

MINISTERIO DE ECONOMÍA

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

Plan Acción Cadena de Valor Frijol

“Planeación Estratégica Frijol”

Guatemala diciembre, 2015

INDICE:

I.- INTRODUCCION:	4
II.- Antecedentes:	6
III. PROCESO DEFINICIÓN DE PLAN DE ACCION DE CADENA DE FRIJOL....	6
DEFINICION Y CARACTERIZACIÓN DE LA CADENA DE VALOR DEL FRIJOL..	6
III. METODOLOGIA.....	21
III.1 ENTREVISTAS.....	21
III.2 INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL.....	21
III.3 Proceso de planificación de los talleres:.....	22
III.4 Realización de los Talleres	26
III.5 Análisis de información y presentación de informe	27
IV.- PLANIFICACION ESTRATEGICA:	36
IV.1.- Definición de Visión estratégica, Objetivos y Metas para la Cadena de Valor del Frijol.....	36
IV.1.1 Visión a cinco años	36
IV.1.2 Indicadores de la visión:.....	36
IV.1.3. Objetivos y metas operacionales de la cadena.	37
IV.2. Evaluación participativa de posibles soluciones y sus perspectivas de avance.....	38
IV.2.1. Estrategias y líneas de acción de Mejoramiento de la Cadena:.....	38
IV.2.2. Roles y Actividades de Actores relevantes y Líderes: MINECO,	39
IV.2.3. Impacto Esperado de la ejecución de Líneas Prioritarias de Avance:.....	
IV.3. ESTRATEGIA DE FOMENTO A LA CADENA:	44
IV.3.1 Secuencia de actividades y sub-proyectos.....	44
IV.3.1.1. Sensibilización de actores de la cadena del frijol para su involucramiento en la implementación del plan de acción.....	44
IV.3.1.2. Revisión del plan de acción.	44
IV.3.1.3 Definición de roles y responsabilidades.....	44
IV.3.1.4. Definición del mecanismo de coordinación y seguimiento a la implementación del plan.....	44
IV.3.1.5. Definición del mecanismo de resolución de conflictos.....	45
IV.3.2. Estrategia de entrada y salida de apoyo catalítico de la sub-donación. ...	45
IV.3.2.1. Establecimiento de los contratos de sub-donación.....	45
IV.3.2.2. Revisión conjunta del reglamento de manejo de sub-donaciones.	45
IV.3.2.3. Revisión de presupuestos aprobados para sub-proyectos.	45
IV.3.2.4. Ejecución de los fondos de sub-donación.	45
IV.3.2.5. Informe de liquidación.....	45
IV.3.2.6. Acta compromiso para reinversión de los fondos sub-donados.....	46
IV.3.2.7. Estrategia de logro de sustentabilidad comercial, social y medioambiental de la sub-donación.....	46
IV.3.2.8. Definición de los compromisos y beneficios de la sustentabilidad.	46
IV.3.2.9. Sustentabilidad comercial.....	46
IV.3.2.10. Sustentabilidad social.	46
IV.3.2.11. Sustentabilidad ambiental.....	47

V.- Evaluación de sub-proyectos e inversiones priorizadas:	47
V.1. ESTRATEGIA O SUB PROYECTO NUMERO 1.	50
Resumen Ejecutivo.....	50
NOMBRE DEL SUBPROYECTO O ESTRATEGIA:	55
Fortalecimiento Organizativo Legal a MIPYMEs que conforman la Cadena de Valor del Frijol.....	55
V.1.1. Líneas de intervención:.....	55
V.1.2. Indicadores de proceso:	56
V.1.3. Indicadores de producto:	56
V.1.4. Monto estimado de inversión:.....	56
V.1.5. Tiempo de maduración de resultados:.....	56
V.1.6. Contribución directa del sub-proyecto a los objetivos del proyecto y fortalecimiento de la MIPYME:	56
V.1.7. La medida que el sub-proyecto se adhiere a las líneas estratégicas de avance dentro del plan de acción:.....	56
V.1.8. La capacidad de los ejecutores de los sub-proyectos:	56
V.1.9. Estimación preliminar de los costos de gestión social y ambiental del sub-proyecto:.....	56
V.2. SUBPROYECTO O ESTRATEGIA NUMERO 2.	57
NOMBRE DEL SUB PROYECTO O ESTRATEGIA: Mejora de Procesos de Comercialización con MIPYMEs de la Cadena de Valor del Frijol.	57
RESUMEN EJECUTIVO.....	57
V.2.1. Líneas de intervención:.....	61
V.2.2. Indicadores de proceso:	61
V.2.3. Indicadores de producto:	61
V.2.4. Monto estimado de inversión:.....	62
V.2.5. Tiempo de maduración de resultados:.....	62
V.2.6. Contribución directa del sub-proyecto a los objetivos del proyecto y fortalecimiento de la MIPYME:	62
V.2.7. La medida que el sub-proyecto se adhiere a las líneas estratégicas de avance dentro del plan de acción:.....	62
V.2.8. La capacidad de los ejecutores de los sub-proyectos:	62
V.2.9. Estimación preliminar de los costos de gestión social y ambiental del sub-proyecto:.....	62
V.3. ESTRATEGIA O SUB PROYECTO NÚMERO 3.	62
NOMBRE DE LA ESTRATEGIA O SUBPROYECTO: Fortalecimiento del flujo de procesamiento de frijol para la mejora en la calidad del grano y la generación de valor agregado.	62
V.3.1. Líneas de intervención:.....	63
V.3.2. Indicadores de proceso:	63
V.3.3. Indicadores de producto:	63
V.3.4. Monto estimado de inversión:.....	64
V.3.5. Tiempo de maduración de resultados:.....	64
V.3.6. Contribución directa del sub-proyecto a los objetivos del proyecto y fortalecimiento de la MIPYME:	64

V.3.7. La medida que el sub-proyecto se adhiere a las líneas estratégicas de avance dentro del plan de acción:.....	64
V.3.8. La capacidad de los ejecutores de los sub-proyectos:	64
V.3.9. Estimación preliminar de los costos de gestión social y ambiental del sub-proyecto:.....	64
VI.1 ACTA ESCANEADA DE APROBACION DEL COMITÉ DE CADENA.	65
VI.2 LISTADO DE MIEMBROS DE COMITÉ DE CADENA PARTICIPANTES EN REUNION DE APROBACION DE SUBPROYECTOS:	67

I.- INTRODUCCION:

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, mediante la

ejecución de talleres participativos para lo cual se conformó el comité de cadena del frijol con participación de 7 titulares y 7 suplentes, con quienes se construye el plan estratégico de desarrollo de la cadena de valor, se definen las estrategias de intervención mediante el aval para formulación de tres subproyectos en las líneas de fortalecimiento organizativo legal, fortalecimiento del flujo de procesamiento y fortalecimiento comercial, con lo cual se genera la implementación de Buenas Prácticas Empresariales, Buenas Prácticas de Manufactura, Desarrollo de Flujo de Procesamiento con eficiencia en pro de la búsqueda de valor agregado y la investigación de mercados mediante la participación activa de las MIPYMES en ruedas de negocio y ferias con una imagen empresarial que les permita el logro de mercados alternativos.

II.- Antecedentes:

III. PROCESO DEFINICIÓN DE PLAN DE ACCION DE CADENA DE FRIJOL

DEFINICION Y CARACTERIZACIÓN DE LA CADENA DE VALOR DEL FRIJOL

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.

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

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.

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 nortero; 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	<i>Vigna spp.</i>	Rojo brillante, ovoide alargado
2	Shunangon	<i>Vigna angularis</i>	Rojo oscuro, ovoide alargado, conocido como adzuki
3	ICTA Ligero	<i>Phaseolus vulgaris</i>	Negro opaco, alargado con forma de riñón
4	ICTA Ostúa	<i>Phaseolus vulgaris</i>	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

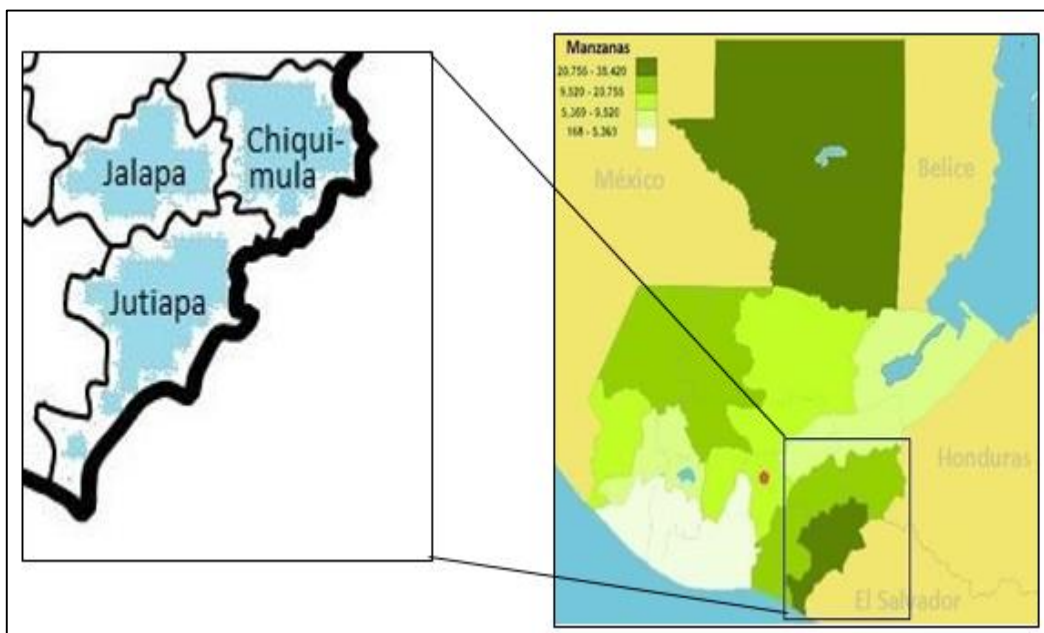
local del material, la información sobre su uso y las opiniones sobre aspectos favorables y desfavorables de estos materiales.

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.

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.



