

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 Vegetales de Exportación

Guatemala marzo, 2015

INDICE

Numerales	Contenido	Página
1.	Introducción	4
2.	Objetivos	5
	- General.	
	- Específicos.	
3.	Definición y caracterización de la cadena de valor	6
3.1	Catastro de MIPYMES de la cadena de Vegetales	6
3.1.1	Actores directos de la cadena	
3.1.2	Actores de la cadena	7
3.1.1.1	Actores Directos	7
3.1.1.2	Actores Indirectos	7
3.1.2.1	Eslabón Productivo	7
3.1.2.2	Eslabón de exportación	9
3.2	Actores Indirectos Nivel Micro-Meso-Organizaciones reguladoras	
3.2.1	Nivel Micro	10
3.2.2	Nivel Meso	10
3.2.3	Organizaciones Reguladoras	10
3.2.4	Proveedores de Insumos Agrícolas	10
3.2.5	Mapa de delimitación de Áreas Productivas	11
3.2.6	Delimitación de áreas productivas	11
3.3	Mapa de cadena de valor de vegetales de exportación	12
4	Análisis de oportunidad de mercado y segmentos atractivos	13
4.1	Tendencia clave que da forma al mercado	13
4.2	Transformación de la industria agroalimentaria	14
4.3	Oportunidad de mercado interno	14
4.4	Segmentos del mercado y oportunidades que emergen, debido a brechas insatisfechas de la demanda	18
5	Análisis de desempeño y posicionamiento relativo de oferentes guatemaltecos	22
5.1	Análisis de desempeño y posicionamiento relativo de oferentes guatemaltecos	22
5.1.1	Producción	22
5.1.2	Comercialización interna	22
5.2	Brechas insatisfechas de la demanda	23
5.2.1	Análisis comparativo entre cadena de negocios ante el productor	24
5.2.2	Análisis comparativo del productor y exportador	24
5.2.3	Análisis comparativo entre productor-comercializador –	

	exportador	25
5.3	Desafíos estratégicos para oferentes en estos segmentos	26
6	Identificación de alternativas de acción para revertir la situación	27
6.1	Priorización de estrategias y líneas de acción	27
6.2	Estrategias y líneas de acción a realizar en la cadena de vegetales de exportación	27
6.2.1	Estrategia 1	27
6.2.1.1	Líneas de acción de estrategia 1	27
6.3	Estrategia 2	28
6.3.1	Líneas de acción de estrategia 2	28
6.4	Estrategia 3	29
6.4.1	Líneas de acción de estrategia 3	29

1. INTRODUCCIÓN.

El Proyecto de Fortalecimiento de la Productividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa persigue “estimular el crecimiento de Micro, Pequeñas y Medianas empresas (MIPYMEs) que formen parte de cadenas de valor claves”. Este objetivo se fundamenta en la perspectiva que las cadenas de valor, tanto agrícolas, como las relacionadas a otras actividades económicas, se han constituido en un interesante mecanismo para el traslado de personas de la pobreza extrema a una mínimamente excedentaria y a la mejora de su acceso a los alimentos. El proyecto es financiado a través del préstamo BIRF 8000-GT.

Para alcanzar el objetivo del proyecto, se tiene previsto proveer asistencia técnica y apoyar inversiones para mejorar la productividad de las cadenas, la calidad de sus productos y procesos, así como para facilitar su integración en los mercados nacional e internacional.

El proyecto, incluye los Componentes siguientes:

1. Componente 1: Prestación de servicios empresariales eficaces a las MIPYMEs;
2. Componente 2: Creación de cadenas de valor más productivas y
3. Componente 3: Gestión y monitoreo del proyecto.

El Componente 1, estará orientado a mejorar y promover servicios de desarrollo empresarial y su enfoque será fortalecer la capacidad del Ministerio de Economía – MINECO- para dirigir y coordinar las iniciativas de desarrollo de los sectores público y privado en apoyo de las MIPYMEs. Ello, sobre la base de las políticas nacionales existentes, incluida la mejora de los SDE y los servicios de calidad existentes, así como la realización de pruebas piloto a fin de formular nuevos enfoques para aumentar el acceso a los servicios financieros y de desarrollo empresarial.

El Componente 2; persigue la creación de cadenas de valor productivas, el objetivo de este componente se orienta a mejorar la competitividad de las MIPYMEs. Los medios para lograr tal efecto los constituyen: a) la provisión de asistencia técnica y capacitación a los beneficiarios para facilitar el diseño de propuestas de sub-proyectos y b) el otorgamiento de sub-donaciones a los beneficiarios que trabajen en las cadenas de valor seleccionadas para la realización de sub-proyectos.

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

El punto de partida lo constituye la evaluación cualitativa de cadenas de valor preseleccionadas, proceso mediante el que será posible seleccionar cadenas con potencial y amplia participación de MIPYMEs, que serán sujetas de la atención del Proyecto. Para concretar la evaluación cualitativa de cadenas de valor, el Proyecto contrató servicios de consultoría con experiencia en la estructura y lógica de funcionamiento de cadenas de valor y desarrollo rural. El presente documento, consigna la evaluación cualitativa de la cadena de valor de vegetales de exportación.

La Evaluación Cualitativa aquí consignada consta de catorce capítulos: Resumen Ejecutivo; el presente que constituye la parte introductoria; objetivos; un resumen de resultados de la evaluación que aborda el análisis de los criterios y sub criterios utilizados para desarrollar el trabajo; definición de la cadena de vegetales de exportación; el mapeo de la cadena; estimación de empleo generado por la cadena; análisis económico y de mercado de la cadena; prospectiva de la cadena; identificación de soluciones inmediatas; conclusiones; bibliografía consultada; lista de siglas y acrónimos

2. Objetivos.

General

Caracterizar la Cadena de vegetales de exportación, a partir del levantamiento de información primaria y proceso de información secundaria con el fin de mostrar su situación actual y diseñar una estrategia para superar problemas y llenar brechas que limitan su competitividad.

Específicos

- Describir y sustentar la situación estratégica de la Cadena respecto a los temas de alta incidencia en los niveles de competitividad de la misma
- Presentar la estrategia identificada por la Cadena para atender los problemas y llenar las brechas que afectan su competitividad

3. Definición y caracterización de la cadena de valor

Una cadena de valor; es un conjunto de individuos y/o eslabones claves que interactúan entre sí, con el fin de producir, cosechar, manipular y abastecer una cadena de suministro. Estos en conjunto intervienen en procesos productivos y económicos que favorecen a la economía a nivel local y nacional.

Cada actor en la cadena, forma parte de un modelo de generación de beneficios, para todos los participantes, que va desde la micro hasta la macro economía e un sector en específico. En la actualidad, las cadenas de valor, han cobrado más fuerza, debido a la importancia económica que figura en el desarrollo empresarial de una región y generando así fuentes de empleo formales e informales a lo largo de su desarrollo. No así, también enfrenta desafíos que limitan a engrandecer y a estabilizar su funcionamiento.

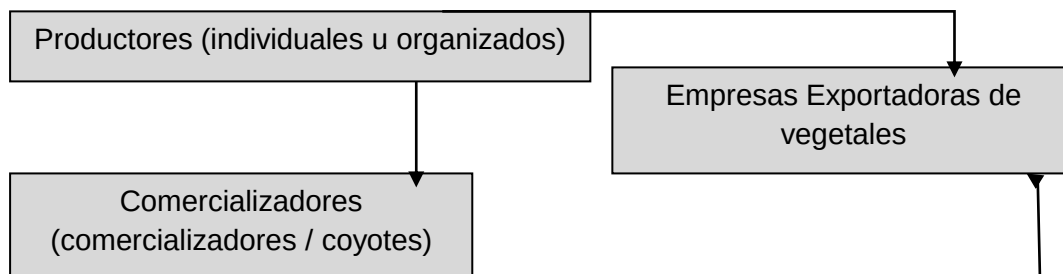
En la cadena de vegetales de exportación se estima un 60% de la producción realizada por los agricultores independientes y el 40% por grupos de agricultores vinculados directamente con las empresas exportadoras.

