriente, ANAFRIJOL a nivel nacional.	INSTANCIAS CREDITICIAS /MIPYMES
3	Inexistencia de un capital de trabajo para compra de insumos, equipo y adquisición de materia prima para transformación.	Gobernanza	Formulación de subproyectos y gestión de capital para compra de equipo e insumos y materia prima (granos), para disponer a futuro de capital propio por parte de las MIPYMES	Comité de Cadena, MIPYMES, instituciones que apoyan con financiamiento a la cadena del frijol en oriente.	MINECO/COMITÉ DE CADENA FRIJOL MIPYMES
4	Carencia de infraestructura productiva (riego)	Gobernanza	Elaboración de estudios de prefactibilidad de sistemas de agua de riego, con MIPYMES que reúnan las condiciones básicas para el estudio.	MYPIMES/COMITÉ DE CADENA, DEPARTAMENTO DE RIEGO - MAGA	COMITÉ DE CADENA/MIPYMES
		Infraestructura y equipo			
5	Desconocimiento y bajo nivel de practicidad de herramientas de funcionamiento y operatividad	Gobernanza	Capacitación, asistencia técnica y elaboración de manuales de funciones y procedimientos para el fortalecimiento institucional de MIPYMES	MINECO-COMITÉ Y MIPYMES	MIPYMES-COMITÉ DE CADENA

6	Bajo nivel de implementación de buenas prácticas agrícolas y buenas prácticas de manufactura	Fortalecimiento de Capacidades Locales	Capacitación y asistencia técnica para la implementación de BPAs y BPMs, en campo y en plantas de acopio, almacenamiento y transformación de frijol.	MINECO-COMITÉ MIPYMES-AGREQUIMA-MAGA	COMITÉ DE CADENA/MIPYMES Y AGREQUIMA
7	Incipiente investigación relacionada a materiales genéticos de frijol rojo	Investigación	Generar procesos de investigación de materiales genéticos de frijol en la zona	ICTA-comité de cadena y MIPYMES	ICTA-COMITÉ
8	Asistencia técnica y capacitación que no es permanente y especializada	Fortalecimiento de Capacidades Locales	Capacitación dirigida a MIPYMES en aspectos administrativos, técnicos, de procesamiento, comercial, tributario, ambiental.	MARN-FAO-Proveedores de Insumos-MINECO-SICTA etc	COMITÉ DE CADENA Y MIPYMES
9	Inconsistencia en programación de la producción	Fortalecimiento de Capacidades Locales	Acompañamiento en planificaciones de siembra en base a las exigencias del mercado	Comité de cadena y MIPYMES	COMITÉ Y MIPYMES
10	Gran número de productores que no cuentan con seguros agrícolas	Gobernanza	Gestión de aseguramiento de cosechas ante instancias bancarias	Bancos del sistema y Comité de cadena MIPYMES	COMITÉ DE CADENA Y MIPYMES
11	Infuncionalidad de registros de producción al no contar con sistemas de trazabilidad	Fortalecimiento de Capacidades Locales	Desarrollo de sistema de registros de producción y comercialización de frijol y de sistemas de trazabilidad	MIPYMES-COMITÉ	MIPYMES-COMITÉ DE CADENA

COMPONENTE: ACOPIO Y ALMACENAMIENTO					
No.	DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	LÍNEA (S) DE INTERVENCIÓN	ESTRATEGIA	ACTORES	LIDER
1	Asistencia técnica insuficiente en aspectos de acopio y almacenamiento	Fortalecimiento de Capacidades Locales	Desarrollo de un programa de asistencia técnica dirigida a aspectos de acopio y almacenaje	COSUDE-Postcosecha-MAGA-COMITÉ DE CADENA Y MIPYMES	COMITÉ Y POSTCOSECHA
2	Deficiente infraestructura de almacenaje y acopio	Infraestructura y equipo	Gestión de financiamiento para la adquisición de estructuras para el acopio y	Comité de cadena- MAGA-POSTOSECHA COSUDE	COMITÉ Y POSTCOSECHA
3	Insuficientes capacitaciones relacionadas con Buenas prácticas de Manufactura y empresariales	Fortalecimiento de Capacidades Locales	Desarrollo de un programa de capacitaciones dirigidas al fortalecimiento de BPMS y Desarrollo Empresarial	Comité de cadena- MAGA-POSTOSECHA COSUDE	COMITÉ DE CADENA-MAGA