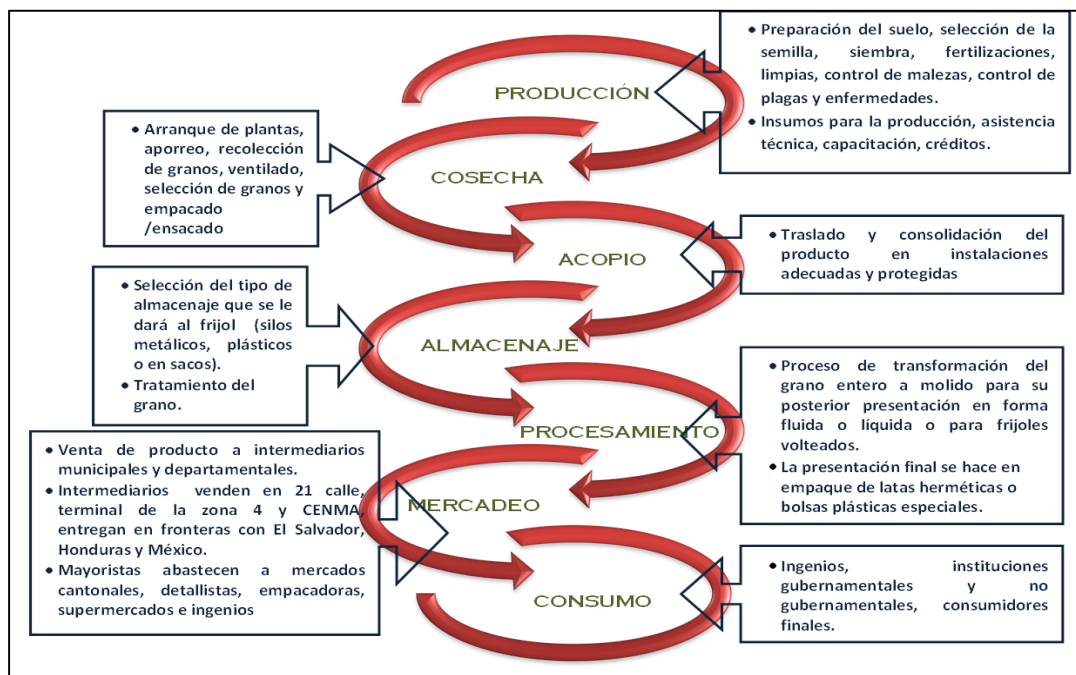
La cobertura de la cadena de frijol, se definió en base al recorrido realizado en todas las MIPYMEs, de los departamentos de Chiquimula, Jalapa y Jutiapa, tomando en cuenta los niveles de producción, el número de MIPYMEs en cada departamento, el número de asociados y la influencia de cada organización 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.

MAPA DE LA CADENA DE VALOR Y SUS RELACIONES

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



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.

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.

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 agro negocios 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
CHIQUIMULA (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 y buenas condiciones de suelo, pueden sembrar en dos temporadas lo que hace que los rendimientos lleguen en esa manzana a 30 quintales por año, lo cual aplica en algunas MIPYMES Ancla.

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.

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)

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.
Agroservicios 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, 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.

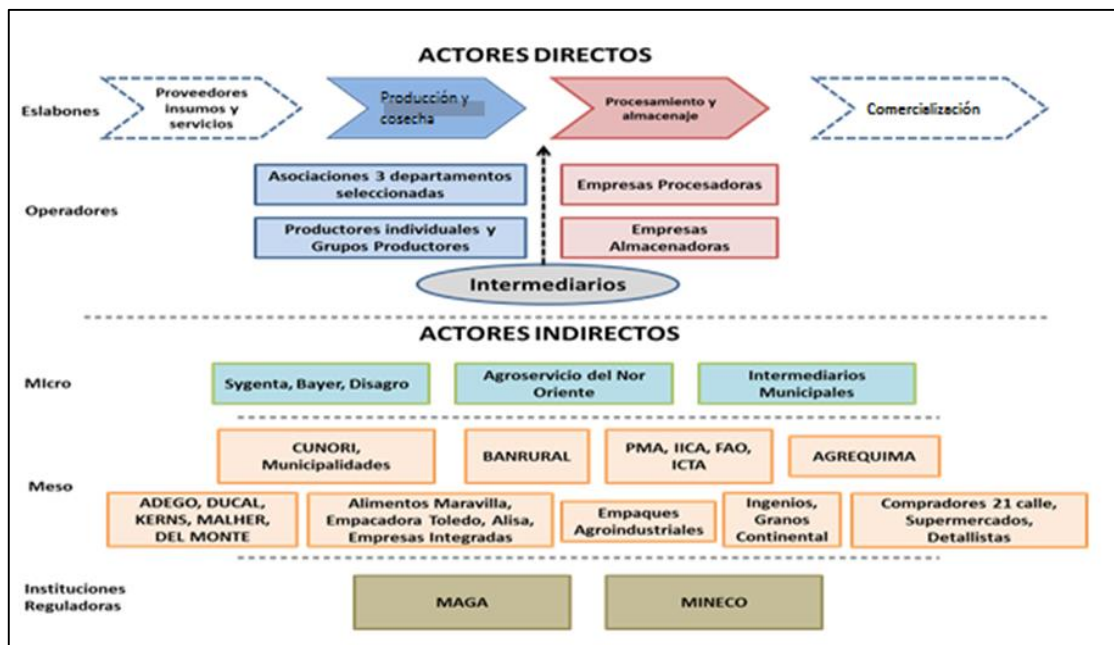
MAPA DE ACTORES DE LA CADENA Y SUS RELACIONES

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



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.

III.3 Proceso de planificación de los talleres:

Diseño de metodología e instrumentos:

Se tomó como base el Informe de la Situación Actual de la Cadena de Valor del Frijol, para la identificación de las estrategias y líneas de acción preliminarmente identificadas, para su validación con los actores de la cadena.

Desarrollo de la guía para manejar el taller, estructura de la discusión y preguntas a plantear en los talleres.

La guía metodológica para la facilitación de los talleres, se elaboró con la participación del equipo de facilitación y la revisión del equipo técnico de la Unidad Ejecutora del Proyecto y el Consultor responsable de la ejecución de los talleres, en reuniones de trabajo previas a la ejecución de las actividades con los actores de la cadena.

La guía establece en su contenido, el protocolo a seguir, los recursos e instrumentos a utilizar, así mismo, incluye la estructura de discusión y las preguntas generadoras a plantear, establece tiempos estimados para cada una de las actividades y el responsable de las mismas.

La aplicación de los instrumentos y el tiempo estimado para la aplicación de los mismos, se ajustaron a la dinámica propia de los actores de la cadena de valor en los talleres, con el propósito de asegurar la flexibilidad en el proceso y no violentar la dinámica de las y los participantes.

En la tabla 1, se hace referencia a los instrumentos y herramientas diseñadas para su aplicación en los talleres.

Tabla 1. Instrumentos y herramientas.

Propósito	Técnica	Instrumento/recursos
Levantamiento de demanda, nivelación de expectativas y convenio de interacción	Técnica Metaplan	Tarjetas y marcadores
Introducción de los participantes, obtención de consentimiento verbal de participación voluntaria, explicación del uso de la información generada y acceso a la misma, comunicación de lineamientos y métodos para el análisis situacional y estratégico.	Expositiva/oral	Presentación Power point (Anexo 2)
Comunicación de salvaguardas ambiental y social del Proyecto y desarrollo de guías ambientales	Expositiva/oral	Presentación Power point
Contextualización de la cadena de valor del frijol	Expositiva/oral	Presentación power point
Definición de la Visión, identificación de obstáculos y limitantes para el logro de la Visión, definición de indicadores	Trabajo de grupos	Material impreso ejemplos de visión Instrumento para la definición de Visión (Anexo 4) Matriz de limitantes (Anexo 5)
Revisión y validación de estrategias y líneas preliminarmente identificadas	Expositiva/oral Trabajo de grupos	Mapa Mental Microfiltro (Anexo 6)
Priorización de sub-proyectos y estimación de inversiones requeridas	Plenaria	Matriz de priorización de sub-proyectos (Anexo 7)
Evaluación de los talleres	Encuesta a participantes	Boleta de evaluación (Anexo 10)

Las preguntas generadoras a utilizar en los talleres, están explícitas en los diferentes instrumentos y herramientas diseñadas. En la tabla 2, se presenta un resumen de las mismas.

Desarrollo del procedimiento de introducción de los participantes al estudio, obtención de consentimiento verbal de participación voluntaria en los talleres y explicación del uso y acceso de la información generada.

Este procedimiento se desarrolló en 3 etapas, como se describe a continuación:

- El MINECO, Proyecto GT8000, comunicó oficialmente la priorización de la cadena de valor en el marco del Proyecto e invito participar en el proceso.
- El Facilitador de los talleres: Comunicó los objetivos de los talleres y la estructura de discusión propuesta a seguir en el desarrollo los talleres; luego procedió a conocer y nivelar las expectativas de los participantes; obtener el consentimiento verbal de participación voluntaria en los talleres y explicar el uso y acceso de la información generada.
- El Diseño de Plan de Acción y Sub-proyectos, comunicó la situación actual competitiva de la cadena de valor;

Tabla 2. Preguntas generadoras desarrolladas para su planteamiento en los talleres.

Propósito	Preguntas desarrolladas
Levantamiento de demanda, nivelación de expectativas y convenio de interacción	¿Cuáles son sus expectativas de participación en los talleres? ¿En qué días de la semana y en que horarios se les facilita la participación en los talleres?
Introducción de los participantes, obtención de consentimiento verbal de participación voluntaria, explicación del uso de la información generada y acceso a la misma, comunicación de lineamientos y métodos para el análisis situacional y estratégico.	¿Están claros los objetivos y el alcance de los talleres a realizar? ¿Están ustedes de acuerdo en participar voluntariamente en los talleres? ¿Están de acuerdo con el diseño de la estructura de discusión a seguir en los talleres, el método e instrumentos a utilizar?
Definición de la Visión	¿Cuál es el estado futuro deseado para la cadena del frijol? En función de la competencia internacional ¿Cómo seremos reconocidos, a dónde queremos llegar? En función del mercado ¿Qué mercado atenderemos, a dónde queremos llegar? ¿En qué compete la cadena? ¿Qué nos distingue, cuál es la imagen futura que queremos proyectar? En Función de características y atributos del producto que valora el mercado ¿Qué valor damos a los clientes, en qué nos queremos convertir?
Identificación de obstáculos y limitantes para el logro de la Visión	¿Cuáles son las principales limitantes u obstáculos para alcanzar la visión? ¿Cuál es el síntoma que evidencia la existencia de la limitante u obstáculo existente? ¿Cuáles son las causantes de la limitante u obstáculo? ¿Cuál es el impacto en la cadena de valor de la limitante u obstáculo existente?
Definición de indicadores de la visión	¿Cuáles son los indicadores que nos permitirán monitorear y evaluar el alcance de la visión? ¿Cuáles es la unidad de medida más pertinente para cada indicador? ¿Cuál sería una meta ambiciosa y a la vez alcanzable para cada indicador?
Revisión y validación de estrategias	¿Las estrategias preliminarmente identificadas son las relevantes para la cadena de valor? ¿Se identifica alguna u otras estrategias relevantes no consideradas? ¿Las estrategias identificadas encajan consistentemente con la declaración de visión? ¿Cuáles de las estrategias identificadas impactan en la productividad de la cadena?

