

MINISTERIO DE ECONOMÍA

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

Plan Acción Cadena de Valor Vegetales Exportación

“Planeación Estratégica Vegetales”

Guatemala abril, 2015

TABLA DE CONTENIDO.

1. INTRODUCCIÓN.....	1
2. ANTECEDENTES.....	2
2.1. Contexto general de la cadena.....	2
2.2 Prioridades relacionadas con el sector.....	5
3. METODOLOGÍA Y ÁREA DE ESTUDIO.....	6
3.1 Recolección, procesamiento y análisis de datos.	6
3.2 Área de estudio	7
4. ANÁLISIS DE SITUACIÓN GENERAL DE LA CADENA.	8
4.1 Análisis de la problemática (Principalmente limitantes, cuellos de botella, restricciones, oportunidades identificados).....	8
4.2 Análisis FODA existentes.....	10
5. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.	12
5.1 Proceso metodológico:	12
5.2 Visión de cadena.....	14
5.3 Objetivos y metas operacionales.....	15
5.4 Estrategias de mejoramiento:	16
5.5 Estrategia de fomento de la cadena.	21
5.6 Evaluación de priorización de sub-proyectos	23
ANEXO:.....	¡Error! Marcador no definido.
FOTOCOPIA DEL ACTA DE TALLER DE PLANIFICACIÓN .	¡Error! Marcador no definido.

1. INTRODUCCIÓN.

El Proyecto de Fortalecimiento de la Productividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa persigue “estimular el crecimiento de Micro, Pequeñas y Medianas empresas (MIPYME’s) que formen parte de cadenas de valor claves”.

Este objetivo se fundamenta en la perspectiva que las cadenas de valor, tanto agrícolas, como las relacionadas a otras actividades económicas, se han constituido en un interesante mecanismo para el traslado de personas de la pobreza extrema a una mínimamente excedentaria y a la mejora de su acceso a los alimentos. El proyecto es financiado a través del préstamo BIRF 8000-GT.

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

El proyecto, incluye los Componentes siguientes:

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

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

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

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

El punto de partida lo constituye la evaluación cualitativa de cadenas de valor preseleccionadas, proceso mediante el que será posible seleccionar cadenas con potencial y amplia participación de MIPYME’s, que serán sujetas de la atención del Proyecto. Para concretar la evaluación cualitativa de cadenas de

valor, el Proyecto contrató servicios de consultoría con experiencia en la estructura y lógica de funcionamiento de cadenas de valor y desarrollo rural.

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

Objetivos

General

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

Específicos

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

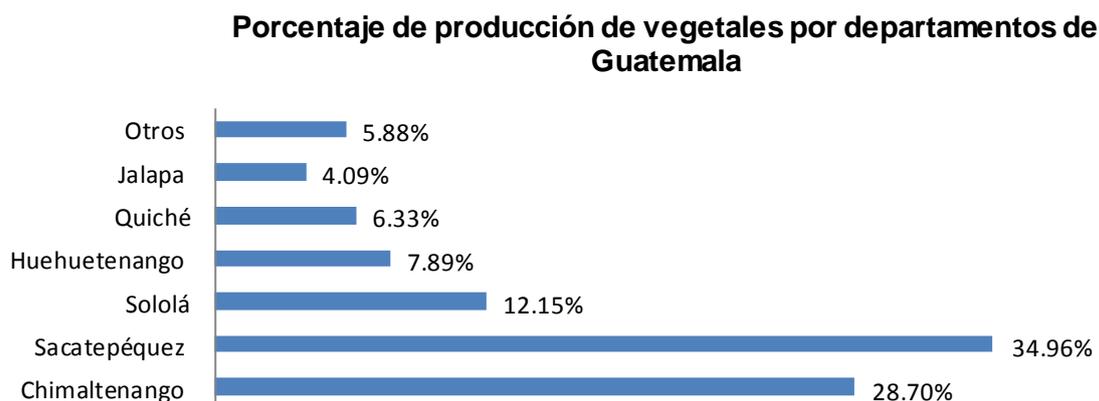
2. ANTECEDENTES.