3.1. Catastro de MIPYMES de la cadena de vegetales.

3.1.1. Actores directos de la cadena.

La cadena es graficada a través de productores (individuales y/o grupales), comercializadores o intermediarios (coyotes) y a través de la intervención de las empresas exportadoras entre las cuales se definen como pequeñas, medianas y grandes empresas. Las cuales operan de una manera muy parecida toda la comercialización y exportación.

Figura 1. Modelo de comercialización interna de los actores directos de la cadena.



Fuente de información: comité de cadena, Enero, 2015.

3.1.2. Actores de la cadena:

- 3.1.1.1. Actores directos:** son aquellos cuya participación tiene una primera plana en el eje del desarrollo los sectores a fin, por ejemplo, producción de semilla, productores, transformadores y vendedores.
- 3.1.1.2. Actores indirectos:** Son aquellos cuya participación es de carácter secundario, debido que únicamente suministran algún tipo de bien o servicio a la cadena.

3.1.2. Actores directos de la cadena.

3.1.2.1. Eslabón productivo

Es aquel eslabón cuya función rige estrictamente en la producción a nivel primario que va desde la siembra, manejo de riego, fertilización y fitosanitarios y cosecha. En la actualidad, lo realizan pequeños productores de forma individual o grupal.

1. Productor individual: Agricultor que de forma unitaria con apoyo familiar o por la subcontratación de mano de obra, realiza las labores agrícolas.
2. Productor grupal: Grupo de productores legalmente organizado o asociación de productores que no cuenta con legalización de conformación.

Grupo de productores identificados en la cadena de valor de vegetales de exportación.

No.	Grupo de productores	Ubicación geográfica
1	AGROVERDE	San Juan Comalapa, Chimaltenango.
2	COMALAPA	Patzún, Chimaltenango.
3	El Sitio-El Aguacate	Patzún, Chimaltenango.
4	El Sitio-Manzanal	Sumpango, Sacatepéquez.
5	ACAPRES / EL REJÓN	Zaragoza, Sacatepéquez.
6	Las Lomas	Patzún, Sacatepéquez.

7	XEATZAN BAJO	Tecpán Guatemala. Chimaltenango.
8	XEJAVI	Santiago, Sacatepéquez.
9	SANTIAGO PACHALI	Santiago, Sacatepéquez.
10	LUZ CLARITA	Patzia, Chimaltenango.
11	NAYRUSA	Parramos, Chimaltenango.
12	Fca. San Gabriel	Patzún, Chimaltenango.
13	Asociación de Agricultores LAS CAMELIAS	Sumpango, Chimaltenango.
14	Sol Naciente	Sumpango, Chimaltenango
15	Coop. Tecún Umán	Tecpán Guatemala, Chimaltenango.
16	Grupo La Joya	Tecpán Guatemala, Chimaltenango.
17	XECANAC	Aldea san José Xepatan, Patzún Guatemala
18	San José	Aldea el sitio Patzún, Tecpán Guatemala.
19	El aguacate	Aldea Jacinto, Chimaltenango
20	Santa Ana	Aldea Chuchuka, Patzún, Chimaltenango.
21	Chuchuka	Cojobal, Patzún, Chimaltenango
22	Cojobal	Las Mercedes, Chimaltenango.

23	Las Mercedes	San Martin Jilotepeque, Chimaltenango
24	Mateo Chex	San Martin Jilotepeque, Chimaltenango
25	COOPERATIVA DE MUJERES DE CUATRO PINOS	San Juan Comalapa, Chimaltenango.

Fuente de información: Cadena de vegetales de exportación, febrero, 2015.

3.1.2.2. Eslabón de exportación:

Empresas Agroexportadoras de la región: Sacatepéquez / Chimaltenango.

- AGRÍCOLA TIERRA NUEVA, S.A.
- AGROEXPORT VALLE DEL SOL
- AGROVEGSA
- AJ TICONEL
- APAC
- ASUNCIÓN EXPORT
- COOPERATIVA AGRÍCOLA INTEGRAL UNIÓN DE CUATRO PINOS, R.L.
- COOPERATIVA AGRÍCOLA INTEGRAL MAGDALENA, R.L.
- COPRISA AGROEXPORT
- BELLCAS EXPORTANDO, S.A.
- EASY & READY, S.A.
- EXALGUA/AGENCIA LA FORTUNA
- FRUTAS TROPICALES DE GUATEMALA, FRUTESA
- LÍNEA VEGETAL TECPÁN, S.A.
- NA&RUSA, S.A.
- ROYAL PRODUCE, S.A.
- SERVICIOS INTERNACIONALES DE EXPORTACIÓN- SIESA
- SPECIAL FRUIT AND VEGETABLE EXPORT, S.A.
- TODOS SALDOS, S.A.
- TRANSCAFE, S.A.
- UNISPECIES, S.A.
- VEGETALES DE EXPORTACIÓN Y DERIVADOS, S.A. VEDEX
- VEGETALES ENTEROS DE GUATEMALA, S.A. VEGSA
- VEGETALES ESPECIALES, S.A.
- VEGUARC, S.A.
- VERDUFRUT, S.A.

Fuente de información: AGEXPORT, diciembre, 2014.

3.2. Actores indirectos.

En la cadena de valor de vegetales de exportación, se visualizan tres grupos de actores directos a nivel micro, a nivel meso e instituciones reguladoras.

3.2.1. **A nivel micro** y vinculados con los procesos para la exportación, se encuentran: los proveedores de servicios de transporte marítimo, aéreo y terrestre; los proveedores de equipo y servicios de refrigeración, los proveedores de agro insumos y semillas, los proveedores de empaques, cartones, plásticos y bandejas y los proveedores de energía eléctrica. Dentro de esta categoría pero vinculados con la fase de producción agrícola se encuentran los proveedores de servicios de transporte local centros de acopio-puestos de recepción empresas exportadoras.

3.2.2. **A nivel meso**, pueden identificarse a los proveedores de financiamiento que adicionalmente a proveer este servicio a la fase de exportación lo hace a la fase de producción agrícola y comercialización; el programa de encadenamientos empresariales AGEXPORT/USAID; el proyecto de cadenas rurales de valor ANACAFE/USAID; el Departamento de Riego del MAGA; organizaciones de soporte logístico a las exportaciones (COMBEX-IM); ; instituciones de gestión de exportaciones (Ventanilla Única para las Exportaciones –VUPE-); empresas certificadoras y los servicios de pre inspección cuarentenaria.

3.2.3. **En el ámbito de las organizaciones de apoyo y reguladoras.** Destacan: El Consejo Nacional de Desarrollo Agropecuario; FONAGRO; cámaras y asociaciones que constituyen foros de apoyo y promoción del desarrollo de sus agremiados; instituciones reguladoras de la importación de vegetales (USDA/FDA/ Global G.A.P) y el Ministerio de Economía.

3.2.4. Proveedores de insumos agrícolas.

Los principales insumos agrícolas utilizados dentro de la cadena de vegetales de exportación, figuran aquellas casas comerciales, que proveen los insumos necesarios tales como se describen en el cuadro de a continuación.

Insumos agrícolas a usarse en el manejo agronómico en los cultivos de vegetales de exportación.

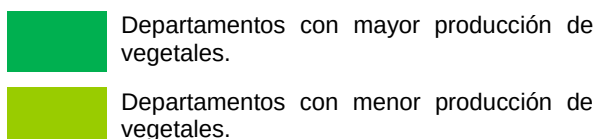
- Semilla.	- Abonos inorgánicos.
- Mangueras para riego (cuando aplican riego).	- Insumos fitosanitarios.
- Molsh.	- Rafia
- Abonos inorgánicos.	- Canastas plásticas.