Continuación... (Tabla 2)

Propósito	Preguntas desarrolladas
Validación y priorización de las líneas de acción	¿La línea de acción identificada puede ejecutarse en un periodo no mayor a los 36 meses? ¿El presupuesto requerido para la implementación de la línea de acción se ajusta a las posibilidades del Proyecto? ¿Existe en la cadena de valor capacidad de implementación de la línea de acción? ¿Cuánto impacta la implementación de la línea de acción en la competitividad de la cadena de valor? ¿Qué tan importante es para los actores de la cadena de valor la implementación de la línea de acción? ¿Qué tan urgente es para la cadena de valor la implementación de la línea de acción?
Priorización de sub-proyectos y estimación de inversiones requeridas	¿Cuáles son los sub-proyectos que se necesitan para la implementación de las estrategias priorizadas? ¿Qué problema u oportunidad atiende el sub-proyecto identificado? ¿Cuál es el impacto esperado en la competitividad de la cadena? ¿Qué entidad o entidades deben ejecutar el sub-proyecto? ¿Cuál es el tiempo estimado para la obtención de resultados de la implementación del sub-proyecto? ¿Cuál es el costo estimado del sub-proyecto?
Evaluación de los talleres	Siendo 5 la mejor calificación y 1 la menor, por favor califique lo siguiente: ¿El contenido y desarrollo del taller llenó sus expectativas? ¿Cómo califica la facilitación del taller? ¿Cómo le pareció el mecanismo de convocatoria? ¿Se cumplieron las expectativas del Objetivo 1: "Definir participativamente la visión compartida de la cadena"? ¿Se cumplieron las expectativas del Objetivo 2: "Identificar y priorizar las líneas estratégicas de avance para el mejoramiento competitivo de la cadena de valor"? ¿Se cumplieron las expectativas del Objetivo 3: "Planificar participativamente y formular la estrategia de inversión orientada a fortalecer la competitividad de la cadena de valor"?

Traslado de lineamientos y métodos para el desarrollo del análisis situacional y análisis estratégico.

Los lineamientos básicos, establecidos en consenso con las y los participantes en los talleres, para la interacción y profundidad de las actividades durante el proceso, fueron los siguientes:

- a. La participación voluntaria;
- b. El respeto a las ideas y/o propuestas de las y los participantes;
- c. La toma de decisiones por consenso;
- d. La participación en representación de los intereses de la cadena de valor;
- e. La realización de los talleres en los días y horarios convenidos por los representantes de los diferentes eslabones de la cadena de valor participantes.

Como punto de partida se explicó a las y los participantes el método de trabajo propuesto para el alcance de los objetivos, así como de los instrumentos y herramientas a utilizar para el desarrollo del análisis situacional y la planificación estratégica.

III.4 Realización de los Talleres

Revisión y ajuste de la metodología e instrumentos.

Durante los talleres, se facilitó la revisión de la metodología e instrumentos por los actores participantes, así como el ajuste de los mismos cuando fue necesario.

Validación de campo de la metodología e instrumentos a aplicar.

La metodología e instrumentos, se presentaron a las personas participantes, sometiéndolos a su consideración, antes de su utilización. Con su consentimiento y observaciones, se procedió a su aplicación.

Facilitación y moderación de los talleres.

Sede, horario y fechas. Los talleres se realizarán durante los días, lugar y horarios más convenientes para los participantes en representación de la cadena de valor. Los talleres se realizaron en el municipio de Ipala, de 09:00 a 15:00 horas.

Presentación del contenido de los talleres. A cada una de las personas participantes se le facilitó una agenda de los talleres a realizar, comunicando los objetivos, la estructura de los talleres, actividades y responsables de la facilitación.

Responsabilidades para la facilitación de los talleres y administración de los instrumentos. El equipo de facilitación se integró por un Facilitador-Moderador y dos Co-facilitadores, quienes coordinaron las siguientes actividades: manejo de las discusiones, captura de la información generada, indicación de instrucciones para las tareas participativas, toma de notas, evaluación del taller, análisis y digitalización de la información obtenida.

Proceso participativo. Mediante el uso de las técnicas e instrumentos adecuados, se facilitó un proceso participativo. La estructura de discusión se diseñó para alcanzar los objetivos propuestos, mediante la facilitación en cinco momentos o etapas, en el siguiente orden: 1) Validación de la información de la situación actual de la cadena de valor; 2) Definición participativa de la visión de la cadena de valor, identificar los limitantes para alcanzarla y los indicadores para su monitoreo y evaluación; 3) Facilitación del proceso de selección del Comité de la Cadena de Valor; 4) Revisión y validación de las estrategias y líneas de acción identificadas y priorizadas en espacios de concertación realizados previamente; y, 5) Priorización de sub-proyectos, identificación de actores clave para su implementación y estimación de inversiones requeridas.

Evaluación. Al finalizar los eventos planificados y con el objetivo de retroalimentar los procesos, las personas participantes realizaron una evaluación, en la cual se contemplaron los aspectos más importantes de lo sustantivo y operativo de los talleres. Los participantes en los talleres evaluaron: a) El contenido y desarrollo de los talleres; b) La facilitación del taller; c) El mecanismo de convocatoria; y, d) El cumplimiento de los objetivos establecidos para la realización de los talleres.

Revisión y digitalización de los datos obtenidos, síntesis de los resultados de los talleres y notas extendidas. Toda la información generada y consensuada por las personas participantes se capturo en los instrumentos diseñados para cada una de las etapas planificadas. Luego, se realizó la síntesis y se presentó al Comité de Cadena de Valor para su revisión y validación.

III.5 Análisis de información y presentación de informe

Procesamiento y análisis de la información. Posterior a la realización de los talleres, el equipo de facilitación, procedió al procesamiento, análisis y síntesis de la información obtenida durante los talleres.

Elaboración y Presentación de Informe Preliminar. El informe preliminar se presentó al equipo técnico de la Unidad Ejecutora del Proyecto GT8000 y consultores con responsabilidades específicas en relación a la Cadena de Valor del frijol, para su consideración y ajustes.

Reunión de seguimiento Comité Cadena de Valor. Posteriormente se procedió a la presentación de los resultados al Comité de la Cadena de Valor para su revisión y validación.

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.

Cuadro No. 5: Precios de frijol negro según procedencia, en USD/TM

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

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.

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

CUADRO No. 6: 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 excesos
Algunas MIPYMES carecen de infraestructura productiva (riego, secado, centros de acopio y procesamiento)	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 MIPYMES	
Falta de investigación en materiales genéticos de frijol rojo	
Falta de consistencia en la producción específicamente por alta incidencia de plagas y enfermedades en época de verano	
ESLABONES ACOPIO, ALMACENAMIENTO, PROCESAMIENTO Y COMERCIALIZACION	
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Conocimiento del mercado	Mercado nostálgico 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 de 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. 7: 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 S	F I N A N C I A M E N T O	C A P A C I T A C I O N E S	A S I S T E C I C I A A	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										

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.

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. 8: 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

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.

IV.- PLANIFICACION ESTRATEGICA:

IV.1.- Definición de Visión estratégica, Objetivos y Metas para la Cadena de Valor del Frijol.

IV.1.1 Visión a cinco años

“Ser la cadena de valor de frijol posicionada como líder a nivel internacional, por la calidad de los productos que garantizan la satisfacción del consumidor final, con sostenibilidad en la oferta y la demanda, que produce y comercializa sus productos con sustentabilidad social, ambiental y económica, y contribuye a la mejora de la calidad de vida de las familias que la integran”.

Cuadro No. 9

IV.1.2 Indicadores de la visión:

Indicador	Unidad de medida
○ Número de grupos que aplican BPAs	Cantidad de Grupos
○ Número de grupos que aplican BPMs	Cantidad de Grupos
○ Volumen de producción de frijol orgánico	Toneladas métricas
○ Aumento en el rendimiento de la producción	Quintales/manzana
○ Incremento en el volumen de frijol vendido a nivel nacional	Toneladas métricas
○ Volumen de frijol vendido a nivel internacional	% del volumen de frijol guatemalteco importado por el mercado, respecto a las importaciones totales.
○ Incremento en márgenes de utilidad	%
○ Incremento en el número de empleos generados	%
○ Incremento en la participación de mujeres que participan en la cadena de valor	%
○ Clientes satisfechos	%



Notas a la declaración de visión

La declaración de la visión fue considerada para un periodo de 5 años. La determinación de las metas para los indicadores serán determinados por el Comité de la Cadena de Valor, cuando se disponga de la línea base y los sub-proyectos priorizados hayan sido formulados.

IV.1.3. Objetivos y metas operacionales de la cadena.

Partiendo de la visión consensuada por el comité de la cadena de valor, se han definido los siguientes objetivos y metas operacionales:

► Objetivo No. 1:

Contribuir al fortalecimiento organizacional de MIPYMES asociadas a la cadena de valor del frijol.

► Metas Operacionales:

Fortalecimiento de capacidades administrativas, tributarias, contables y empresariales de 26 MIPYMES, mediante la adopción de herramientas adecuadas en búsqueda de la eficiencia operacional.

Implementar procesos de certificaciones y licencias: sanitarias y comerciales, con 26 MIPYMES, propiciando el cumplimiento de exigencias de clientes potenciales en cuanto a trazabilidad, control logístico, calidad, inocuidad y presentación del producto a comercializar.

Implementar y fortalecer la imagen empresarial de 26 MIPYMES.

Implementación de Software y Hardware con 26 MIPYMES, para el logro de la eficiencia administrativa y operativa.

► Objetivo No. 2.

Propiciar mecanismos adecuados de comercialización, basados en la conformación de una red comercial con imagen empresarial y sistema de información de mercados.

► Metas Operacionales:

Conformación de una red comercial a nivel de las MIPYMES, con quien se desarrollen planes de mercadeo y se participe en ruedas de negocio; para la búsqueda de mercado especializado, que le brinde a las MIPYMES mejores oportunidades de precio justo.

Desarrollo de un sistema práctico y fácilmente manejable de información de mercados.