2.1. Contexto general de la cadena.

La cadena de valor de vegetales de exportación en Guatemala, está conformada por diversos actores éstos directos y/o indirectos. Pertenecientes a los distintos eslabones, quienes han establecido por iniciativa propia interrelaciones e interacciones entre sí. De forma productivo comercial.

Estos vegetales se cultivan a una altura arriba o igual a los 1,600 metros sobre el nivel del mar. Actualmente y durante los últimos 30 años, los mayores productores de estas hortalizas son los departamentos de Chimaltenango y Sacatepéquez, sin embargo se ha extendido a nivel nacional, principalmente en los departamentos de Quiché, Totonicapán, Sololá, San Marcos, Jalapa, Huehuetenango y en las Verapaces.

Figura 1. Porcentaje de producción de vegetales en Guatemala.



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

La importancia de la cadena de vegetales, se enfoca en la participación de cada una de los eslabones que participan en la misma. Entre los principales y más beneficiados, será a nivel de producción, debido que se estima mejorar la calidad de semillas, innovar nuevas técnicas de trabajo e implementar una nueva metodología de trabajo a través de las buenas prácticas agrícolas y buenas prácticas de manufactura con enfoque a una certificación de sistema de gestión de inocuidad alimentaria, lo cual abrirá una nueva ventana de oportunidades para ofrecer productos diferenciados a nivel local, nacional e internacional.

Actores directos de la cadena.

Eslabón productivo

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

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

Actores indirectos.

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

A nivel micro y vinculados con los procesos para la exportación, se encuentran: los proveedores de servicios de transporte marítimo, aéreo y terrestre; los proveedores de equipo y servicios de refrigeración, los proveedores de agro insumos y semillas, los proveedores de empaques, cartones, plásticos y bandejas y los proveedores de energía eléctrica.

Dentro de esta categoría pero vinculados con la fase de producción agrícola se encuentran los proveedores de servicios de transporte local centros de acopiopuestos de recepción empresas exportadoras.

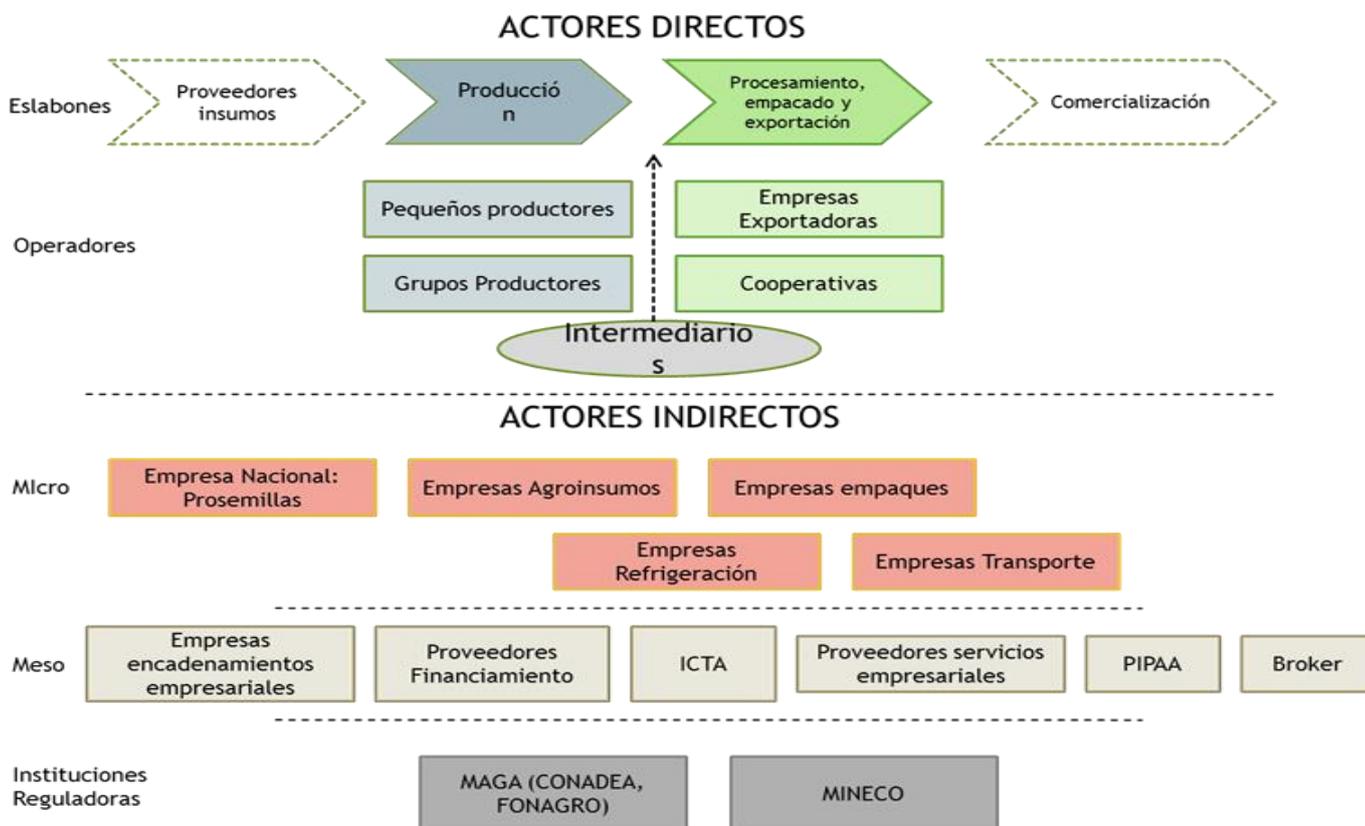
A nivel meso, pueden identificarse a los proveedores de financiamiento que adicionalmente a proveer este servicio a la fase de exportación lo hace a la fase de producción agrícola y comercialización; el programa de encadenamientos empresariales AGEXPORT/USAID; el proyecto de cadenas rurales de valor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