COMPONENTE: PROCESAMIENTO Y COMERCIALIZACIÓN					
No.	DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	LÍNEA (S) DE INTERVENCIÓN	ESTRATEGIA	ACTORES	LIDER
1	Procesos de transformación de materia prima incipiente	Infraestructura y equipo Fortalecimiento de Capacidades Locales	Conocimiento de opciones de transformación del frijol a través de giras de intercambio o visitas a plantas de transformación	COMITÉ DE CADENA-ANAFRIJOL-MIPYMES	COMITÉ DE CADENA
2	Desarrollo limitado de imagen empresarial, licencias sanitarias y registros (sanitarios, códigos de barras, códigos de exportación)	Gobernanza Investigación	Gestión para la realización de talleres que promuevan el desarrollo de imagen empresarial Gestión para el financiamiento para el desarrollo de certificaciones de calidad	COMITÉ DE CADENA-ANAFRIJOL-MIPYMES-MINECO	COMITÉ DE CADENA Y MIPYMES
3	Inexistencia de equipo para procesos de transformación y empaque de producto	Infraestructura y equipo	Gestión de financiamiento en subproyectos para la compra de equipo en procesos de transformación y empaque	Comité de cadena MIPYMES-MINECO	COMITÉ DE CADENA Y MIPYMES
4	No existe marcas comerciales de producto reconocidas a nivel de región	Desarrollo Comercial	Desarrollo de marcas de producto en mercado local y regional	Comité de cadena-MIPYMES-MINECO-MAGA-	COMITÉ DE CADENA Y MIPYMES
5	No existe regulación sobre las importaciones de frijol	Desarrollo Comercial	Generar una propuesta cimentada con bases legales ante el legislativo para sugerir la regulación de importaciones de frijol	Comité de cadena-ANAFRIJOL-MINECO-LEGISLATIVO	COMITÉ DE CADENA Y MIPYMES
6	Inseguridad	Gobernanza	Que se garantice la seguridad a nivel país	Ministerio de Gobernación -	AUTORIDADES LOCALES Y GOBIERNO
7	Inestabilidad de precios en el mercado	Desarrollo Comercial	Manejar estadísticas de precios por temporada, manejo de inteligencia de mercados y sondeos a nivel región para aprovechar brechas de exportación FRIJOL ROJO y alternativas de comercialización de frijol negro a nivel local	MIPYMES -Comité de Cadena, MINECO, CLIENTES COMERCIALES	MIPYMES-COMITÉ DE CADENA
8	No existe oferta de frijol rojo por parte de las MIPYMES	Investigación	Programas de extensión y establecimiento de parcelas demostrativas de frijoles rojos para evaluar su adaptabilidad medir su potencial y rendimiento	MIPYMES-ICTA-MAGA-Comité de Cadena	MIPYMES-COMITÉ DE CADENA-MAGA -ICTA

D.4 IDENTIFICACIÓN DE SOLUCIÓN ESPECÍFICA DETRÁS DE LA LÍNEA DE ACCIÓN, PROBLEMÁTICA QUE RESUELVE Y SU RACIOCINIO, ANTICIPANDO PRIORIDAD DE LINEA DE ACCION EN BASE A IMPACTO ESPERADO, TIEMPO DE ACCION Y COSTOS.