Implementación de un plan de mercadeo que incluye Plan de Acompañamiento Comercial (Coaching); y todo esto debe alimentar un software y/o sistema de información de mercados de frijol.

Participación en 4 ruedas de negocios a nivel nacional y regional, en la cual se pueda negociar con potenciales clientes que ofrezcan las mejores condiciones para las MIPYMES organizadas.

► **Objetivo No. 3.**

Contribuir al fortalecimiento de la productividad y generación de valor agregado en plantas de procesamiento de frijol.

► **Metas Operacionales:**

Implementar 4 módulos de BPMs en Plantas de procesamiento de MIPYMES.

Definir el flujo de proceso, en 26 plantas de procesamiento de frijol, potenciándolo con la implementación de maquinaria y equipo necesaria para la eficiencia operativa en búsqueda de la calidad continua.

Implementación de un Manual de operación y mantenimiento de las plantas de procesamiento.

Implementación de un manual de medidas de mitigación al ambiente, desarrollando la gestión ambiental de la actividad productiva en 26 MIPYMES, obteniendo las 26 licencias ambientales.

Desarrollo de diseños de empaques y etiquetas en beneficio de 26 MIPYMES asociadas a la cadena del frijol.

IV.2. Evaluación participativa de posibles soluciones y sus perspectivas de avance.

IV.2.1. Estrategias y líneas de acción de Mejoramiento de la Cadena:

Estrategia a) Desarrollo empresarial de MIPYMES en la cadena de valor.



Líneas de acción:

- Fortalecimiento organizativo a MIPYMES en aspectos administrativos, contables, tributarios y buenas prácticas empresariales relacionadas al aspecto comercial.



- Asesoría técnica para obtención de licencia sanitaria, licencia ambiental, registro sanitario y código de barras.
- Creación de Red de Comercialización de MIPYMES dentro de la cadena de valor del frijol.
- Implementación de un sistema de información de mercados de frijol.
- Desarrollo de la imagen empresarial de MIPYMES (marca, logotipo, empaque, etc.)
- Participación en ferias y ruedas de negocio a nivel nacional y regional.

IV.2.2. Roles y Actividades de Actores relevantes y Líderes: MINECO, AGEXPORT, Empresa privada, Comité de Cadena de Valor.

IV.2.3. Impacto Esperado de la ejecución de Líneas Prioritarias de Avance:

- La gestión interna es una de las áreas importantes que debe fortalecerse a nivel de las MIPYMES que integran la cadena de valor. Es fundamental que la gestión interna esté fortalecida para el cumplimiento de las obligaciones formales y legales con los clientes, como para la realización de gestiones y negociaciones conjuntas.
- La gestión de las MIPYMES en aspectos relacionados a aspectos administrativos, contables, tributarios y empresariales es bastante limitada, lo que las pone en una situación no competitiva en relación a oferentes excepcionales en el mercado.
- El acceso oportuno a información de mercado es imprescindible para la toma de decisiones de las MIPYMES a fin de reducir la inconsistencia actual de la oferta de la cadena, con la demanda existente.

.....Continuidad

IV.2.3. Impacto Esperado de la ejecución de Líneas Prioritarias de Avance:

- La imagen corporativa y del producto es una herramienta de gestión de mercados, que reducirá los efectos negativos ante el escaso o nulo reconocimiento del producto de la cadena de valor y contribuirá en el mejor reconocimiento del producto en el mercado.
- Con la estrategia se busca mejorar el desempeño empresarial y competitividad de las MIPYMES, para potenciar y optimizar las negociaciones colectivas y aprovechar al máximo la demanda existente.

Estrategia b). Fortalecimiento de la productividad y competitividad de la cadena de valor.



Líneas de acción:

- Implementación de Buenas Prácticas de Manufactura (BPMs).
- Facilitación de equipo para la determinación de la calidad de grano en plantas de procesamiento de frijol.
- Dotación de equipo para la mejora en la logística de almacenamiento y el procesamiento de frijol.

IV.2.2. Roles y Actividades de Actores relevantes y Líderes: MINECO, MAGA/PIPPA, Proyecto Regional de USAID para el Comercio y Alianza de Mercados, Empresa privada y Comité de Cadena de Valor.

IV.2.3. Impacto Esperado de la Ejecución de Líneas Prioritarias de Avance:

- La gestión de calidad y el cumplimiento del marco regulatorio obligatorio y voluntario relacionado con la implementación de las BPMs, son atributos imperativos para la competitividad. Las BPMs son base estructural para sistemas de calidad e inocuidad, aspecto fundamental para la salud pública y elemento esencial para la participación en el mercado.
- Para mejorar la productividad y la competitividad de la cadena es imprescindible mejorar la logística de almacenamiento del grano de frijol a fin de asegurar su preservación y calidad. Esto contribuirá a mantener una oferta continua durante el año y la venta del grano en temporada de precios altos. Por su parte la dotación de equipo de procesamiento permitirá hacer más eficientes los procesos productivos, la generación de valor agregado y el aprovechamiento de oportunidades de mercado que no han sido suficientemente exploradas.

- **Intervenciones potenciales no priorizadas:**
- El desarrollo competitivo de la cadena de valor requiere de intervenciones sistémicas que conlleven la implementación de las estrategias y líneas de acción priorizadas, así como de otras que aunque son importantes, no fueron priorizadas considerando el tiempo e inversiones requeridas para su implementación, entre otros criterios.
- A continuación se listan las líneas de acción que no fueron priorizadas por el Comité de Cadena para la inversión del Proyecto GT 8000, así como las razones que motivaron sus decisiones:
- Investigación de materiales genéticos de frijol con potencial rendidor y resistencia a condiciones ambientales o cambio climático. En la zona se han realizado algunos esfuerzos relacionados a estudios morfoagronómicos y moleculares de materiales genéticos criollos de la región de Chiquimula, principalmente, los cuales se consideran potenciales. Por sus características culinarias, su sabor y tipo de caldo, el frijol producido en la zona es considerado como el mejor frijol de Guatemala. Ese esfuerzo de investigación se ha realizado con apoyo de Red SICTA, ICTA, ADEGO, IICA, Cooperación Suiza y el CIAT. Dicho estudio es considerado como la base técnica para eventuales procesos de obtención de indicaciones geográficas o indicaciones de origen, además de la protección de recursos genéticos potenciales para futuras investigaciones, las cuales podrán utilizar estos materiales por su adaptación, propiciando mejores rendimientos y resistencia a condiciones ambientales, plagas y enfermedades. Tomando en cuenta que ya existen esfuerzos institucionales, que se consideran suficientes para atender las necesidades de investigación, no fue priorizada.
- Construcción y habilitación de infraestructura productiva de riego. La habilitación de sistemas de riego es fundamental para lograr una oferta continua de frijol de calidad a lo largo del año, permitiendo aprovechar los periodos de escases de grano en el mercado para la mejora en el precio de venta y consecuentemente en la generación de ingresos para los actores de la cadena de valor. Sin embargo, la línea de acción no fue priorizada considerando las altas inversiones requeridas. El Comité de Cadena coordinará con otras instancias como el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación, municipalidades y la cooperación internacional para la atención a esta línea de acción importante en la competitividad de la cadena de valor.

.....Continuidad

Intervenciones potenciales no priorizadas:

- Implementación de Buenas Prácticas Agrícola (BPAs). La implementación de BPAs es un aspecto fundamental, cada vez más exigido como parte de los requisitos de mercado. Sin embargo se manifiesta que la mayor parte de las MIPYMES han sido instruidos en el tema. El proyecto de Agrocadenas de FAO, ha tenido presencia en algunas MIPYMES de Chiquimula, Jalapa y Jutiapa; los socios de las organizaciones ADEGO, APALH y ATESCATEL han sido capacitadas en coordinación con el Programa Integral de Protección Agrícola y Ambiental –PIPAA- y la Asociación del Gremio Químico Agrícola de Guatemala –AGREQUIMA. El Comité de Cadena y organizaciones miembros de ANAFRIJOL coordinan este tipo de líneas de intervención con entidades como MAGA- FIDA-PMA, a fin de cubrir la demanda de capacitación e inversiones necesarias para su implementación.
- Acceso a financiamiento. Existe una alta demanda de financiamiento para capital de trabajo e inversión en la cadena de valor, sin embargo debido entre otras razones a la falta de garantías hipotecarias y al bajo nivel de empresarialidad de las MIPYMES, el acceso a financiamiento con la banca formal es bastante limitado o en condiciones no competitivas. Al invertir en el desarrollo empresarial de las MIPYMES y fortalecer su productividad y competitividad, se considera que consecuentemente se estarán facilitando condiciones para mejorar la bancabilidad de las MIPYMES y con ello sus posibilidades de acceso a financiamiento.

IV.3. ESTRATEGIA DE FOMENTO A LA CADENA:

IV.3.1 Secuencia de actividades y sub-proyectos.

Una estrategia de fomento, define la función que desempeñan los actores de apoyo durante la ejecución de un proyecto de desarrollo económico, para el alcance de los objetivos deseados. Debido a que estos actores proporcionan algún tipo de asistencia, gestión, acompañamiento o facilitación, no se constituyen en elementos directos de la cadena.

Para la implementación de la estrategia de fomento en la cadena de valor del frijol, se sugiere la siguiente secuencia de actividades y sub-proyectos:

IV.3.1.1. Sensibilización de actores de la cadena del frijol para su involucramiento en la implementación del plan de acción.

Por tratarse de un proceso altamente participativo, donde los actores han incidido activamente en la formulación del plan de acción, se estima pertinente el desarrollo de una actividad de sensibilización, a efecto de asegurar su involucramiento en la implementación, así como el crecimiento de las organizaciones en cuanto al número de socios se refiere, potenciando el enfoque de pertinencia cultural y género.

IV.3.1.2. Revisión del plan de acción.

Se considera fundamental el realizar la revisión constante del plan de acción estratégica de la cadena de valor del frijol, con participación de actores.

- ✓ Visión de la cadena de valor a cinco años.
- ✓ Indicadores establecidos.
- ✓ Estrategias de mejoramiento. Líneas de acción y sub-proyectos.

IV.3.1.3 Definición de roles y responsabilidades.

Debido a que en el proceso de ejecución del plan de acción intervienen diferentes actores directos e indirectos, es de vital importancia definir la función que va a desempeñar cada uno de ellos y las responsabilidades que les competen.

IV.3.1.4. Definición del mecanismo de coordinación y seguimiento a la implementación del plan.