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

Proveedores de insumos agrícolas.

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

Imagen I. Mapa de cadena de valor de vegetales de exportación.



2.2 Prioridades relacionadas con el sector.

Actualmente, la cadena de vegetales cruza por dificultades relevantes a nivel de comercialización y por no adquirir calidades de semilla a nivel local / nacional, la cual solamente es adquirida a nivel internacional nacional. Por tal razón el sector ha optado por adquirir tres estrategias que le permitan mejorar y beneficiar al sector a nivel de calidad, mejora continua, incremento de volúmenes de ventas y lograr optimizar el recurso nacional en la semilla de producción.

A continuación se presentan las estrategias y las líneas de acción.

Estrategia	Líneas de acción
Fomentar la implementación de buenas prácticas agrícolas (BPA's) y buenas prácticas de manufactura (BPM's) de forma activa, permanente y en el marco de un programa.	<p>Ampliar la capacitación y la asistencia sobre BPA's y BPM's mediante el fortalecimiento de las autoridades competentes (PIPAA y VISAR y con el apoyo del sector privado).</p> <p>Implementación de las BPM's y BPA's.</p> <p>Certificación de grupos de productores.</p>
Crear un sistema de inteligencia de mercado que dé apoyo permanente a la cadena.	<p>Fortalecer el sistema de información de requisitos de acceso a los mercados que tiene la comisión de vegetales de la AGEXPORT, creando un sistema de alertas tempranas</p> <p>Realizar un estudio sobre diversificación de cultivos y mercados, entre otras cosas para determinar la capacidad actual o potencial de producción de hortalizas exportables; la demanda potencial de otras hortalizas no tradicionales en los mercados de productos agrícolas; las opciones de transporte y sus respectivos costos, y la concentración de las exportaciones en los mercados de productos agrícolas.</p> <p>Fomentar el consumo de hortalizas no tradicionales de exportación en el país, mediante programas de difusión general de las propiedades nutritivas de estos productos dirigidos a los consumidores finales.</p>
Realizar investigación e innovación para la mejora de competitividad de la Cadena.	<p>Desarrollar e implementar una estrategia de producción u obtención de semilla de arveja de alta calidad.</p> <p>Realizar estudio de agroindustria para optimizar el uso del rechazo.</p>

Al fomentar la implementación de buenas prácticas agrícolas (BPA's) y buenas prácticas de manufactura (BPM's) de forma activa, permanente y en el marco de

un programa. Se establece un apoyo local a los pequeños productores y grupos organizados en sustentar y fortalecer una mejora continua en los ejes fundamentales de la inocuidad alimentaria, mejorando con ello las destrezas, aptitudes y actitudes en una renovación agrícola con objetivo de alcanzar mejores estándares nacionales e internacionales en la producción de sus vegetales. Al implementar, capacitar y lograr una certificación, se beneficia no solamente el eslabón productivo. También se mejora la calidad de producto que se ofrecen a los clientes internacionales, tanto para el mercado estadounidense como al europeo.