3.2.5. Mapa de delimitación de áreas productivas.

La producción de vegetales, se caracteriza especialmente por ser de pequeños productores, los que de forma individual u organizacional, interactúan con las empresas exportadoras para la planificación, siembra, cosecha y entrega de sus productos, con el fin de abastecer mercados que diariamente exigen más de estos productos agrícolas. En la actualidad, son más departamentos de Guatemala que abren cobertura para la producción de vegetales de exportación, sin embargo son los departamentos de Chimaltenango y Sacatepéquez, que producen más de estos productos, debido a factores como clima, suelo y acceso.

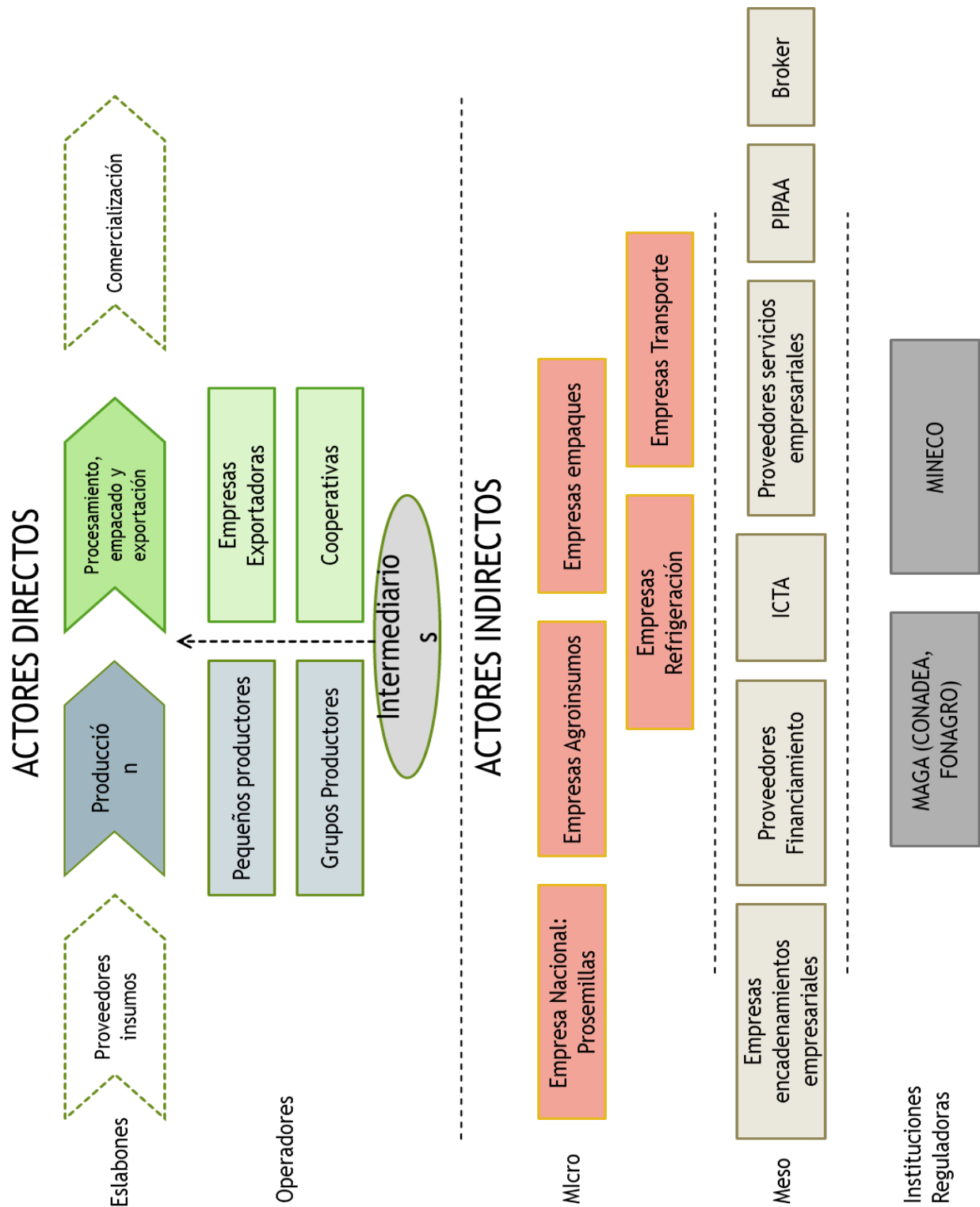
3.2.6. Delimitación de áreas productivas.

Imagen 2. Mapa nacional de cobertura de producción de vegetales.



Fuente de información: Cadena de
vegetales de exportación, enero,
2015

3.3. Mapa de cadena de valor de vegetales de exportación.

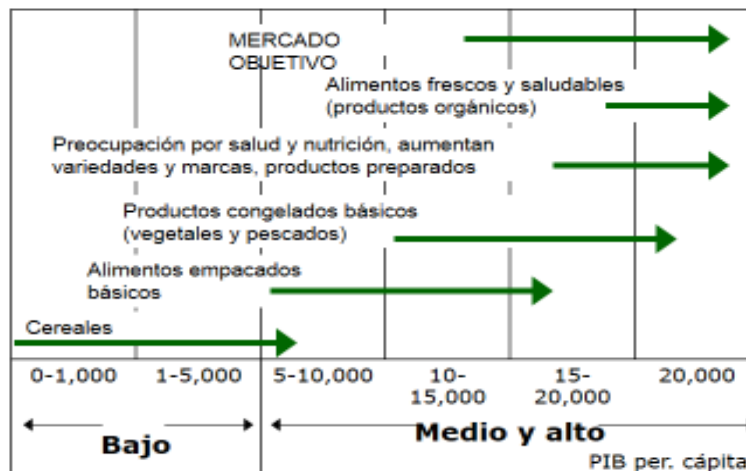


4. Análisis de oportunidad de mercado y segmentos atractivos.

En los últimos 4 años la venta internacionales a incrementado un **18.2%** anual comparado desde el año 2010. Lo que refleja un interés mayor en la producción y comercialización de los vegetales con fines de exportación. Estos productos no representan una demanda nacional, debida que no se considera parte de la dieta básica de la población guatemalteca, no así tan importante como lo es el maíz, frijol, papa y el arroz. Sin embargo es la fuente de trabajo informal y lo que genera más desarrollo a nivel local dentro de las comunidades de la región central (Chimaltenango y Sacatepéquez).

4.1. Tendencia clave que da forma al mercado.

Tendencias mundiales del consumo de agroalimentos.



Fuente: IICA Área de Políticas y comercio.2011.

Actualmente, los alimentos en fresco, tienen una tendencia positiva en su crecimiento, lo cual favorece al sector. Como se describe en la gráfica anterior, los alimentos en fresco han incrementado y superado significativamente la demanda de los mismo, superando así, a las comidas congeladas. Sin embargo la tendencia es más comida orgánica.

4.2. Transformación de la industria agroalimentaria.

4.2.1. Cambio de la demanda.

4.2.2. Preferencia del consumidor y requerimiento del mercado.

Preferencia del consumidor y requisitos del mercado.	Respuesta de la industria
5. Mejorar características nutricionales.	Requisitos de etiquetado
6. Productos de más fácil preparación y conservación.	Tecnología de proceso y empaque.
7. Productos y procesos ambientales y amigables.	Certificaciones ambientales (norma ISO 14000) ECO-ETIQUETADO).
8. Estándares laborales y sociales.	Certificaciones SA 8000

9. Tratamiento a los animales.	Implementación de prácticas acordes.
--------------------------------	--------------------------------------

Fuente: IICA Área de Políticas y comercio.2011.