No.	COMPONENTE	SUBPROYECTO	LÍNEA ESTRATEGICA DE INTERVENCION	INDICADOR DE PROCESO/PREVISORIOS	INDICADORES DE PRODUCTO	ACTIVIDADES (descripción)	MONTO ESTIMADO (costo)	TIEMPO DE INTERVENCIÓN
1	PRODUCCIÓN	Fortalecimiento institucional, incremento de nivel de productividad y desarrollo de alternativas tecnológicas del cultivo de frijol en apoyo a 25 MIPYMES del área de intervención de la agrocadena.	GOBERNANZA	Cadena de valor del frijol fortalecida	Comité de cadena de valor legalizado, con capacidad de gestión.	Fortalecimiento institucional y organizativo en aspectos administrativos, tributarios, contables, con capacidades para la formulación y gestión de proyectos.	Q 450,000.00	3 AÑOS
2			CALIDAD E INOCUIDAD DEL PRODUCTO	Proyectos Crediticios gestionados y aprobados para compra de insumos para las MIPYMES	Socios con capital de trabajo para adquisición de insumos agrícolas	Gestión de financiamiento en calidad de crédito para adquisición de insumos productivos, para el mejoramiento de la calidad e inocuidad del producto. Cumplimiento de buenas prácticas agrícolas y de manufactura.	Q 3,500,000.00	2 AÑOS
3					Clientes de beneficiarios satisfechos que recomiendan el producto. MIPYMES certificadas con Local Gap			
4			INFRAESTRUCTURA Y EQUIPO.	Estudios de prefactibilidad de riego con MIPYMES	Sistemas de riego rehabilitados y/o construidos.	Construcción y Rehabilitación de Infraestructura productiva	Q 3,000,000.00	2 AÑOS
5			FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES LOCALES	Modulos de BPAs Impartidos a MIPYMES	Implementadas Buenas Prácticas Agrícolas en fincas productoras de frijol, fincas de productores en proceso de certificación Local Gap	Capacitación y Asistencia Técnica para la Implementación de Buenas Prácticas Agrícolas con MIPYMES	Q 1,500,000.00	1 AÑO
6				Modulos de BPAs Implementados en cultivos de frijol por MIPYMES				
7			INVESTIGACIÓN	Implementados procesos de investigación en frijol en la zona	Nuevas variedades de frijol rojo identificadas con potencial para la zona	Investigación agrícola con énfasis en cultivo de frijol	Q 400,000.00	3 AÑOS
						Total subproyecto en quetzales	Q 8,850,000.00	

No.	COMPONENTE	SUBPROYECTO	LÍNEA DE INTERVENCIÓN	INDICADORES DE PROCESO	INDICADORES DE PRODUCTO	ACTIVIDADES (descripción)	MONTO ESTIMADO (costo)	TIEMPO DE INTERVENCIÓN
1	ACOPIO Y ALMACENAMIENTO	Implementación y rehabilitación de infraestructura y equipo de acopio y almacenamiento de granos de frijol, generando capacidades instaladas en 25 MIPYMES, en la zona de intervención de la agrocadena.	FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES LOCALES	Implementados procesos de asistencia técnica dirigida al acopio y almacenaje de frijol, Buenas Prácticas de manufactura y empresariales.	MIPYMES fortalecidos con capacidades de acopiar y almacenar el grano de frijol	Capacitación a MIPYMES en aspectos de acopio y almacenamiento de grano de frijol.	Q 250,000.00	2 años
2			CALIDAD E INOCUIDAD DEL PRODUCTO	Implementados procesos de certificación de calidad en acopio y almacenamiento	Clientes de beneficiarios satisfechos por calidad de producto comercializado, Con buenas prácticas de manufactura.		Q 300,000.00	2 años
3			INFRAESTRUCTURA Y EQUIPO.	Gestión de financiamiento para adquisición de infraestructura y equipo de acopio y almacenaje	MIPYMES fortalecidos con infraestructura y equipo para el acopio y almacenaje de grano de frijol	Implementación de infraestructura y equipo acopio y almacenamiento adecuadas en MIPYMES	Q 3,500,000.00	2 años
						Total subproyecto en quetzales	Q 4,050,000.00	