Un certificado Global G.A.P. en los grupos de productores, les permitirá que muchos clientes puedan elegir un producto diferenciado, con la seguridad de recibir alimentos más seguros.

Al activar un nuevo sistema de inteligencia de mercado, permitirá beneficiar al sector empresarial, al facilitarles sistemas de alertas tempranas, en cuanto a precios, volúmenes de ventas, utilización de tecnología para la venta de sus productos y ampliar el consumo de vegetales considerados rechazos. Lo que no solo es un aporte al sector exportador, sino también al sector productor, debido que sus niveles de aceptación se incrementarán debido a la aceptación del rechazo.

La producción de semilla es un factor de beneficio a nivel de productor, debido que a nivel de productor no se cuenta con una semilla local. Ésta es adquirida por unos intermediarios productores de semilla; tales como empresas nacionales con importación de países productores. Con esta estrategia se pretende mejorar semillas locales que brindaran beneficio a largo plazo a los productores de la región y/o a nivel de país, debido que se podrá obtener semilla madre a través de generaciones futuras.

3. METODOLOGÍA Y ÁREA DE ESTUDIO.

3.1 Recolección, procesamiento y análisis de datos.

Para llevar a cabo la presente consultoría, se ha recurrido a varios procesos y métodos de acción, con el objetivo de alcanzar las metas propuestas. Entre los cuales figura los pasos siguientes:

3.1.1 Recopilación: para este proceso se ha realizado los siguientes pasos:

- **Reuniones con representantes de los eslabones de la cadena:** Ésta etapa ha consistido en la sensibilización y reconocimiento de los elementos básicos y primarios de qué radica el proyecto 8000 GT y la función del comité de cadena (CdC) ante la Unidad Ejecutora del Proyecto (UEP).
- **Integrantes de las reuniones primarias.**
 - Productores de vegetales.

- Intermediarios de vegetales.
- Comercializadores.
- Consultores de sub proyectos.
- Funcionarios de iniciativa privado, Semi-privado y/o públicas.

▪ **Entrevistas:**

- Sector agrícola.
- Sector exportador.
- Sector técnico / profesional.

3.1.2. Procesamiento de la información. Toda la información recolectada por medio de las actividades del proceso de recolección, fue consolidada y lleva a mecanismo e procesamiento de la información, como resultado de todo ello, ha surgido herramienta necesarias para la elaboración de reuniones que han facilitado la validación de una planificación estratégica dentro del campo de acción.

- **Taller de validación.** Se ha presentado al sector beneficiado, diapositivas sobre la temática de situación actual de la cadena de valor, logrando con ello validar el proceso.
- **Conformación de comité de cadena:** Este paso se ha apoyado de la labor de un facilitador/moderador que ha permitido la creación de visiones, selección de estrategias y líneas de acción que han permitido una mejor vía a los integrantes de los eslabones, de los cuales se ha conformado el comité de cadena de vegetales de exportación.
- **Análisis de datos.** Para este proceso se ha tenido que recopilar toda la información anteriormente citada, durante el primer taller se han procesado los datos con el fin de contar con puntos de partida de acción sobre la planificación estratégica, estos han dado como resultado una mejor interpretación de la información sobre el taller de validación y las líneas de acción.

3.2 Área de estudio

El área de Chimaltenango, Sacatepéquez y Sololá, se han constituido en una especie de Clúster de la cadena de vegetales, puesto que a las condiciones de clima y suelos apropiadas para estos cultivos, se adiciona la existencia de infraestructura y transporte en buenas condiciones y la cercanía a los principales puertos de embarque, ya sean aéreos o marítimos.