Actualmente unas de las principales exigencias de los mercados internacionales, son los aseguramientos de la calidad, inocuidad, ambiental y social, con la finalidad de no solo asegurar al consumidor, si no tambien cuidar al ambiente y al personal que labora en la producción, manipulación y/o transformación de los alimentos, tanto en fresco como los procesados.

4.2.3. Patrones de consumo.

Demanda creciente	Demanda declinante
- Frutas frescas. - Hortalizas - Cereales integros - Pollo y pescado - Bebidas naturales. - Bebidas alcoholicas.	- Carnes rojas y preparados. - Grasas animales. - Cerales y harinas. - Citricos. - Azucar y miel.

Fuente: IICA Área de Políticas y comercio.2011.

Son los mercados con mayor capacidad de consumo en función de niveles de ingreso, y las presentaciones de hortalizas en fresco y listas para el consumo son las que se perfilan como una mejor oportunidad de mercado.

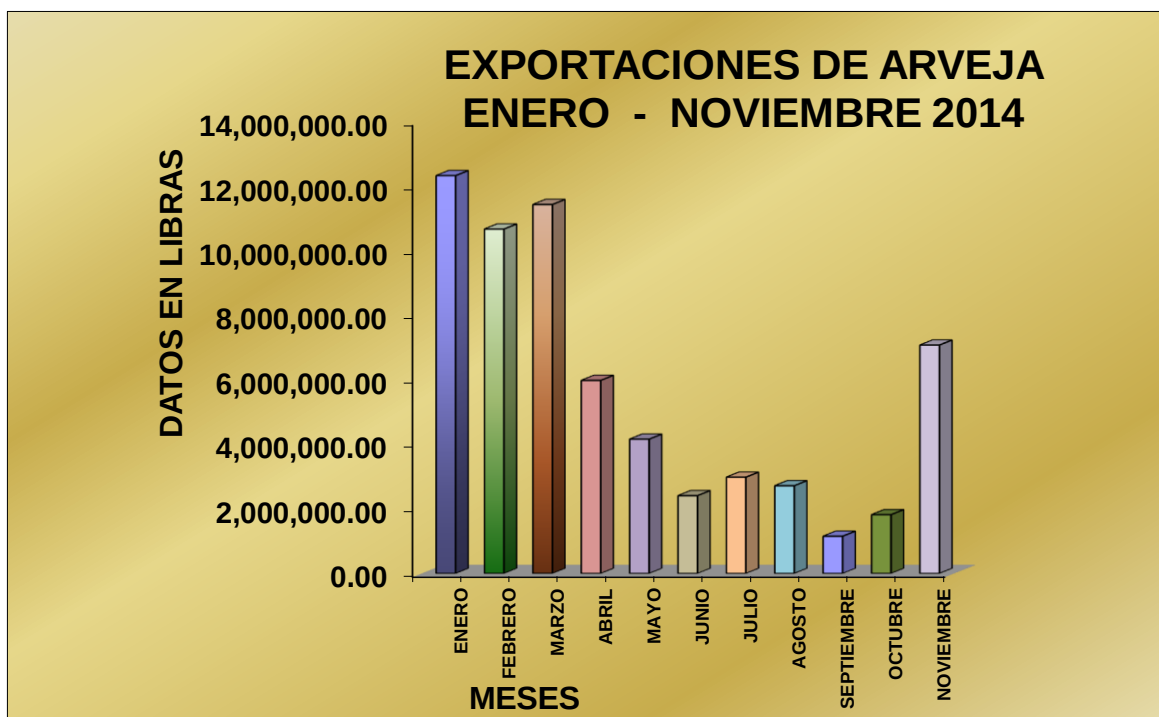
4.3. Oportunidad de mercado interno.

Los mini vegetales, como se describe con anterioridad, no forman parte de la dieta alimenticia de la población guatemalteca, sin embargo se puede considerar una alternativa nutricional para la innovación en mercados internos.

Una de las principales características y comportamiento del mercado interno de los vegetales se basa en la producción a pequeña escala. En los últimos 5 años, se han observado que nuevos inversionistas han apostado en la exportación, lo que abre una mejor oportunidad de desarrollo a pueblos indígenas, específicamente.

En la actualidad, el mercado de los mini vegetales en la zona central de Guatemala, específicamente producidos en los departamentos de Sacatepéquez y Chimaltenango, se comercializa únicamente con fines de exportación, según investigaciones realizadas con anterioridad, se ha determinado que los montos de venta de dicho producto oscilan como se presenta en el cuadro siguiente:

Grafica 1. Exportaciones de arveja durante el periodo de enero a noviembre,



Fuente de información: AGEXPORT, 2014.

Durante los últimos once meses del año dos mil catorce. Las exportaciones en Guatemala, reflejan una demanda significativa en el mercado internacional, siendo estos con mayor exportación la ventana de mercado que va desde el mes de noviembre hasta el mes de marzo. Lo que indica una zafra laboral beneficiosa de 5 meses, lo que genera oportunidades locales para la cadena de vegetales.

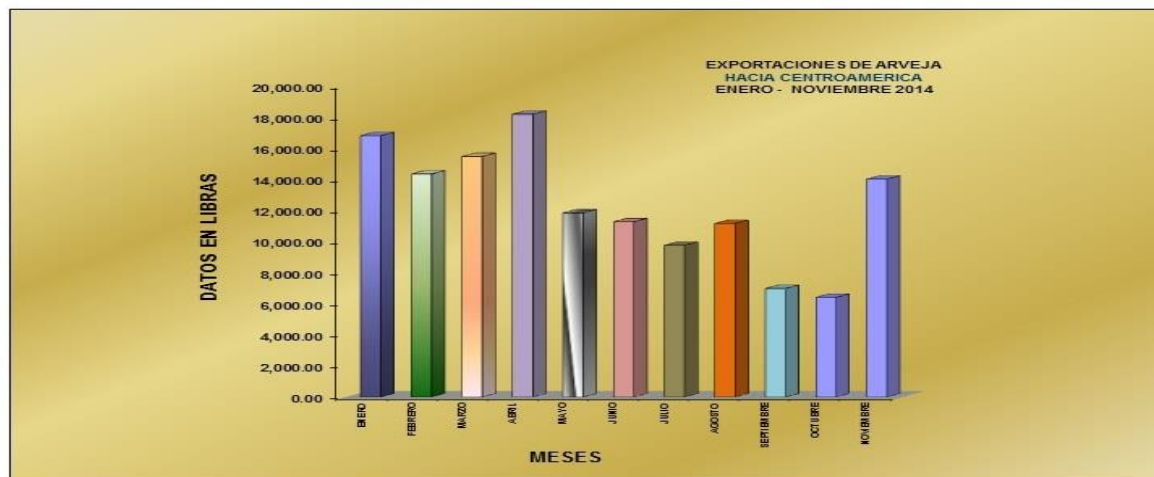
a. Venta internacional.

Entre los principales mercados a nivel internacional, figuran los siguientes destinos por orden de importancia y porcentajes de volumen.

- Estados Unidos de Norte América.
- Unión Europea.
- Canadá.
- México.
- Centro América (no incluye Guatemala).

Fuente de información: Encuesta realizada a la cadena de valor (Dic-2014).