No.	COMPONENTE	SUBPROYECTO	LÍNEA DE INTERVENCIÓN	INDICADOR DE PROCESO	INDICADOR DE PRODUCTO	ACTIVIDADES (descripción)	MONTO ESTIMADO (costo)	TIEMPO DE INTERVENCIÓN
1	PROCESAMIENTO Y COMERCIALIZACIÓN	Desarrollo Empresarial, Crecimiento Comercial e Innovación de productos con valor agregado en apoyo a la cadena del frijol.	GOBERNANZA	Giras de intercambio a plantas transformadoras de frijol	MIPYMES con capacidad de almacenamiento de granos de frijol	Participación en ferias y giras de intercambio de experiencias a plantas de procesamiento y transformación de frijol	Q. 175,000.00	3 años
2			CALIDAD E INOCUIDAD DEL PRODUCTO	Gestión para el desarrollo de certificaciones de calidad e inocuidad	MIPYMES certificadas con registros sanitarios, códigos de barras, códigos de exportación, licencias ambientales y licencias sanitarias	Asesoría técnica para la obtención de Licencias Sanitaria, registro sanitario, código de barras, licencia ambiental y códigos de exportación de frijol	Q. 500,000.00	1 año
3			INFRAESTRUCTURA Y EQUIPO.	1)Gestión de financiamiento para la adquisición de equipo para empacado de subproductos del frijol, 2) gestión para la adquisición de infraestructura de transformación de productos(plantas de procesamiento)	MIPYMES con procesamiento del frijol, generando subproductos, con empaques e imagen empresarial.	Determinación de flujo de procesamiento, gestión para la compra de maquinaria y equipo para las MIPYMES. Construcción de Centros de acopio y/o plantas de procesamiento con MIPYMES Pruebas de arranque de Maquinaria y Equipo.	Q. 5,500,000.00	1 año
4			DESARROLLO COMERCIAL	Identificados segmentos de mercado	Desarrollada Imagen empresarial de MIPYMES.	Análisis comercial y Desarrollo de marcas de producto a nivel local y regional	Q. 250,000.00	2 años
5				Definir criterios para hacer alianzas estratégicas	Generadas alianzas comerciales regionales de frijol			
6			INVESTIGACION	Cadena de valor de frijol con análisis de inteligencia de mercados	Desarrolladas estadísticas de precios y sondeos de mercado del frijol negro y rojo	Estudios de mercado a nivel local y regional	Q. 150,000.00	3 años
						Total subproyecto en quetzales	Q. 6,575,000.00	
						Gran total de Proyecto Cadena Frijol	Q19,475,000.00	
						25 MIPYMES		
						PROMEDIO POR MIPYME	Q. 779,000.00	

D.5 DESCRIPCION DE ACTIVIDADES Y PROYECTOS COMO OPCIONES PARA MEJORAR EL POSICIONAMIENTO RELATIVO DE LA CADENA DE VALOR DEL FRIJOL:

Proyecto: Fortalecimiento Institucional, Incremento de Nivel de Productividad y Desarrollo de Alternativas Tecnológicas del Cultivo de Frijol en apoyo a 25 MIPYMEs del área de intervención de la agrocadena.

Actividad Fortalecimiento institucional y organizativo en aspectos administrativos, tributarios y contables: Estas actividades promueven el fortalecimiento de capacidades técnicas, administrativas, legales, tributarias y contables de las organizaciones de productores de frijol de la zona, con lo cual se garantiza que las mismas puedan desarrollar su propia gestión, mediante la puesta en marcha de reglamentos internos, manuales de funciones, controles contables, registros de producción y venta de productos, declaraciones y relaciones con instancias administrativas como SAT, contraloría de cuentas al manejar fondos del estado, documentos contables por venta de productos, actualización de documentos legales como cambio de representantes legales entre otras funciones de importancia.

Actividad Construcción y Rehabilitación de Infraestructura productiva:

Para la mejora de los rendimientos del cultivo del frijol y para la ampliación de ciclos productivos y/o áreas de producción se hace necesario el contar con sistemas de riego por goteo, para lo cual se requiere de financiamiento para la construcción de nuevos sistemas de riego, rehabilitación de algunos sistemas de riego cuyo funcionamiento no es el óptimo, además de invertir en la conversión de sistemas de riego por aspersión a sistemas de riego por goteo en los cuales se eficiente el uso del agua.

Actividad Capacitación y Asistencia Técnica para la Implementación de Buenas Prácticas Agrícolas con MIPYMEs: Se refiere al fortalecimiento de capacidades desde el punto de vista técnico para la implementación de Buenas Prácticas Agrícolas que propicien el uso de recursos locales evitando dependencia externa de recursos, dichas prácticas deberán ser de fácil adaptación a la zona y al cultivar, con lo cual se reduzcan costos de producción y se incremente la inocuidad del producto a cosechar y almacenar, mejorando rendimientos por unidad de área y calidad de producto a comercializar.