Imagen 2. Departamentos Productores Hortalizas de Exportación.



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

Departamentos con mayor producción de vegetales.

Departamentos con menor producción de vegetales.

4. ANÁLISIS DE SITUACIÓN GENERAL DE LA CADENA.

4.1 Análisis de la problemática (Principalmente limitantes, cuellos de botella, restricciones, oportunidades identificados).

En el sector productivo de la cadena de vegetales, se observa que, si bien hay un gran número de instituciones dedicadas a dar capacitación y prestar asistencia sobre la aplicación de las buenas prácticas agrícolas, aún existe una proporción considerable de productores que no las aplican.

Los agricultores no cuentan con sistemas de riego que les permitan elevar la productividad ni tienen la capacidad necesaria para su mantenimiento. Debido a que la información censal no está actualizada y que la proporcionada por entidades gubernamentales es contradictoria, no se dispone de datos estadísticos confiables sobre el número de productores, sus características y necesidades, que permitan formular planes de acción aplicables a la cadena.

En el ámbito institucional, el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación no regulan y supervisa adecuadamente la venta de insumos en el primer eslabón. Finalmente, los productores no están capacitados para llevar un registro de sus ingresos y egresos, de tal modo que puedan calcular con precisión sus utilidades.

En el sector empresarial (comercializador / exportador) también se observa un incumplimiento de las buenas prácticas de manufactura, no tan generalizado como el que se da en lo que respecta a las buenas prácticas agrícolas. Tal vez la omisión más importante en la aplicación de las primeras en este sector sea la limitación de la cadena de frío, que puede dañar el producto y acelerar su descomposición.

Técnicamente en este eslabón se podría elevar el valor agregado pero, dado que su industrialización es mínima, se desperdicia un gran volumen de hortalizas no exportadas que no cumplen con las exigencias de calidad pero que podrían aprovecharse si se procesaran.

Restricciones existentes en la cadena

Sector productivo

Incumpliendo de las buenas prácticas agrícolas.

Baja cobertura y mantenimiento en los sistemas de riego.

Inadecuada regulación y supervisión de la venta de insumos por parte del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación

Falta de capacitación a los productores sobre cálculo de utilidades.

Sector empresarial (comercializador / exportador)

Incumplimiento de las buenas prácticas de manufactura.

Baja incorporación al valor agregado.

Altos costos del transporte marítimo.

Complejidad de los trámites aduaneros, que demora la importación de insumos y dificulta el reingreso expedito de las hortalizas rechazadas.

Oportunidades identificadas.

Entre las oportunidades identificadas, se puede mencionar:

- Se cuenta con microclimas que favorecen el desarrollo vegetativo del cultivo.
- Se cuenta con abundante de mano para el manejo del cultivo de vegetales.
- Amplia cobertura en manejo de suelos fértiles para la explotación de los cultivos.
- El desarrollo y ampliación de mercados emergentes (Canadá, Rusia).
- Las dificultades de mercados en otros países productores tales como Kenia, Etiopía y Egipto.
- A nivel de producción, nuevas inversiones para exportación del producto.

4.2 Análisis FODA existentes.

Fortalezas	<ul style="list-style-type: none"> - Productos posicionados en mercados externos consumidores. - En Guatemala existen regiones con condiciones agroecológicas naturales adecuadas para el cultivo de vegetales de exportación, durante todo el año. - Existen una experiencia de más de 3 décadas en el manejo de cultivos. - Existen eslabones de la cadena con un alto nivel de organización. - Guatemala continúa siendo un exportador estratégico de estos vegetales, al mercado norteamericano y europeo. - Ha habido innovación tecnológica en las plantas de empaque. - Cercanía de las áreas productivas a plantas de empaque. - Infraestructura vial y medios de comunicación para efectuar negocios. - Existen organizaciones o grupos de productores con disponibilidad de riego.
Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> - Existe una demanda creciente de vegetales de exportación. - Guatemala puede exportar todo el año. - El consumo per-cápita en mercados de destino aún es bajo, con tendencia al crecimiento. - Cercanía geográfica al país con mayor mercado mundial de frutas y vegetales frescos y congelados. Facilidad de transporte hacia Europa. - Ya existe cierto nivel de consumo del producto que no es exportable, en el mercado local.