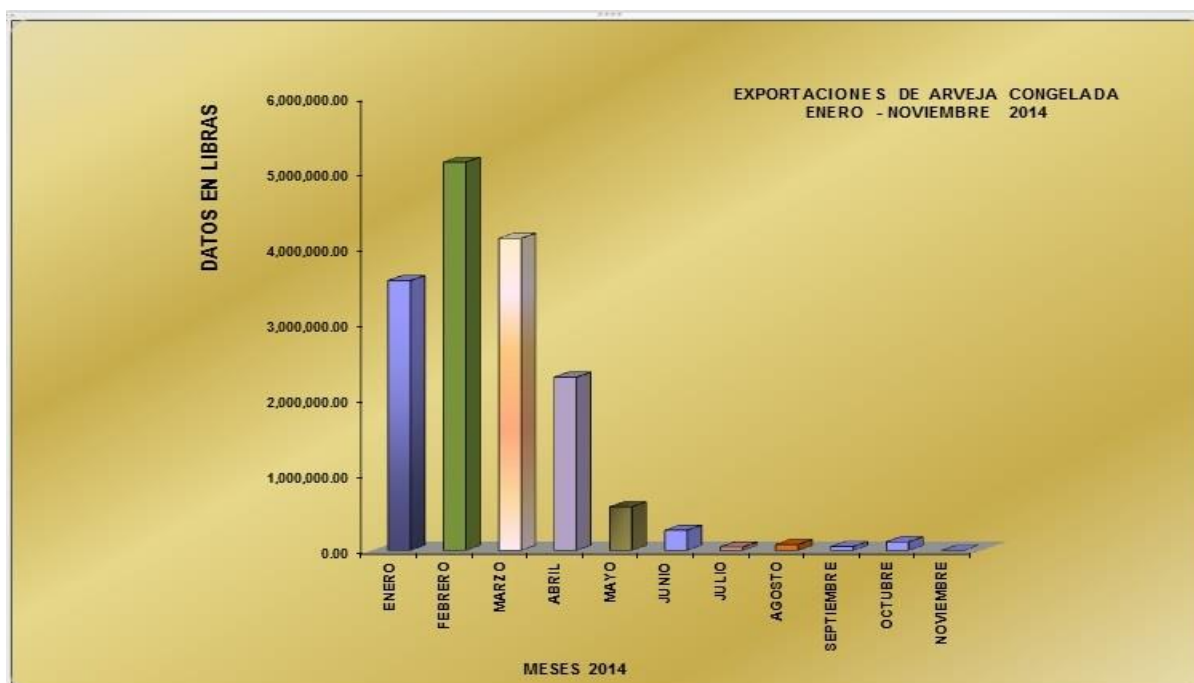
Grafica 2. Exportaciones de arvejas durante el periodo enero – noviembre, 2014.
A mercados centroamericanos.



Fuente de información: AGEXPORT, 2014

Las ventas detalladas en la gráfica anterior (2), demuestra la tendencia del mercado centroamericano. Donde la mayor ventana de venta local es en el mes de abril, sin embargo mantiene un nivel más regular que las exportaciones al mercado norteamericano y europeo.

Grafica 3. Exportaciones de arveja congelada a mercados estadounidense y europeo, durante el periodo de enero a noviembre, 2014.



Fuente de información: AGEXPORT, 2014

Las exportaciones de vegetales de exportación, procesados y congelados, demuestran una ventana similar a la ventana de mercado en fresco, sin embargo es una oportunidad de aprovechamiento del producto denominado de segunda.

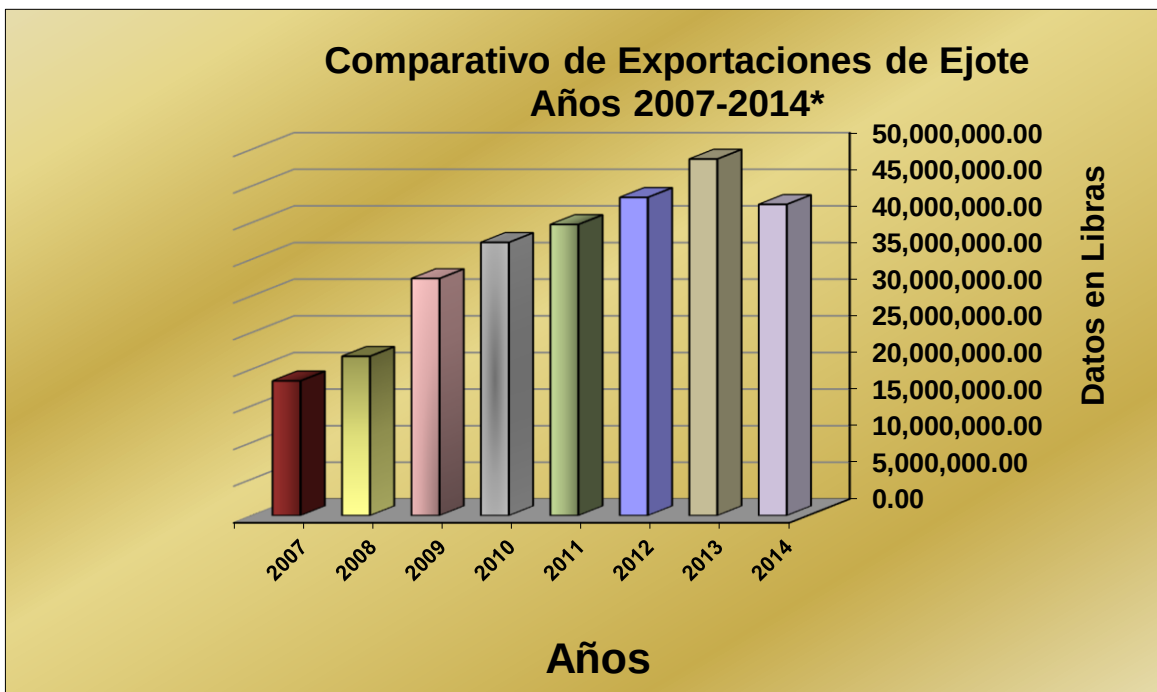
Grafica 4. Exportaciones de arveja durante el periodo correspondiente al año 2007 al 2014 (Noviembre).



Fuente de información: AGEXPORT, 2014

En los últimos cinco años, las exportaciones no han bajado los sesenta millones de libras exportadas, lo que da sostenibilidad al producto y al mercado, en la gráfica anterior, se demuestra el nivel de desarrollo y el comportamiento de los mismos. En el año 2012 se acerca a los 75 millones de libras exportados de dicho producto.

Grafica 5. Exportaciones de Ejote francés, durante el periodo correspondiente al año 2007 al 2014 (Noviembre).



Fuente de información: AGEXPORT, 2014.

En el cultivo de ejote francés, el mercado ha venido desarrollando una mejor tendencia, demostrando un crecimiento constante en dicho producto. Para el año 2013 superaron las 45 millones de libras. Siendo este el mejor año.

4.4. Segmentos de mercado, y oportunidades que emergen, debido a brechas insatisfechas de la demanda.

El fenómeno de la “supermercadización” está influyendo en las oportunidades de mercado de la cadena de vegetales de exportación guatemaltecos; a partir de la crisis financiera del 2008 se ha alterado significativamente la estructura de la demanda al pasar de estar compuesta en su mayoría por importadores mayoristas a importadores relacionados con cadenas de supermercados, lo que conlleva cambios en formas de empaque, logísticas de manejo y tratamiento en puertos de entrada así como especificidad en los requisitos de calidad que inciden en el beneficio o retorno financiero aplicado a cada embarque o serie de embarques.