Actividad Investigación Agrícola con Énfasis en Cultivo de Frijol: Es necesario que los productores de frijol de la región dispongan de un programa de fitomejoramiento del cultivo de frijol que nos proporcione variedades de frijol rojo de fácil adaptación y buen rendimiento, debido a las exigencias de este tipo de frijol en la región de Centroamérica, además de mejorarse algunas características como la resistencia a plagas y enfermedades y a condiciones desfavorables como la sequía de frijoles negros existentes en la zona.

Proyecto: Implementación, Rehabilitación de Infraestructura, Equipo de Acopio y Almacenamiento de Granos de Frijol, Generando Capacidades Instaladas en 25 MIPYMES, en la Zona de Intervención de la Agrocadena.

Actividad Fortalecimiento de MIPYMES en Aspectos de Acopio y Almacenamiento de Grano de Frijol: Será conveniente fortalecer las capacidades de los productores organizados en aspectos relacionados con el manejo postcosecha, para lograr un almacenamiento adecuado del grano con lo cual se garantice un producto de calidad para su comercialización, implementando buenas prácticas de almacenaje y de manufactura.

Actividad Implementación de Infraestructura y Equipo Acopio y Almacenamiento Adecuadas en MIPYMES:

Para garantizar un almacenamiento adecuado del grano de frijol producido o importando para su maquila es necesario contar con silos metálicos adecuados, ubicados en instalaciones con ambiente controlado, en beneficio de las MIPYMES organizadas en la región.

Proyecto: Desarrollo Empresarial, Crecimiento Comercial e Innovación de Productos con Valor Agregado en Apoyo a la Cadena del Frijol.

Actividad Participación en Ferias y Giras De Intercambio de Experiencias a Plantas de Procesamiento y Transformación de Frijol:

Es conveniente que los productores organizados conozcan alternativas de procesamiento a nivel regional, además de protocolos de procesamiento de frijol en búsqueda de valor agregado al producto con lo cual se reduzca la brecha entre los oferentes guatemaltecos con los oferentes excepcionales en procesos de transformación y comercialización de frijol.

Deberán generarse diferentes presentaciones de productos para la comercialización con lo cual se generen mayores ingresos económicos, sin dejar de considerar lo que quiere el mercado regional en base a los estudios de mercado.

Actividad Gestión para la Obtención de Licencias Sanitaria, Registro Sanitario, Código de Barras, Licencia Ambiental y Códigos de Exportación de Frijol:

Es conveniente que las empresas que produzcan y transformen el grano básico implementen sus sistemas de registros de calidad e inocuidad del producto final a comercializar, en este proceso los clientes demandarán diferentes exigencias por lo que deberá trabajarse fuerte en este tema en beneficio de las MIPYMES.

Por lo que es inminente la relación con Ministerio de Salud, Ministerio de Agricultura y Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales quienes apoyarán este proceso.

Actividad Determinación de Flujo de Procesamiento, Gestión para la Compra de Maquinaria y Equipo para las MIPYMES.

La maquinaria y equipo para procesamiento del frijol son indispensables para efficientizar los procesos productivos, con esto se garantiza reducir la brecha entre oferentes y mejorar la calidad del producto final a comercializar además de inducir la diversificación de alternativas de comercialización.

Construcción de Centros de Acopio y/o Plantas de Procesamiento con MIPYMES Pruebas de Arranque:

A largo plazo habrá que buscar el financiamiento para la construcción de infraestructura de acopio y procesamiento que nos reúna condiciones para la inocuidad de los alimentos a producir en la planta.

Además habrá que desarrollar pruebas de arranque de la maquinaria a instalar en estas plantas de procesamiento de alimentos.