El desarrollo de la cadena es influenciado por las sinergias entre los actores. Por ello es importante definir un mecanismo apropiado de coordinación a efecto de dar un seguimiento conjunto a la implementación del plan.

IV.3.1.5. Definición del mecanismo de resolución de conflictos.

La definición de un mecanismo de resolución de conflictos entre actores permitirá tratar adecuadamente cualquier inconveniente, para lo cual es fundamental contar con reglamentos internos, manuales de funciones o roles y responsabilidades dentro del comité de cadena de valor del frijol.

IV.3.2. Estrategia de entrada y salida de apoyo catalítico de la sub-donación.

La implementación del plan de acción de la cadena de valor de frijol, requiere de inversiones justificadas y aprobadas en las formulaciones de los sub proyectos.

Para la implementación de la estrategia de entrada y salida de apoyo catalítico de la sub-donación en la cadena de valor del frijol, se consideran las siguientes actividades:

IV.3.2.1. Establecimiento de los contratos de sub-donación.

Es el vínculo legal que norma las sub-donaciones del programa a favor de las organizaciones beneficiarias de la cadena del frijol.

IV.3.2.2. Revisión conjunta del reglamento de manejo de sub-donaciones.

Un paso importante consiste en conocer el reglamento que norma la asignación y utilización de sub-donaciones. Este marco definirá los procedimientos para acceder a los fondos, proceso administrativo de compras, los requisitos que deben cumplirse, la contrapartida, la utilización de los recursos y el mecanismo de liquidación.

IV.3.2.3. Revisión de presupuestos aprobados para sub-proyectos.

Estos presupuestos describen los compromisos de sub-donación adquiridos por el programa y los montos de contraparte local que deben ser aportados por los beneficiarios.

IV.3.2.4. Ejecución de los fondos de sub-donación.

La utilización de los fondos sub-donados debe supervisarse para verificar su ejecución, esta tarea será compromiso del comité de cadena en coordinación con el personal del programa FP MIPYMES.

IV.3.2.5. Informe de liquidación.

Se requiere de la presentación de informes de liquidación de los fondos sub-donados, habiendo efectuado una supervisión física de las compras realizadas con los recursos otorgados.

IV.3.2.6. Acta compromiso para reinversión de los fondos sub-donados.

Es un compromiso formal de las organizaciones beneficiarias de reinvertir los recursos recuperados en las actividades productivas aprobadas.

IV.3.2.7. Estrategia de logro de sustentabilidad comercial, social y medioambiental de la sub-donación.

Debe considerarse que la estrategia de sustentabilidad comercial, social y medioambiental de la sub-donación, está vinculada al nivel de pertenencia que hayan desarrollado los actores de la cadena con el plan de acción, con el apoyo de las salvaguardas ambientales y sociales del FPMIPYME.

IV.3.2.8. Definición de los compromisos y beneficios de la sustentabilidad.

Estos compromisos se adquieren a raíz del grado de participación y empoderamiento local de las MIPYMES y comité de cadena de valor del frijol.

IV.3.2.9. Sustentabilidad comercial.

Se logra mediante la puesta en marcha de mecanismos asociados a la exigencia de calidad del producto por el mercado.

Por ello, resalta el interés de los diferentes eslabones por impulsar las estrategias que aseguren la calidad e inocuidad, como un mecanismo de promover relaciones comerciales a largo plazo.

Además de reducir costos de producción con la implementación de maquinaria y equipo básico de manejo postcosecha y acopio de grano de frijol.

IV.3.2.10. Sustentabilidad social.

El comité de la cadena de valor de frijol está conformado por hombres y mujeres de diferentes grupos étnicos especialmente Chortí y Xinca; de tres departamentos priorizados: Jalapa, Jutiapa y Chiquimula.

Desarrollando acciones organizadas con enfoque de equidad de género, pertinencia social y cultural.

De igual manera, en el proceso productivo, manejo postcosecha y comercial, intervienen hombres y mujeres, debido a que es un grano básico que demanda de una alta cantidad de mano de obra.

IV.3.2.11. Sustentabilidad ambiental.

Es importante verificar el cumplimiento de los compromisos que se adquieran como parte de los respectivos instrumentos ambientales, emitidos por el Ministerio de Ambiente y recursos Naturales, generado el dictamen ambiental deberá considerarse el pago de la licencia ambiental para estar en regla desde el punto de vista legal y la puesta en marcha de un plan de medidas de mitigación al ambiente y recursos naturales.

V.- Evaluación de sub-proyectos e inversiones priorizadas:

Se definió un informe de Línea Base, luego los tres sub-proyectos, quedando de la siguiente manera:

INFORME ESTUDIO DE LINEA DE BASE CADENA DE FRIJOL

Uno de los primeros pasos para la realización de la línea de base de la Cadena de Frijol fue la realización del Plan de Trabajo que contemplo los pasos a seguir y la metodología a implementar para la recabación de información adecuada, oportuna y viable al estudio que se pretendía realizar; por otro lado se dieron a conocer las herramientas a utilizar en el estudio para las modificaciones correspondientes y contar con dichas herramientas consensuadas y aprobadas para el levantado de información, esta actividad se llevó a cabo con personal encargado del Ministerio de Economía y persona consultora.

Enseguida se llevó a cabo el contacto directo con cada uno/a de los representantes e integrantes de juntas directivas y consejos de administración de las 26 organizaciones donde se llevaría a cabo el estudio para la planificación de visitas y recabación de datos como también la observación directa de instalaciones de cada organización.

Después de haber dado a conocer y coordinar la planificación, se procedió a realizar las respectivas visitas en cada una de las organizaciones, visitas exitosas donde se pudo encontrar un espacio apropiado y propicio para las reuniones que tenían como objetivo principal obtener datos en cuanto a tres temas importantes.

La adquisición de resultados se llevó a cabalidad para su respectivo procesamiento tomando en cuenta la información recabada en las visitas programadas a organizaciones que cuentan con trabajo directamente de frijol; a quienes se les aplicó un instrumento de investigación (boletas) en cuanto a los

tres temas importantes para levantar la línea de base mencionada; dentro de ellos:

- Fortalecimiento Organizativo Legal a MIPYMES que conforman la cadena de valor del frijol.
- Fortalecimiento de Flujo de Procesamiento de Frijol para la mejora de la calidad de grano y generación de valor agregado.
- Mejora de Procesos de Comercialización con MIPYMES de la cadena de valor del frijol.

Dicha información se obtuvo de fuentes primarias y secundarias llevando a cabo reuniones con grupos focales y las respectivas entrevistas con los líderes y representantes (juntas directivas y representantes de comisiones) de las 26 asociaciones y cooperativas ubicadas en la zona oriente del país de Guatemala que trabajan con el cultivo del frijol, específicamente las que se encuentran ubicadas en los departamentos de Chiquimula, Jalapa y Jutiapa (fuentes primarias); Las fuentes secundarias se refieren a la revisión de documentos generados en el marco del proyecto de Fortalecimiento de la Productividad de la MIPYMES, tales como: Estudio cualitativo de la cadena de valor del frijol, Análisis de la situación actual de la cadena del frijol, y Matriz de marco lógico de indicadores del proyecto global.

Las 26 MIPYMES proporcionaron información en cuanto a lo requerido, sin embargo algunas no contaban con información requerida, por lo que se hizo necesario recurrir de parte de ellas a otros registros que llevan a lo interno de la organización para proporcionar información.

Enseguida se procedió a la respectiva tabulación y procesamiento de datos los cuales permitieron elaborar el informe final de la línea de base de la Cadena de Frijol; datos que fueron importantes y relevantes para estimar los indicadores y el marco lógico como tal.

Se procedió a estimar los indicadores partiendo del análisis de cada estructura organizativa con la cual se trabajó, dando como resultado la formulación del marco lógico propuesto dentro del estudio de línea de base de la cadena de frijol, mismo que responde al objetivo general del proyecto, contemplando tres objetivos específicos que responden a los objetivos generales de los sub-proyectos avalados y en proceso de formulación por los consultores asignados.

El marco lógico cuenta con información por indicador bajo el protocolo de indicadores, por ejemplo: nombre del indicador, código de identificación del indicador, tipo de indicador, responsable de comprobación del indicador, área responsable, descripción, objetivo de medición, fuente de información, medios de verificación, resultados relacionados, consideraciones metodológicas, unidad de medida, fórmula de cálculo, periodicidad, meta, interpretación, ámbito geográfico, serie cronológica y última actualización.

En base a lo anterior, se redacta el informe final de la Línea de Base de la Cadena del Frijol ubicada en los municipios de Chiquimula, Jalapa y Jutiapa, contemplando el marco lógico correspondiente como parte de los resultados solicitados dentro del convenio.

Dicho informe final se dió a conocer a las juntas directivas y consejos de administración de las organizaciones que proporcionaron la información para que el estudio se hiciera realidad contando con la presencia del equipo del Ministerio de Economía, con el objetivo de socializar los resultados y aclarar dudas que pudieran surgir durante la exposición.

Como paso último se entrega el presente informe final con los datos tabulados, procesados y descritos de la línea de base de la cadena de frijol a la entidad correspondiente para los usos adecuados y de seguimiento a los procesos que esto conlleva.

MIPYMES beneficiarias de la cadena de valor de frijol.