Para aprovechar esta variación en la forma y estructura de la demanda, es oportuno establecer que las inversiones a lo largo de la cadena, particularmente en las Buenas Prácticas de Manufactura permitirán optimizar el uso de la

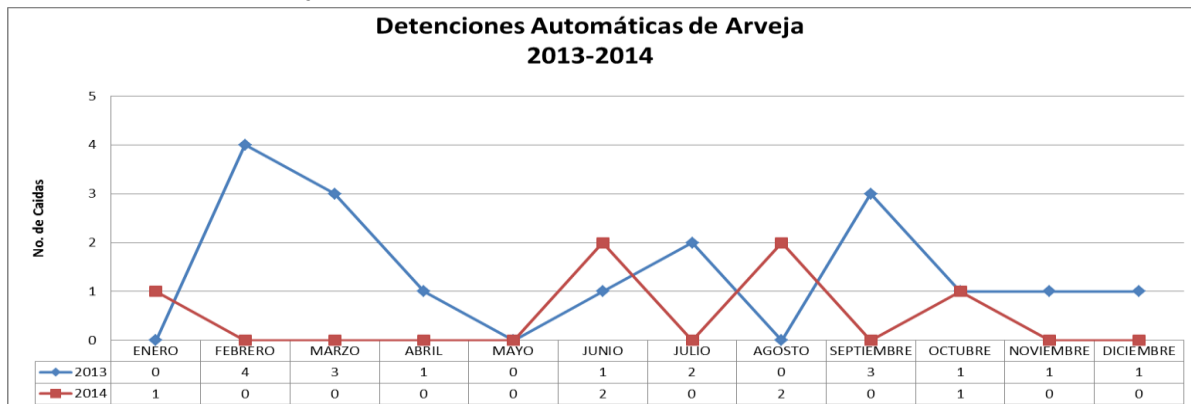
diversidad de microclimas favorables para el desarrollo del cultivo, tomando en cuenta que de un 30 a 40% del territorio nacional es apto para el manejo agronómico de estos cultivos. Entre una de las oportunidades más grandes que se cuenta en la región, es que cada día hay nuevas inversiones en el tema de los mini vegetales, los nuevos inversionistas apuestan por estos productos que permite desarrollo local y más ingresos de divisas al país.

Existen aún brechas que limitan el aprovechamiento de las oportunidades de exportación; cada vez son menos frecuentes intercepciones y detenciones en puertos de entrada por uso excesivo de plaguicidas y hallazgos de insectos en las zonas de cuarentena internacional, sin embargo, los daños al producto que afectan calidad siguen siendo una limitante para obtener un mejor precio que los otros proveedores y por ende un retorno financiero mejor. En función de esto se debe procurar que los agricultores implementen las buenas prácticas agrícolas y el resto de miembros de la Cadena las buenas prácticas de manufactura; además de trabajar en la obtención de semilla de primera para garantizar los aspectos de calidad.

Grafica 6. Principales reclamos y rechazos relacionados a la calidad e inocuidad de los vegetales de exportación en los últimos 12 meses.

Comportamiento de las Detenciones Automáticas durante el 2014 y comparativo con 2013.

Producto detectado: Arvejas.



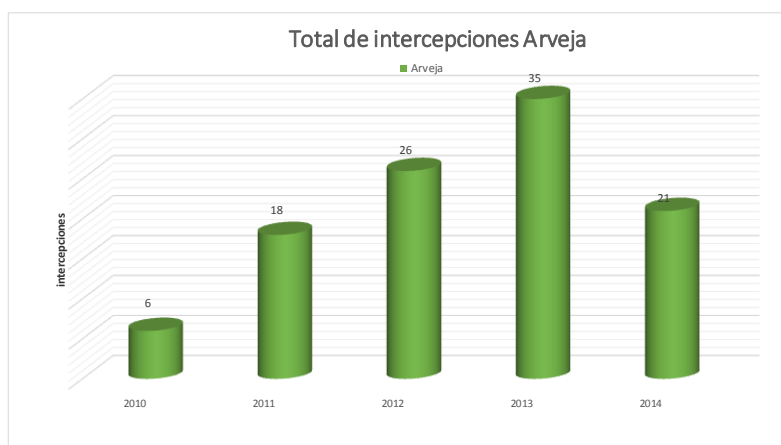
En la gráfica anterior, se demuestra el número de detecciones por pesticidas en las exportaciones de arvejas de Guatemala. Si se compara las detecciones del año 2013 (17) con las del año 2014 (6), se puede analizar una disminución del 35.29%. Lo que refleja avances del sector, en beneficio de la cadena.

Producto detectado: Arveja, Ejote, Zanahoria y Zucchini

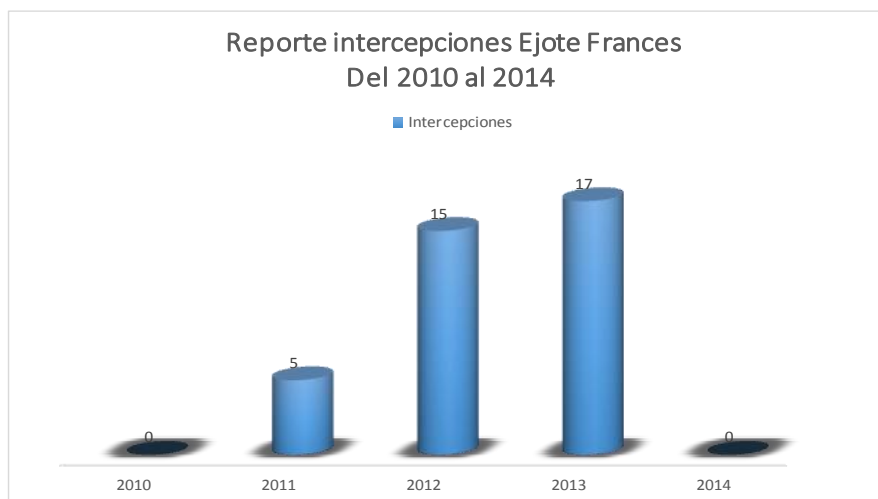
Año	Arveja china	Arveja dulce	Arveja congelada	Ejote francés	Zucchini	Zanahoria
2013	12	4	1	3	1	0
2014	1	5	0	1	0	0
% de reducción del año 2013 al 2014.	83.33 %	125%	100%	66.66%	100%	0%

Fuente: Comisión Vegetales AGEXPORT 2014

En el cuadro anterior, se describe los números de detecciones por producto, comparando el año 2014 con las detecciones del año 2013. En todas las anteriores se observa una mejora considerable, sin embargo en el producto “Arveja Dulce” se presenta un incremento del 125% (5/4).



Durante los últimos cinco años, las detecciones de arvejas han subido de forma gradual, sin embargo en el año 2014 demuestra reducción del 16%, sin embargo, se debe de implementar mejoras e implementar nuevas alternativas que reduzca el riesgo que el productor sufre.



En cuanto a la exportación de ejote francés, se muestra en la tabla, una reducción del 100% de detecciones durante el año, 2014. Sin embargo es conveniente establecer mecanismos que apoyen y mantengan una reducción de dichos riesgos.

Uno de los principales desafíos que se debe de enfrentar a corto plazo es la búsqueda de una nueva visión estratégica de innovación de mercados, crear valores agregados en nuevos productos en los mini vegetales, aprovechar los recursos naturales para la explotación responsable de los mismos, y sobre todo fomentar la educación agrícola en la población vulnerable, a través de la implementación de las buenas prácticas agrícolas. Las certificaciones de más áreas de trabajo, permitirá o brindará una carta de garantía en los productos que como país se ofrezca.

5. Análisis de desempeño y posicionamiento relativo de oferentes guatemaltecos.

5.1. Segmentos de mercado y oportunidad que emergen, debido a brechas insatisfechas de la demanda.

En la actualidad, Guatemala se posiciona entre uno de los primeros lugares a nivel internacional, en la producción y exportación de mini vegetales, en los cuales incluye las Arvejas, ejotes, mini zanahorias y Zucchini. Dichos productos se producen a nivel nacional en donde su clima es frío y la altura oscila entre los 1,200 -1,800 metros sobre el nivel del mar. Siendo los departamentos de Sacatepéquez y Chimaltenango, los mayores productores de dichos productos a nivel nacional.