Actividad Desarrollo de Imagen Empresarial y Marcas de Producto a Nivel Local y Regional:

Esta es una actividad que deberá propiciarse a largo plazo para que los productores organizados desarrollen una visión empresarial con enfoque al procesamiento, transformación, diversificación de subproductos del frijol producido e importado, de tal manera que a nivel nacional podamos contar con más empresas que generen empleo y valor agregado al frijol.

Actividad Estudios de Mercado a Nivel Local y Regional

Para poder mejorar la calidad y niveles de producción a nivel de nuestro país es conveniente desarrollar planes de comercialización que se basen en el desarrollo de investigación del mercado del frijol a través de los estudios de mercado, en donde se defina la demanda potencial a nivel nacional y regional, clientes potenciales y el tipo de producto requerido, además de las exigencias para su exportación.

V. CONCLUSIONES

1. La brecha de desempeño entre oferentes nacionales y los excepcionales es amplia en la cadena de frijol en concepto de competitividad, posicionamiento comercial, marketing, capacidad instalada y otros factores trascendentales que deben ser superados a través de la implementación de estrategias definidas y fácilmente operativizadas que permitan la reducción de la brecha de desempeño actual.
2. En la actualidad la comercialización asociativa se lleva a cabo en algunas de las MIPYMES en estudio y es un ejemplo claro a seguir por aquellas que aún no han consolidado este proceso, sin embargo, cada una de las MIPYMES lo realiza individualmente, esto repercute en ocasiones de manera negativa en factores de precio, porque no existe una articulación coherente en la negociación asociativa de la zona de oriente, es preciso impulsar la comercialización asociativa en el bloque

completo de tal manera que las decisiones vayan en beneficio de todos los miembros de –Cadena de valor del frijol–

3. La falta de oferta de frijol rojo no permite el ingreso de los oferentes guatemaltecos en el contexto de agronegocios de la cadena de esta variedad de frijol, en el mercado regional centroamericano; tal como lo demuestran las estadísticas, los países de Centro América tienen como principal producto de consumo al frijol rojo, esta situación limita en extremo la participación de oferentes de Guatemala en el intercambio comercial, la demanda de frijol negro se da en estos países solamente cuando hay escasez de frijol rojo, por consiguiente se sugiere iniciar un proceso de investigación para evaluar y validar variedades de frijol rojo que se adapten a las condiciones de la zona de oriente
4. La falta de planificación de la producción es un factor que no permite determinar con certeza, los volúmenes que se obtendrán en la línea del tiempo a su vez esto repercute en las negociaciones que se establecen con los clientes en general debido a que tanto los comercializadores de grano y de la industria que procesa frijol requieren de información precisa que les permitan hacer compromisos con su clientela, por lo tanto es de suma importancia asistir técnicamente a las MIPYMES en el ordenamiento de la producción
5. Las MIPYMES carecen de capital de trabajo y para la comercialización por lo que las oportunidades de abastecerse de frijol de otras zonas del país e inclusive de países vecinos tales como Belice y México se limitan, varias de las organizaciones cuentan con instalaciones para el acopio y almacenamiento de granos, esto representa una ventaja competitiva para las mismas, por consiguiente es necesario gestionar créditos que se adapten a las necesidades de las MIPYMES en concepto de tasas de interés, montos, plazos y garantías a través de instancias como –Cadena de frijol– u otras que vayan surgiendo a corto plazo
6. Las condiciones productivas de las MYPIMES tienen variables bien marcadas entre sí, especialmente en lo referente a la capacidad de riego, algunas organizaciones cuentan con sistemas de riego establecidos y eficientemente operativos, mientras que otras, producen exclusivamente en la estación lluviosa, estas últimas cosechan en los períodos en que la oferta es abundante, por lo tanto, la posibilidad de obtener precios atractivos es baja, es recomendable que se realicen estudios de prefactibilidad para realizar inversiones en instalaciones de riego en las MIPYMES participantes, priorizando a aquellas que no tienen riego y postergando las ampliaciones o mejoras de aquellas que ya cuentan con este recurso.
7. La visión de las MIPYMES trascienden las fronteras del territorio nacional en materia comercial, es evidente que el índice de suficiencia al 2014 se encuentra en 98% lo cual indica que no se satisface en 100% la demanda nacional, considerando un consumo aparente de 5074,860 quintales.