No	NOMBRE MIPYME	LOCALIZACIÓN DE MIPYME	
		Municipio	Departamento
1	Asociación De Desarrollo Comunitario Empresarial Del RODEO (ADECRO)	Camotán	Chiquimula
2	Asociación De Semilleristas De Jocotán (ASEJO)	Jocotán	Chiquimula
3	Asociación De Pequeños Agricultores Comunitarios (APAC)	Esquipulas	Chiquimula
4	Asociación De Desarrollo Comunitario Granero De Oriente (ADEGO)	Ipala	Chiquimula
5	Asociación De Mujeres Olopenses (AMO)	Olopa	Chiquimula
6	Asociación De Mujeres Campesinas De Oriente (AMCO)	Quezaltepeque	Chiquimula
7	Asociación Regional Campesina Chorti (ASORECH)	Quezaltepeque	Chiquimula
8	Asociación De Desarrollo Integral Sostenible De Quezaltepeque (ADISQUE)	Quezaltepeque	Chiquimula
9	Asociación Comunidad Campesina De Las Aldeas El Rincón Y Los Cimientos (ACOCARC)	San José la Arada	Chiquimula
10	Cooperativa Chortijol R.L. (CHOTIJOL)	San Juan Ermita	Chiquimula
11	ADISJA, San Jacinto	San Jacinto	Chiquimula

12	ACODERJE, San Juan Ermita	San Juan Ermita	Chiquimula
13	AZACHI, Jocotán	Jocotán	Chiquimula
14	ACIDEQ, Quezaltepeque	Quezaltepeque	Chiquimula
15	ACODEROL, Olopa	Olopa	Chiquimula
16	Asociación De Desarrollo Rural (ADER)	San pedro pínula	Jalapa
17	Asociación Para El Desarrollo Integral Q-ANIL (ADIC)	Jalapa	Jalapa
18	Asociación Agrícola Para El Desarrollo Integral Comunitario La Paz (ADICAP)	Jalapa	Jalapa
19	Empresa Asociativa Campesina Asociativa Eca Flor Del Café (CAFÉ)	Jalapa	Jalapa
20	Asociación De Productores Agrícolas De La Laguna Del Hoyo (APALH)	Monjas	Jalapa
21	Asociación De Comunidades En Desarrollo (COMSCAL)	San Carlos alzatate	Jalapa
22	(NIM-IXIIM)	San Luis Jilotepeque	Jalapa
23	Asociación De Asociación Nim Ixum Maiz Grande Pequeños Y Medianos Productores De Oriente (AMEPAO)	Agua blanca	Jutiapa
24	Asociación De Productores Agrícolas Para El Desarrollo Integral De Asunción Mita (APADI)	Agua blanca	Jutiapa
25	Cooperativa Agrícola Integral R.L. (ATESCATEL)	Atescatempa	Jutiapa
26	Centro De Tecnología Y Reflexión Para La Salud (CETREPSA)	Conguaco	Jutiapa
27	Cooperativa Integral Agrícola El Trapiche (CIAT)	El Adelanto	Jutiapa
28	Asociación De Productores De Leche Ganaderos Y Agricultores De Quezada (APLAGQ)	Quezada	Jutiapa
29	Asociación De Productores Agrícolas Del Suchitan (APAS)	Santa Catarina Mita	Jutiapa
30	Asociación Municipal De Mujeres Activas Yupana (AMMYA)	Yupiltepeque	Jutiapa
31	Agricultores Del Cono Sur (AGRICOS)	Yupiltepeque	Jutiapa
32	ANAFRIJOL *	Ipala	Chiquimula

V.1. ESTRATEGIA O SUB PROYECTO NUMERO 1.

Resumen Ejecutivo

Fortalecimiento de Flujo de Procesamiento del Frijol a MIPYMES para la mejora de la calidad del grano.

Organismo Ejecutor	Ministerio de Economía, y como sub ejecutores 31 MIPYMES.
Beneficiarios	Participaran un total de 31 Medianas y Pequeñas Empresas productoras de frijol, donde 24 de 31 de las organizaciones beneficiarias son grupos de productores que requieren el apoyo para

	fortalecer la etapa de procesamiento del producto. Y el total de las organizaciones se les fortalecerá en el tema de Buenas Prácticas de Manufactura y Gestión Ambiental. La participación total asciende a 8,991 socios activos, de los cuales 5934 son mujeres (66%) y 3,057 son hombres (34%). De acuerdo al estudio realizado de Línea Base del proyecto, en las organizaciones se encuentran activos socios/as de 3 tipos de pueblos, siendo estos: Mestizos en un 73%, Maya (Chortí y pocomam) en un 15% y Xinca en un 8%. Dentro de las 31 organizaciones, 76 mujeres se encuentran dentro de las juntas directivas y consejos administrativos, sin embargo 37 (49%) de ellas ocupan cargos claves dentro de dichas estructuras organizativas, es decir cuentan con cargos como: Presidentas, vicepresidentas, secretarias y tesoreras. Dentro de las 31 organizaciones, 121 hombre se encuentran dentro de las juntas directivas y consejos administrativos, de los cuales 81 (67%) de ellos ocupan cargos claves dentro de dichas estructuras organizativas, es decir cuentan con cargos como: Presidentes, vicepresidentes, secretarios, tesoreros y encargados de comités de vigilancia y fiscalización.	
Montos	Modalidad MINECO	No reembolsable Q 5,307,882.00 (85%)
	Contrapartida local	Q 924,420.00 (15%)
	TOTAL	Q 6,232,302.00 (100%)
Objetivos	Objetivo general: Contribuir al fortalecimiento de la productividad y generación de valor agregado en plantas de procesamiento de frijol, en apoyo a	

Resultados a alcanzar con el proyecto.	MIPYMES productoras de frijol en la zona nororiental de Guatemala. Objetivos específicos: 1. Mejorar la condición de comercialización y presentación de frijol a través del establecimiento de plantas de procesamiento a las MIPYMES. 2.- Implementar un programa de Buenas Prácticas de Manufactura en las plantas de procesamiento para mantener la calidad e inocuidad del producto. 3.- Gestionar ante el ministerio de Ambiente y Recursos Naturales la licencia ambiental, para que las MIPYMES operen de acuerdo a la legislación ambiental nacional. Se sistematizó la información y se dio a conocer en reuniones de validación el estado situacional de cada una de las MIPYMES diagnosticadas y los niveles de intervención requerida para cada una de ellas, generándose finalmente la propuesta de intervención para las organizaciones seleccionadas. El diagnostico específico realizado se ha determinado una lista de problemas a los cuales se tendrán que abordar en el proyecto a formular: a) Bajo volumen de comercialización en conjunto de grano de frijol procesado para obtener calidad y volumen de las MIPYMES, que integran la cadena de frijol en el oriente de Guatemala, b) MIPYMES, carecen de maquinaria y equipos eficientes para una planta de procesamiento de frijol. c) Las MIPYMES, demandarán asesoría y capacitación para mantener activo el sistema de Buenas Prácticas de Manufactura BPMs en sus instalaciones, si se equipan con maquinaria y equipo.
--	---

	d) Las MIPYMES no aplican los requisitos de la Legislación Ambiental del país. El presente subproyecto busca beneficiar a 31 MIPYMES productoras de frijol, en los departamentos de Chiquimula, Jalapa y Jutiapa, área geográfica de acción del proyecto, que serán apoyadas en dos niveles: i) con servicios de desarrollo empresarial los cuales incluye entre otros; asistencia técnica y capacitación, y ii) con fondos de inversión para el establecimiento de Obras físicas productiva que incluye entre otros; Maquinaria y equipos de procesamiento de granos (limpieza, clasificación, empaque), Centros de Acopio, módulos de Buenas Prácticas de Manufactura y Gestión Ambiental, todo lo anterior para que las MIPYMES puedan acceder a mejores mercados con un producto con volúmenes aceptables con buena presentación, con calidad e inocuo.
Calendario de ejecución	Período de Ejecución 18 meses Período de Desembolsos 12 meses
Excepciones a las políticas de MINECO	Ninguna
Condiciones contractuales especiales	Serán condiciones previas para iniciar el proyecto, la presentación de acuerdo de aporte de cada MIPYME y su respectiva elegibilidad, suscripción de acuerdo institucional entre la MIPYME, beneficiaria y MINECO.
Revisión del efecto ambiental y social	El proyecto fue revisado por equipo de trabajo del proyecto y se considera como un proyecto que genera impacto positivo al ambiente desde el punto de vista que promueve la comercialización de productos limpios a través de

	la implementación de sistemas de trazabilidad de granos, licencias y registros sanitarios así como la certificación de ISO-9001, garantizando procesos de calidad que contribuyen con la salud del trabajador y consumidor. Se facilitará la asistencia técnica que permita garantizar el cumplimiento a las salvaguardias ambientales activadas para el proyecto 8000-GT. Definir una ruta para la gestión ambiental para las cadenas de frijol financiadas por el Proyecto, y así facilitar el proceso adquisición de licencia ambiental para operar ante la entidad o dependencia correspondiente (MARN). Se apoyará en la elaboración y entrega de manuales de prácticas ambientales y protocolos de operación, así como un stock de señalización ambiental en la planta de proceso, de acuerdo a la legislación ambiental, identificando todos los ambientes, procesos y disposición de desechos y/o subproductos.
Coordinación con otras instituciones	Durante la formulación del sub proyecto se socializo con instituciones como: MAGA, MARN e instituciones y proyectos potenciales clientes, considerados como aliados estratégicos en la implementación del proyecto y el seguimiento al finalizar la acción. El trabajo en conjunto entre las MIPYMES que aglutinan a sus socios y socias productores de frijol, en la región Nororiental de Guatemala, hará que consoliden volúmenes considerables para suplir demandas como clientes como PMA, FAO, MAGA y empresas comerciales. Ventas con ligeros sobre precios que ofrece el mercado convencional, logrará que los productores socios y socias, incrementen el interés por aportar su excedente de cosecha a la MIPYME, ya

	centralizando todo en la Planta de procesamiento para homogenizar la calidad del producto. El proyecto fortalecerá y acompañará los procesos de integración de las MIPYMES alrededor de la Cadena de Valor del Frijol y ANAFRIJOL, para que puedan realizar intercambios de información y negocios en conjunto., sin crear competencia.
--	---

NOMBRE DEL SUBPROYECTO O ESTRATEGIA:

Fortalecimiento Organizativo Legal a MIPYMES que conforman la Cadena de Valor del Frijol¹

Problema que mitiga:

Limitado accionar de las MIPYMES en aspectos relacionados al nivel organizacional, administrativo contable, tributario, lo cual genera el uso de prácticas inadecuadas de operación y administración de las MIPYMES, con lo cual se amplía la brecha de desempeño entre oferentes guatemaltecos y oferentes excepcionales.

V.1.1. Líneas de intervención:

A.- Fortalecimiento organizativo de MIPYMES que conforman la cadena de frijol, priorizando aspectos administrativo contables y tributarios.

B.- Fortalecimiento empresarial de las MIPYMES, mediante la capacitación e implementación de BPEs.

C.- Implementación de Software y Hardware a MIPYMES, con lo cual se fortalece y eficientizan los procesos administrativos y empresariales.

D.- Imagen empresarial de MIPYMES; dependiendo el nivel de la MIPYME.

E.- Certificaciones: Capacitación y Gestión de Código de Barras GS1 y Registros Sanitarios.

¹La propuesta de Subproyecto fue elaborada por el especialista Ing. Mario xxx contrado por el Proyecto BIRF-8000-GT/MINECO, Guatemala, 2015.

V.1.2. Indicadores de proceso:

Un plan de formación en aspectos administrativos contables, tributarios.

Un plan de capacitación e implementación de BPEs.

Un Diagnostico de disponibilidad de equipo informático y software especializado para la mejora de procesos administrativos y empresariales.