La producción, comercialización interna y exportación de los mismos se desarrollan y comportan de la siguiente manera.

5.1.1. Producción. Son productos agrícolas de pequeña y mediana escala, cultivos completamente familiar, en áreas desde 0.11 a 1 hectárea en dos épocas (etapas) y en pocas ocasiones, una tercera etapa, cuando se cuenta con el suministro de agua a través del riego.

5.1.2. Comercialización interna. En la cadena de comercialización se encuentra diferentes medios de canalizar los productos entre ellos, se puede describir los siguientes:

- **Venta directa.** El productor realiza negocio directo con la empresa exportadora, pactan tiempos para siembra, precios (fijos o según mercado) y mecanismos de entrega del producto (en las comunidades y/o en la planta empacadora). Entre lo más relevante de este proceso es el comportamiento de los precios del producto, regularmente en las arvejas, los precios fijos se mantienen todo el año a un precio de Q. 3.00 a Q. 4.00 (US\$ 0.40 a 0.60). Sin embargo un 60% de los productores de la región, esperan hasta tener el producto listo para hacer la negociación, arriesgándose a ganar y a perder en su producción, debido que muchas veces los precios ascienden hasta los Q. 10.00 por libra del producto (US\$ 2.66/kg). y en otras, se reporta bajas en los precios, hasta llegar al mínimo de Q. 1.00 (US\$ 0.18/kg) todo este comportamiento depende de las fechas o consecuencias naturales.
- **Venta con intermediarios.** Este tipo de venta se enmarca directamente en puntos estratégicos de las regiones productoras de los vegetales, siendo estos los municipios de Tecpán Guatemala, Patzún y Patzún en el departamento de Chimaltenango. Y, en Sumpango, Santiago y Santa María

de Jesús, en el departamento de Sacatepéquez. En donde cada productor busca un comercializador intermediario, para vender su mercancía, el cual le ofrece un pago directo y en efectivo contra entrega de su producto. Dicho comportamiento se presenta debido que la venta a través de las exportadoras tardan de una a dos semanas, para obtener el pago de las mismas, siendo en este caso, el intermediario que enfrenta y asume este proceso y no el productor.

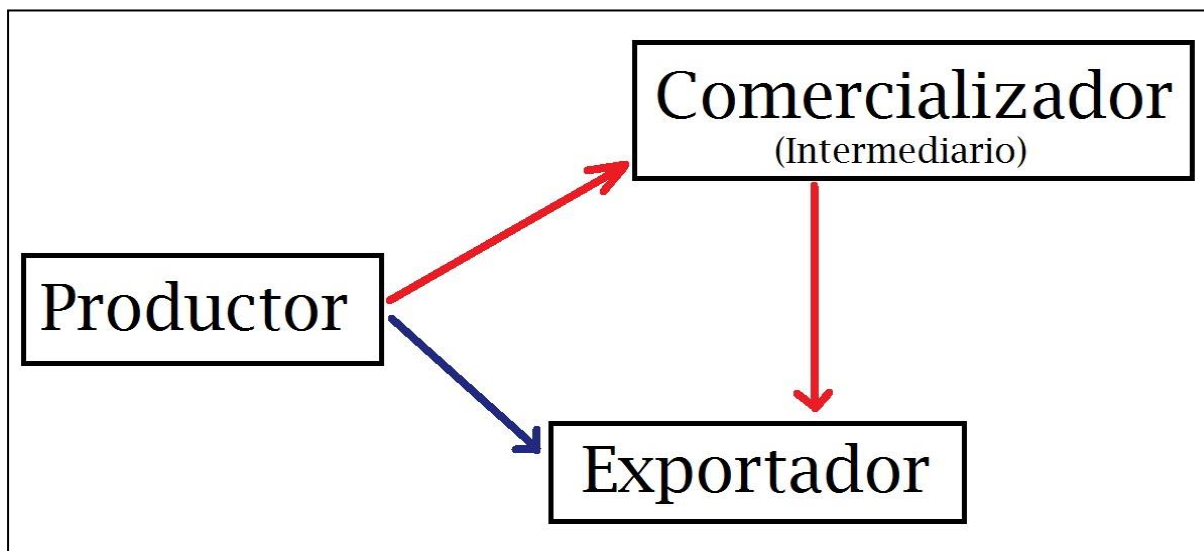
- **Comercialización asociativa.** Si el productor es miembro de una organización con soporte jurídico legal (asociación, cooperativa u otro), el presidente de estos, toma el papel de intermediario y busca las empresas exportadoras con el objetivo de vender un producto, en tiempo y cantidades, según lo requiera la empresa exportadora. En un 90% las organizaciones legales, ofrecen un producto certificado bajo algún esquema internacional, tales como Global G.A.P. Comercio justo (Fair trade) entre otros, la cual sirve como herramienta para vender un producto diferenciado y con valor agregado. Lo cual en muchas veces, les permite posicionar en un mejor precio, sus productos, sin embargo, los precios lo negocian de forma acertada los representantes de las organizaciones.
- **Exportación.** Guatemala, ha figurado a nivel internacional por abastecer amplios mercados en la cadena de suministros en los mercados estadounidense y europeo. Uno de los mayores mercados desde hace 20 años ha sido las arvejas, que cada día toma mayor auge a nivel local e internacional. La comercialización internacional, ha sido y sigue siendo, a través de entidades que su eje comercial la enfocan a la exportación de los mini vegetales.

5.2. Brechas insatisfechas de la demanda.

Una de las insatisfacciones del eslabón de los productores, es el alto número de rechazos generados en las agroexportadoras a través de la búsqueda de la calidad total. Determinando hasta un 50% de rechazos del total de producción por condiciones de calidad. En lo cual destaca calidad por daño mecánico, deshidratación, deformación del fruto. Esto debido a las condiciones climáticas y/u otros factores que afectan de forma directa al pequeño productor. A continuación se presentan análisis comparativos entre eslabones de la cadena.

5.2.1. Análisis comparativo entre cadena de negocios ante el productor.

Imagen 1. Diagrama de flujo de comercialización interna de vegetales.



Fuente: Cadena de vegetales de exportación Enero, 2015.

5.2.2. Análisis comparativo del productor y exportador

En esta práctica, a través de la historia se ha demostrado que es el equipo técnico agrícola de cada casa exportadora, es quien busca en las comunidades y regiones productoras de los vegetales a los líderes y/o productores de mini vegetales, para la creación de convenios y planificaciones de siembra y entrega. Ofreciendo abastecerles de semilla (certificada) e insumos (fitosanitarios y fertilizantes), con el fin de facilitarles económicamente la inversión inicial. Los costos de suministros de recursos, son cobrados al productor según se pacte en la negociación inicial. Estas pueden ser proporcionales a un porcentaje de entrega y/o a la finalización del ciclo de cultivo-cosecha. Dicho mecanismo en la actualidad se ejecuta, sin embargo ha sufrido ciertos problemas de consolidación debido a la falta de cumplimiento de compromisos en ambas vías.

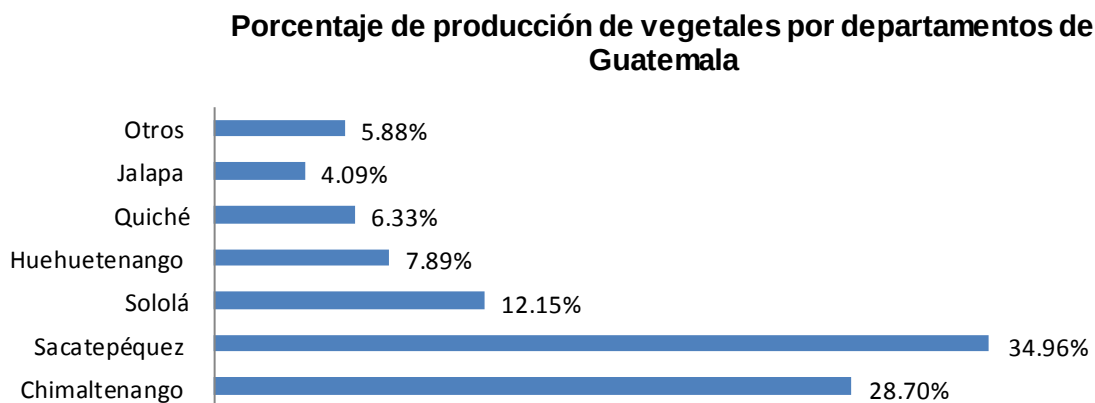
5.2.3. Análisis comparativo entre productor, comercializador y exportador.