<p>Debilidades</p>	<ul style="list-style-type: none"> - No se cuenta con una semilla mejorada local; se depende totalmente de semillas importadas. - La mayor cantidad de productores no están certificados en BPA. - La mayor parte de organizaciones de productores son débiles social y económicamente. - Desorganización de la producción, originando sobreoferta de producto en ciertas épocas del año. - Manejo de cultivos sin visión empresarial. - La producción se realiza a campo abierto, por lo que son vulnerables a variables climáticas. - Bajos rendimientos y rendimientos decrecientes por unidad de área. - Inadecuado manejo post-cosecha. - Casi nula investigación. - Difícil control sobre uso de pesticidas prohibidos. - Existe un mercado libre no regulado. - Una red de intermediarios que distorsionan el precio y compran sin requerimientos de calidad e inocuidad.
<p>Amenazas</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Resistencia y aparición de nuevas plagas y enfermedades. - Volatilidad de precios internacionales. - Cambios climáticos desfavorables. - Advertencias internacionales y cierre de mercados por problemas de residualidad de pesticidas prohibidos. - Competencia de países con mejor organización productiva. - Deterioro de recursos naturales (suelo y agua).

5. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

5.1 Proceso metodológico:

La planeación estratégica de la cadena de valor de vegetales fue desarrollada con la participación de actores directos e indirectos de los distintos eslabones que la componen, en el área geográfica determinada, que incluye los departamentos de Chimaltenango y Sacatepéquez.

Para este proceso fue contratado un moderador y facilitador específico para la cadena de valor, promoviendo la participación activa y reflexiva de los asistentes.

- **Herramientas.:**

Metodología e instrumentos.

Se tomó como base la información disponible por el MINECO como resultado de la evaluación cualitativa de la cadena de valor y las estrategias de intervención y líneas de acción identificadas con la participación de los actores de la cadena de valor y el apoyo de la CEPAL. Se elaboró una síntesis de las estrategias y líneas de acción priorizadas en espacios de concertación anteriores, para su utilización en los talleres como insumos para la discusión, análisis y validación por los participantes.

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

En coordinación con el equipo técnico de la Unidad Ejecutora del Proyecto y Consultor Líder de la Cadena de Valor, se elaboró una guía para la facilitación de los talleres, para la definición de la estrategia sectorial de la cadena. Esta guía estableció el contenido del protocolo a seguir, los recursos e instrumentos a utilizar, estructura de discusión, preguntas a plantear, tiempo estimado para cada una de las actividades y el responsable de las mismas

- **Planificación y desarrollo de talleres.**

Coordinadamente con el moderador y facilitador de los talleres, se procedió al desarrollo de cada etapa, habiendo ejecutado principalmente las siguientes actividades:

Planificación.

Dentro de la fase de planificación de talleres, se realizaron las siguientes actividades.

- Identificación de los actores representativos de los diferentes eslabones productivos.
- Reunión con el moderador y facilitador del taller y personal de Unidad Ejecutora del Proyecto, para consensuar agenda de trabajo.

- Convocatoria a los actores seleccionados para su participación en el/los talleres de validación de la situación actual de la cadena, mediante invitaciones personales.

Desarrollo de los talleres.

Por tratarse de un proceso participativo de planificación, se realizaron tres eventos. El primero, donde se convocó a todos los actores directos e indirectos de la cadena, así como instituciones reguladoras. El objetivo es comunicar oficialmente la priorización de la cadena de valor en el marco del Proyecto; luego el Consultor Líder de la Cadena, comunica el status de la cadena de valor en el marco de la gestión del Proyecto. Luego el Facilitador externa los fines que se persiguen, siendo estos: a) Comunicar los objetivos de los talleres, b) Comunicar la estructura de discusión propuesta a seguir, c) Conocer y nivelar las expectativas de los participantes, d) Obtener el consentimiento verbal de participación voluntaria en los talleres, e) Explicar el uso y acceso de la información generada.