V.1.3. Indicadores de producto:

MIPYMES con capacidades instaladas, solventes ante instancias reguladoras de impuestos, con herramientas de control logístico y buenas prácticas empresariales.

MIPYMES con imagen empresarial y certificaciones para comercializar su producto a mercados especializados.

MIPYMES, equipadas con software y hardware con lo cual eficientizan sus procedimientos administrativos.

Consultor 1: licenciado en administración de empresas o economista.

V.1.4. Monto estimado de inversión:

Q. 3.125,000.00; Tres Millones Ciento Veinticinco Mil Quetzales.

V.1.5. Tiempo de maduración de resultados:

2 años.

V.1.6. Contribución directa del sub-proyecto a los objetivos del proyecto y fortalecimiento de la MIPYME:

Se trata de un sub-proyecto que contribuye directamente a los objetivos del proyecto y fortalecimiento de la MIPYME.

V.1.7. La medida que el sub-proyecto se adhiere a las líneas estratégicas de avance dentro del plan de acción:

Se trata de un sub-proyecto alineado a las líneas estratégicas del plan de acción.

V.1.8. La capacidad de los ejecutores de los sub-proyectos:

Se propone a MIPYMES ancla como ADEGO, ATESCATEL, CHORTIJOL, ASORECH; por tener estas MIPYMES avances considerables en el tema administrativo, tributario, legal, con el desarrollo de algunas buenas prácticas empresariales y contar con algún software que les brinda eficiencia administrativa y operativa.

V.1.9. Estimación preliminar de los costos de gestión social y ambiental del sub-proyecto:

El costo de gestión ambiental para los sub-proyectos es de Q. 390,000.00.por el promedio de 26 MIPYMES.

El costo de gestión social para los cuatro sub-proyectos es de Q.221, 000.00, por el promedio de 26 MIPYMES.

V.2. SUBPROYECTO O ESTRATEGIA NUMERO 2.

NOMBRE DEL SUB PROYECTO O ESTRATEGIA: Mejora de Procesos de Comercialización con MIPYMES de la Cadena de Valor del Frijol.

RESUMEN EJECUTIVO

FORTALECIMIENTO ORGANIZATIVO LEGAL A MIPYMES QUE CONFORMAN LA CADENA DE VALOR DEL FRIJOL, EN LOS DEPARTAMENTOS DE CHIQUIMULA, JUTIAPA Y JALAPA

País Guatemala

Organismo Ejecutor Ministerio de Economía, y como sub ejecutores 31 MIPYMES, y la Asociación Nacional de Frijol.

Beneficiarios

La beneficiarias principales del proyecto son 31 MIPYMES, de las cuales 15 del departamento de Chiquimula, 7 del Departamento de Jalapa y 9 de Jutiapa, cada organización tuvo representación en la construcción de la propuesta y la consideran como una oportunidad para fortalecer su capital humano y la creación de mecanismos para mejorar sus procesos administrativos, financieros y ofrecer un mejor servicio a sus asociados y el acceso a nuevos mercados. Asociación Nacional del Frijol (ANAFRIJOL), integrada actualmente por 9, MIPYMES, de las 31 beneficiarias, con la propuesta se gestionara la vinculación del resto de MIPYMES, con el incremento de socios propondrá una mejor oferta de productos ante el mercado, apertura de nuevos mercados, contactos comerciales, generando impacto positivo en la

economía de pequeños agricultores que comercializan sus productos por medio de las MIPYMES, beneficiarias con el proyecto.

Montos	Modalidad	No reembolsable
	MINECO	Q.3,653,247.84 (91%)
	Contrapartida local	Q. 370,257.36 (9%)
	TOTAL	Q. 4,023,505.20

El proyecto presenta una Tasa Interna de Retorno, (TIR), de 27.14%, por encima de la tasa de riesgo que se maneja siendo esta de 14%, la inversión se recuperara en 2.5 años. Las MIPYMES, en su mayoría para mantener el punto de equilibrio tendran que esforzarse por vender 900 quintales de frijol al año o lo equivalente a Q376,496, con este valor cada organización se mantiene en funciones. Por ensima de lo propuesto se considera ganacia, recursos que se manejaran de acuerdo a las politicas administrativas de cada MIPYME.

En cuanto al Valor Actual Neto, es de Q 1,373,092.64 con un promedio de Q44,293.31 por cada MIPYME, considerada como rentable, para la evaluación del capital se tomo una tasa de descuento del 14%, por ensima de los porcentajes de inflación que maneja el gobierno. Desde el punto social la inversión contribuye con la dinamización de la economía local desde el punto que las MIPYMES potencializan la comercialización de frijol.

Objetivos

El **objetivo general** : Contribuir al fortalecimiento institucional, de MIPYMES productoras de frijol de

la zona oriental de Guatemala, con pertinencia cultural y equidad de género

El objetivo específico 1. Implementar prácticas administrativas y financieras, en MIPYMES, con participación activa de hombre y mujeres

El Objetivo específico 2. Promover en MIPYMES, la comercialización de productos limpios, a través de un mejor control logístico, calidad, inocuidad, presentación e identificación automática del producto.

Resultados a alcanzar con el proyecto.

El modelo de intervención viene a fortalecer 31 MIPYMES, que integran la cadena de frijol en los departamentos de Chiquimula, Jutiapa y Jalapa, de la zona oriental de Guatemala, que actualmente desempeñan funciones de acopiadores de pequeños productores y la intermediación ante empresas que atienden al consumidor final. El fortalecimiento se obtendrá a través de la inversión en capital humano, incorporación de prácticas administrativas, financieras y mejoras en el control logístico, calidad e inocuidad, presentación e identificación automática del producto, logrando la comercialización de granos limpios, se facilitara los procesos administrativos por medio de equipo tecnológico, mejorando la productividad y competitividad de las organizaciones.

Para la sostenibilidad del proyecto se fortalece la Asociación Nacional de Frijol (ANAFRIJOL), ruta para promover la comercialización colectiva y aumentar volúmenes de ventas e ingresos, la apertura de nuevos mercados así como el seguimiento de las bases formadas con el proyecto que contribuyan con la integridad de las MIPYMES ofreciéndoles servicios empresariales

Calendario de ejecución

Período de Ejecución	18 meses
Período de Desembolsos	12 meses

Excepciones a las políticas de MINECO

Ninguna

Condiciones contractuales especiales

Serán condiciones previas para iniciar el proyecto, la presentación de acuerdo de aporte de cada MIPYME y su respectiva elegibilidad, suscripción de acuerdo institucional entre la MIPYME, beneficiaria y MINECO.

Revisión del efecto ambiental y social

El proyecto fue revisado por equipo de trabajo del proyecto y se considera como un proyecto que genera impacto positivo al ambiente desde el punto de vista que promueve la comercialización de productos limpios a través de la implementación de sistemas de trazabilidad de granos, licencias y registros sanitarios así como la certificación de ISO-9001, garantizando procesos de calidad que contribuyen con la salud del trabajador y consumidor.

Durante la formulación del sub proyecto se socializo con instituciones como: HEIFER y MAGA, considerados como aliados estratégicos en la implementación del proyecto y el seguimiento al finalizar la acción.

Coordinación con otras instituciones

Para las MIPYMES, del Departamento de Jalapa, Se tendrá estrecha coordinación con el proyecto "FIDA", iniciativa financiada por la ONU Ambos proyectos, integrarán esfuerzos en la misma área geográfica de intervención, para lograr un mayor impacto en la productividad de las MIPYMES, beneficiarias que se refleje en la calidad de vida de sus asociados. Así también, mediante el equipo de la Representación del MINECO, se coordinará con las operaciones que están en ejecución y gestión.

Problema que mitiga: Actualmente las MIPYMES, comercializan su producto de manera individual, en algunos casos ni siquiera logran captar el producto de sus asociados, carecen de información de mercados, provocando un alto nivel de competencia, y condiciones de negociación muy variables tales como presentaciones, volúmenes, frecuencias de entrega, calidad del producto, precios, lugar y horarios de entrega, plazos de pago y facturación; condiciones que contribuyen a la competencia desleal entre MIPYMES de la misma región y por consiguiente con la amplia brecha de desempeño entre oferentes excepcionales y guatemaltecos.

V.2.1. Líneas de intervención:

A.- Análisis de factibilidad de Red de Comercialización de MIPYMES dentro de la cadena de valor del frijol.

B.- Implementación de un Diagnostico de Comercialización que incluya Identificación de Mercados e Inteligencia de Mercados.

C.- Plan de Mercadeo que incluye Plan de Acompañamiento Comercial (Coaching); y todo esto debe alimentar un software y/o sistema de información de mercados de frijol. (Sub proyecto 1 Fortalecimiento organizativo- legal a MIPYMES que conforman la cadena de valor del frijol)

D.- Participación en ruedas de negocios a nivel nacional y regional.

V.2.2. Indicadores de proceso:

Estudio de factibilidad para la creación de una red comercial entre MIPYMES.

Diagnóstico comercial que incluye, identificación de mercados, inteligencia de mercados.

Plan de mercadeo de frijol.

Plan de Coaching o acompañamiento comercial.

V.2.3. Indicadores de producto:

Red de Apoyo a la Comercialización con imagen empresarial, participando en ruedas de negocio a nivel nacional y regional.

Número de mercados identificados.

Base de datos con información mensual de mercados actualizada.

Número de contratos de compra venta a nivel de cadena de valor.

Consultor 2: Especialista en comercio exterior, Mercadólogo.

V.2.4. Monto estimado de inversión:

Q. 1.875,000.00; Un Millón Ochocientos Setenta y Cinco Mil Quetzales.

V.2.5. Tiempo de maduración de resultados:

1 año.

V.2.6. Contribución directa del sub-proyecto a los objetivos del proyecto y fortalecimiento de la MIPYME:

Se trata de un sub-proyecto que contribuye directamente a los objetivos del proyecto y fortalecimiento de la MIPYME.

V.2.7. La medida que el sub-proyecto se adhiere a las líneas estratégicas de avance dentro del plan de acción:

Se trata de un sub-proyecto alineado a las líneas estratégicas del plan de acción.

V.2.8. La capacidad de los ejecutores de los sub-proyectos:

Se propone a MIPYMES ancla como ADEGO, ATESCATEL, APALH; por tener estas MIPYMES avances considerables en el tema comercial, habiendo esfuerzos por exportar semillas y granos principalmente en Salvador y Venezuela.