El productor, muchas veces viene de una familia patriarcal, donde el medio de sobrevivencia se basa en la agricultura por herencia. La semilla de los vegetales se resguarda a través de semilla madre, que ha servido de generación en generación. Los insumos son adquiridos en agro-servicios locales, quienes los abastecen de fertilizantes y fitosanitarios, los cuales son cancelados hasta la

cosecha, lo cual permite una independencia y sostenibilidad hasta disponer de dichos recursos, sin el compromiso con una casa exportadora.

El comercializador, es una entidad o persona individual, que compra a productores y/o a grupo de productores, sus vegetales a un precio en relación al día de la venta. Este modelo de compra en ocasiones tiende a subir a precios completamente favorables y en ocasiones que no le permiten al productor a solventar gastos de producción de los vegetales. En temporadas que van desde octubre a febrero, los precios tienden a subir y mantener un mercado interesante para quien produce los vegetales, en otras temporadas, los precios se pueden mantener entre Q. 4.00 a Q.6.00 (US\$ 0.54 a 0.80) por kilogramo de producto.

Grafica 6. Porcentajes de producción de vegetales por departamentos en Guatemala.



Fuente de información: Comité de cadena de vegetales, diciembre, 2014.

En la gráfica anterior, se enlistan los departamentos de Guatemala, con mayor actividad agrícola, en el cultivo de vegetales. En los cuales figuran los departamentos de Sacatepéquez y Chimaltenango con mayor actividad agrícola (34.96% y 28.70% en su orden).

5.3. Desafíos estratégicos para oferentes en estos segmentos.

A continuación se enlistan algunos desafíos nacionales en el sector de agrícola en el tema de los vegetales de exportación.

- ✓ Innovación y/o desarrollo de mejores semillas de los cultivos de arveja, ejote francés, Zucchini y Mini Zanahoria.
- ✓ Visión empresarial para los productores de los cultivos de vegetales.

- ✓ Desarrollar mejores técnicas agrícolas preventivas (orgánico).
- ✓ Fortalecer un sistema tecnificado para la rotación de cultivos y mejora de estructura de suelos.
- ✓ Desarrollar cadenas de suministro y de fortaleza para la implementación de las Buenas prácticas agrícolas.
- ✓ Fortalecer organizaciones nacionales con competencia para la supervisión de las buenas prácticas agrícolas en campo productivos.
- ✓ Fortalecer organizaciones nacionales con competencia para la supervisión de las buenas prácticas agrícolas en plantas empacadoras.
- ✓ Crear un sistema de alerta, con enfoque a la gestión de la calidad e inocuidad.
- ✓ Institucionalizar un modelo de gestión de calidad e inocuidad, para fortalecer al sector empresarial, asegurando con ello controlar y garantizar la inocuidad.
- ✓ Industrializar nuevos modelos de productos (envasados, presentaciones, marcas, entre otros).

6. IDENTIFICACIÓN DE ALTERNATIVAS DE ACCIÓN PARA REVERTIR LA SITUACIÓN.

Considerando, los estudios y diagnósticos realizados por los actores primarios de la cadena de vegetales de exportación en Guatemala, se han considerado las siguientes estrategias en acción para reinvertir la situación actual de la cadena.

6.1. Priorización de estrategias y líneas de acción

Dos de las estrategias priorizadas en espacios de convergencia anteriores fueron confirmadas y una fue sustituida con base en los criterios de priorización que se tomaron como referencia (Temporalidad requerida para la implementación, Capacidad de financiamiento (presupuesto), Capacidad de implementación, Impacto en la competitividad, Importancia y Urgencia de implementación).

6.2. Estrategias y líneas de acción a realizar en la cadena de vegetales de exportación.

Las estrategias y líneas de acción priorizadas fueron las siguientes:

6.2.1. Estrategia 1

Fomentar la implementación de buenas prácticas agrícolas (BPA's) y buenas prácticas de manufactura (BPM's) de forma activa, permanente y en el marco de un programa.

6.2.1.1. Líneas de acción de estrategia 1:

- Ampliar la capacitación y la asistencia sobre BPA's y BPM's mediante el fortalecimiento de las autoridades competentes (PIPAA y VISAR y con el apoyo del sector privado).
- Implementación de las BPM's y BPA's.
- Certificación de grupos de productores.

Justificantes:

La importancia de proveer formación, implementación de las buenas prácticas agrícolas y buenas prácticas de manufactura a los grupos de productores y plantas empacadoras, servirá para reducir los índices de rechazo que no solo afecta a la economía local y familiar, sino también a brindar una mejor oportunidad de ofrecer productos de calidad. Al otorgarles la descentralización de obtener un certificado independiente, ofrecerá la llave de una ventana de negocios a nivel

nacional y/o internacional si así utilizan los beneficios como una herramienta comercial.

6.3. Estrategia 2:

Crear un sistema de inteligencia de mercado que dé apoyo permanente a la cadena.

6.3.1. Líneas de acción de estrategia 2:

- Fortalecer el sistema de información de requisitos de acceso a los mercados que tiene la comisión de vegetales de la AGEXPORT, creando un sistema de alertas tempranas.
- Realizar un estudio sobre diversificación de cultivos y mercados, entre otras cosas para determinar la capacidad actual o potencial de producción de hortalizas exportables; la demanda potencial de otras hortalizas no tradicionales en los mercados de productos agrícolas; las opciones de transporte y sus respectivos costos, y la concentración de las exportaciones en los mercados de productos agrícolas.
- Fomentar el consumo de hortalizas no tradicionales de exportación en el país, mediante programas de difusión general de las propiedades nutritivas de estos productos dirigidos a los consumidores finales.

Justificantes:

La apertura de una alerta temprana, será un desafío a la pequeña empresa, que permitirá una creación de modelos logísticos para favorecer el sistema de manejo de fitosanitarios permitidos a la industria de los vegetales en fresco, esto con el fin de mantener un mercado constante. La diversificación de los productos, apoyará al pequeño productor en la utilización de lo que en la actualidad se considera un rechazo. A futuro se podrá crear nuevas alternativas que haga crecer la industria.

6.4. Estrategia 3:

Realizar investigación e innovación para la mejora de competitividad de la Cadena.

6.4.1. Líneas de acción de estrategia 3:

- Desarrollar e implementar una estrategia de producción u obtención de semilla de arveja de alta calidad.
- Realizar estudio de agroindustria para optimizar el uso del rechazo.

Justificante:

La semilla, como tal, es uno de los más importantes medios de trabajo para el pequeño productor, debido que en la actualidad únicamente se cuenta con una semilla madre (Milagro) que sirve para la generación de patrón vegetativo en la producción de arveja china. Sin embargo al poder contar con nuevas estrategias para la producción de semillas mejoradas y con mejores condiciones para la región, lo cual favorecerá a las comunidades productoras. Al crear estudios que permitan optimizar el uso de los rechazos, también ayudaran a la construcción de desarrollo local, debido que en la actualidad es un producto tirado a la basura, sin remuneración alguna.