El segundo taller, estuvo orientado a la priorización de estrategias, líneas de acción y definición de sub-proyectos.

El tercer taller permitió concluir con el proceso de priorización de estrategias, líneas de acción y definición de sub-proyectos.

Facilitación y moderación de los talleres.

Sede, horario y fechas.

Los talleres se realizaron en la sede de la Federación Nacional de Mujeres Rurales de Guatemala (FEDENMURG), localizada en la Novena Calle 3-171 zona 1, Quintas Los Aposentos, Chimaltenango, los días 28 y 30 de octubre, en el horario comprendido de las 16:00 a las 19:00 horas.

Proceso participativo.

Los participantes tuvieron participaron activamente durante los talleres para la definición de la visión de la cadena de valor, los indicadores para su monitoreo y evaluación, la priorización de estrategias, líneas de acción, sub-proyectos e inversiones.

Posteriormente se procedió a la presentación de los resultados al Comité de la Cadena de Valor para su revisión. El Comité aprobó el contenido y procedió al registro de los resultados en su libro de actas.

5.2 Visión de cadena

Como resultado de los talleres de planificación estratégica, los integrantes del Comité de Cadena de Vegetales de Exportación, y la junta directiva que lo integra, como forma de gobernanza, definieron de manera consensuada la visión de la cadena de valor de la cadena, con una visión de mediano plazo (cinco años), quedando de la siguiente manera:

Visión:

“En cinco años nos vemos como una cadena de valor líder que produce, empaca y comercializa vegetales con estricto seguimiento de las BPAs y BPMs, generando oportunidades de desarrollo integral rural, abasteciendo y compitiendo en el mercado internacional de manera sostenida con productos inocuos y de calidad superior”.

Los participantes definieron los siguientes indicadores, considerando que a su juicio estos son los más representativos para el monitoreo y evaluación del avance en el alcance de la visión.

Indicadores de visión:

<i>Indicador</i>	<i>Unidad de medida</i>
Incremento del rendimiento de producción	kg/ha.
Reducir el rechazo en campo.	% del volumen de producción con calidad.
Incremento volumen de exportación en los meses críticos de producción (mayo a octubre).	No. de cajas ingresadas al destino final o mercado de consumo.
Reducción en las detenciones por pesticidas y problemas fitosanitarios.	No. de embarques motivo de detención.
Incremento en la generación de divisas que ingresan al país.	Dólares y Euros
Incremento de participación de mercado (USA y Unión Europea).	% del volumen del producto guatemalteco importado por el mercado, respecto a las importaciones totales.

5.3 Objetivos y metas operacionales.

Se han definido los siguientes objetivos y metas operacionales (líneas de acción):

OBJETIVO No. 1

Implementación de buenas prácticas agrícolas (BPA's) y buenas prácticas de manufactura (BPM's) para la cadena de vegetales de exportación.

- **Metas operacionales:**

- Ampliar la capacitación y la asistencia a 26 grupos o asociaciones sobre BPA's y BPM's.
- Implementar BPM's y BPA's en 26 MIPYMES beneficiadas
- Certificación de MIPYMES insertas dentro del sub-proyecto que beneficien al menos al 50% de grupos de productores.

OBJETIVO No. 2

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

- **Metas operacionales:**

- Fortalecer el sistema de información de requisitos de acceso a los mercados, creando un sistema de alertas tempranas, mediante la creación de una plataforma web.
- Realizar un (1) estudio sobre diversificación de cultivos y mercados, entre otras cosas para determinar la capacidad actual o potencial de producción de hortalizas exportables; la demanda potencial de otras hortalizas no tradicionales en los mercados de productos agrícolas; las opciones de transporte y sus respectivos costos, y la concentración de las exportaciones en los mercados de productos agrícolas.
- Fomentar el consumo de hortalizas no tradicionales de exportación en el país, mediante programas de difusión general de las propiedades nutritivas de estos productos dirigidos a los consumidores finales.

OBJETIVO No. 3

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

- **Metas operacionales:**

- Desarrollar e implementar una (1) estrategia de producción u obtención de semilla de arveja de alta calidad, para el sector.
- Realizar un (1) estudio de agroindustria para optimizar el uso del rechazo.