V.2.9. Estimación preliminar de los costos de gestión social y ambiental del sub-proyecto:

El costo de gestión ambiental para los sub-proyectos es de Q. 390,000.00.por el promedio de 26 MIPYMES.

El costo de gestión social para los cuatro sub-proyectos es de Q.221, 000.00, por el promedio de 26 MIPYMES.

V.3. ESTRATEGIA O SUB PROYECTO NÚMERO 3.

NOMBRE DE LA ESTRATEGIA O SUBPROYECTO: Fortalecimiento del flujo de procesamiento de frijol para la mejora en la calidad del grano y la generación de valor agregado.

Problema que mitiga: Los altos costos de producción de frijol por unidad de productiva principalmente reflejada en bajos rendimientos por unidad de área y alta demanda de mano de obra en manejo postcosecha del grano de frijol, la deficiente infraestructura de almacenamiento que garantice la calidad del grano exigida por los clientes, los flujos de procesos incompletos por la carencia de

maquinaria y equipo; la falta de control sobre el ambiente y seguridad industrial en plantas de procesamiento; todo esto limita el nivel de eficiencia y productividad de procesamiento del frijol y la generación de valor agregado; genera un limitado desarrollo a nivel empresarial y aumenta la brecha de desempeño entre oferentes guatemaltecos y oferentes excepcionales.

V.3.1. Líneas de intervención:

- A.- Implementación de Buenas Prácticas de Manufactura que incluye equipo para determinación de calidad del grano en plantas de procesamiento de frijol.
- B.- Fortalecimiento de Flujo de Procesos en plantas de procesamiento de frijol, que incluye la implementación de infraestructura de almacenaje, y maquinaria y equipo de procesamiento.
- C.- Licencias y Certificaciones; Gestión ambiental, licencia y Plan de mitigación al ambiente en procesamiento del frijol.
- D.- Diseño gráfico de Empaques y Etiquetas, para subproductos de frijol procesado.

V.3.2. Indicadores de proceso:

Un plan de formación e implementación sobre buenas prácticas de manufactura (BPMs)

Mapeo de flujo de procesos, con MIPYMES que actualmente Procesan y/o Maquilan el frijol.

V.3.3. Indicadores de producto:

MIPYMES implementando protocolos para la ejecución de Buenas Prácticas de Manufactura.

Definidos flujos de procesos en plantas de procesamiento de frijol con MIPYMES. MIPYMES Equipadas en los eslabones de almacenamiento y procesamiento o maquila del grano de frijol.

MIPYMES procesadoras de frijol, con licencia ambiental y plan de medidas de mitigación al ambiente y seguridad industrial.

MIPYMES, con diseño gráfico de empaques y etiquetas, para la comercialización de su producto en diferentes presentaciones.

Consultor 3: Ingeniero Industrial o Ingeniero Agrónomo con experiencia en Procesos Agroindustriales.

V.3.4. Monto estimado de inversión:

Q. 6.000,000.00; Seis Millones de Quetzales.

V.3.5. Tiempo de maduración de resultados:

2 años.

V.3.6. Contribución directa del sub-proyecto a los objetivos del proyecto y fortalecimiento de la MIPYME:

Se trata de un sub-proyecto que contribuye directamente a los objetivos del proyecto y fortalecimiento de la MIPYME.

V.3.7. La medida que el sub-proyecto se adhiere a las líneas estratégicas de avance dentro del plan de acción:

Se trata de un sub-proyecto alineado a las líneas estratégicas del plan de acción.

V.3.8. La capacidad de los ejecutores de los sub-proyectos:

Se propone a MIPYMES ancla como ADEGO, ATESCATEL, CHORTIJOL, por tener estas MIPYMES avances considerables en el tema de procesamiento y maquila de frijol, con el desarrollo de algunas buenas prácticas de manufactura, con un flujo interno de procesamiento operando, con centro de acopio propio, distribuyendo grano para consumo y semilla de frijol.

V.3.9. Estimación preliminar de los costos de gestión social y ambiental del sub-proyecto:

El costo de gestión ambiental para los sub-proyectos es de Q. 390,000.00 por el promedio de 26 MIPYMES.

El costo de gestión social para los cuatro sub-proyectos es de Q.221, 000.00, por el promedio de 26 MIPYMES.

VI. ANEXOS

VI.1 ACTA ESCANEADA DE APROBACION DEL COMITÉ DE CADENA.

En el municipio de Ipala, departamento de Chiquimula, constituidos en instalaciones de Asociación de Desarrollo Granero de Oriente, siendo las doce horas del día martes veintiuno de abril del presente año dos mil quince, estando reunidos los miembros del Comité de Cadena de Frijol y MIPYMES de la región oriente del país apoyada por el Proyecto de Fortalecimiento de la Productividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa y el consultor líder de cadena, Ing. Mario Rolando González López para dejar constancia de lo siguiente:

PRIMERO: Se da a conocer que en la implementación de talleres desarrollados en la Consultoría "Análisis de la Situación Actual de la Cadena de Frijol, Formulación de Plan de Acción y Coordinación para el Diseño de Sub-proyectos", se han alcanzado los productos que se solicitan y detallan en los Términos de Referencia para la consultoría contratada según contrato No.046-2015-BIRF 8000-GT, de la siguiente manera.

En el Primer Taller, desarrollado el veinticuatro de febrero del dos mil quince, se realizó la Definición de visión estratégica, objetivos y metas para la cadena de valor, que incluye la Visión de la cadena de valor a 5 ó 10 años y los Objetivos y metas operacionales de la cadena de valor.

En el Segundo Taller, realizado el tres de marzo del dos mil quince, se realizó una Evaluación participativa de posibles soluciones y sus perspectivas de avance. Estrategia de mejoramiento de la cadena que incluyó una Descripción de líneas de acción y perfiles de sub-proyectos asociados, Descripción de los roles y responsabilidades de entidades ejecutoras y líderes de las líneas de avance y un Impacto esperado de la ejecución de las líneas prioritarias de avance.

También se desarrolló una Estrategia de fomento de la cadena de valor, con una Secuenciación de actividades y sub-proyectos y una Estrategia de entrada y salida de apoyo catalítico (i.e. graduación de la cadena) y de logro se sustentabilidad comercial, social y medioambiental de la sub-donación.

En el Tercer taller, se trabajaron los posible subproyectos, realizando una Evaluación de priorización de posibles sub-proyectos, que abarcó lo siguiente:

- Evaluación preliminar de sub-proyectos, utilizando criterios de evaluación preliminar incluiría:
 - Monto estimado de inversión.
 - Tiempo de maduración de resultados
 - Contribución directa del sub-proyecto a los objetivos del proyecto de apoyo y fortalecimiento de la MIPYME (GT 8000).
 - La medida en que el sub-proyecto de adhiere a las líneas estratégicas de avance dentro del plan de acción.
 - La capacidad del ejecutor del sub-proyecto.

Una estimación preliminar a los costos de gestión social y ambiental del sub-proyecto.

Todo lo realizado en los talleres participativos servirá de base para la formulación de subproyectos a presentar al Comité Asesor.

SEGUNDO: El Comité de Cadena de Frijol hace mención de que avalan el desarrollo de los talleres y de los productos obtenidos, los que vendrán a beneficiar a las MIPYMES adscritas a la Cadena de Frijol, solicitando desde ya el apoyo decidido del Ministerio de Economía para que esta Cadena se convierta en realidad.

TERCERO: No habiendo más que hacer constar, se finaliza la presente, en el mismo lugar y fecha, tres horas después de su inicio, firmando de conformidad los que en ella intervenimos. Damos fe.

[Signature]
Josi Villacorta
Asociación CETREPSA

[Signature]
Otto Valdez
CHORTISOL R.L.

[Signature]
Rubén Acuña
A.P.A.C.

[Signature]
Nora María Lemus
A.M.Y.A.

[Signature]
Nora María Lemus
A.M.Y.A.

[Signature]
José Salazar
Atescate

[Signature]
Ignacio Castillo
A.P.A.C. Quesada

[Signature]
Leida Godoy López
A.M.Y.A.

[Signature]
Jessica Méndez
ADEGO

[Signature]
Narciso Garza
ADECRO

[Signature]
Rodolfo Grijalva
A.P.A.C.

[Signature]
Manuel Guincho
CIAT R.L.

VI.2 LISTADO DE MIEMBROS DE COMITÉ DE CADENA PARTICIPANTES EN REUNION DE APROBACION DE SUBPROYECTOS:

No.	NOMBRE COMPLETO	DPI	PRECEDENCIA	ORGANIZACIÓN	TELÉFONO/WhatsApp	Dirección	FIRMA
01	Dora Papaturme	1982 15223 2007	olopa	A.M.O. Cadena olopa	50077397	Organización de agosto a junio 2009	
02	Leida Godoy López	276620569 2206	Aldea YA	Aldea YA	50020684	Colectora Yupiltepec	
03	Glía Marina León	76626415 6 2274	Yupiltepec	Aldea YA	57447267		
04	Heriberto Gorría	2387739825	Rodeo Cuatun	ADECO	31511657		
05	Helin Ismael Ramírez	162039723205	Rodeo Camotón	ADECO	48546769	Rodeo Camotón	
06	Manuel de Jesús Quiroga	1977919212	El Adelanto	CIAT.R.L.	40054572	Aldea el Tropiche	
07	Lubia Acuña	160482571901	Esquipulas	A.P.A.C.	57741398		
08	José Villacorta	248516833 2214	Conquaco	CEPREPSA	57628572		
09	Jorge Teo	243065 1752106	Jutiapan	APAH	45567284		
10	Carlos, Cipriano Ramírez	217722806 2007	Esquipulas	APAC	57000398		

No.	NOMBRE COMPLETO	DPI	PROCEDENCIA	ORGANIZACIÓN	TÉLEFONO/EMAIL	FIRMA
11	Hilario Malaguan Mene	187746818 2103	Jalapa San Luis Jil.	COM JXIM MAIZ GRANDE	5788-5463	
12	Rudy Grijalva	072755	Oresada Aplaz		44999672	
13	José Abelino Gutiérrez	2195569410	APAG 2007 Esquipulas	Sociedad Agraria	51640373	
14	Ignacio Castillo Rodero	0742552226	Jalapa		52067745	
15	Josita Mendez	2559059200	Jalapa	Atico	7942-8440 52091387	
16	Offo Valdez	2473609400	San Juan Evangelista	Charlito P.L.	offovaldez81@gmail.com	
17	José Salazar	1712 1822 2207	Ateocatepeque Ateocatepeque	Ateocatepeque	46263527 obacate Ateocatepeque	