5.4 Estrategias de mejoramiento:

Las estrategias de mejoramiento para que la cadena de valor de la cadena de vegetales de exportación, están orientadas al fortalecimiento de su competitividad, calidad e inocuidad que garanticen su permanencia en el mercado.

Dentro de ese contexto, las estrategias de mejoramiento para que la cadena de valor se torne más competitiva y se fortalezca en los diferentes campos de acción que requieren mejoras, son las siguientes.

- **Primera estrategia:** “Fomentar la implementación de buenas prácticas agrícolas (BPA’s) y buenas prácticas de manufactura (BPMs) de forma activa, permanente y en el marco de un programa, para asegurar la calidad e inocuidad de los vegetales de exportación, para fortalecer su posicionamiento en los mercados de destino”.

Descripción de la estrategia. Es una estrategia dirigida a fortalecer la capacidad competitiva del eslabón productivo y comercial, mediante el cumplimiento de los estándares de calidad e inocuidad demandados en las vegetales de exportación, por los mercados consumidores.

Consiste en la implementación sistemática de prácticas y procesos recomendados dentro de las Buenas Prácticas Agrícolas y Buenas Prácticas de Manufactura. Como resultado, la cadena de vegetales ofrecerá productos reconocidos por su calidad y con garantía de inocuidad, con el consiguiente fortalecimiento de su posicionamiento en mercados tradicionales y emergentes donde es comercializado.

Líneas de acción. Los actores participantes en los talleres de planificación estratégica, validaron las siguientes líneas de acción:

- **Ampliar la capacitación y la asistencia sobre BPAs y BPMs.** Esta línea va dirigida a proporcionar capacitación y asistencia en ambos aspectos a grupos organizados de productores que no han recibido

este tipo de servicios. Para el efecto, se contemplan alianzas con instituciones competentes, tales como PIPAA, VISAR y el sector privado.

- **Implementación de las BPMs y BPAs.** Esta línea va orientada a la implementación de las BPAs y BPMs en las fases de producción y post cosecha de los vegetales de exportación.

De esa manera, se pretende garantizar la calidad e inocuidad de las cosechas de vegetales. Como resultado se dispondrá de un producto comercial que responde a las exigencias del mercado, fortaleciendo su posicionamiento en los mercados de destino.

- **Certificación de grupos de productores.** Como un resultado subsecuente del proceso de capacitación e implementación de las buenas prácticas agrícolas y de manufactura, los diferentes grupos organizados asistidos, accederán a la obtención de las respectivas certificaciones,

Perfiles de sub-proyectos asociados. En el caso de la presente estrategia, por el nivel de interrelación que guardan las líneas de acción propuestas, se considera su inclusión dentro de un solo sub-proyecto: “Implementación de Buenas Prácticas Agrícolas y Buenas Prácticas de Manufactura”. Este sub-proyecto incluirá, el fortalecimiento de autoridades competentes para facilitar capacitación y asistencia técnica, la implementación de BPAs y BPMs (Infraestructura y cumplimiento de requisitos), así como la certificación de organizaciones de productores.

El sub-proyecto estará integrado por: a) Un componente de servicios de desarrollo empresarial, representado por el acompañamiento técnico para la capacitación en BPAs y BPMs, así como el seguimiento a su implementación. b) Un componente de fondo de inversión, destinado a las facilidades de campo para la implementación de las BPAs, la dotación de infraestructura y equipo básicos para las BPMs.

Roles y responsabilidades de entidades ejecutoras y líderes de las líneas de avance. Para la ejecución del presente sub-proyecto, los roles y responsabilidades de las entidades ejecutoras y líderes de líneas de avance, se plantean de la siguiente manera:

- Organizaciones productoras: son las responsables directas de proponer a las organizaciones y grupos a ser capacitados en BPAs y BPMs, así como en la dotación de facilidades para la implementación de estas prácticas.
- Servicios de desarrollo: Responsable del acompañamiento técnico para dar seguimiento a la implementación de BPAs y BPMs.
- Otros actores relevantes: Se propone a AGREQUIMA, PIPAA, VISAR y AGEXPORT, como socios estratégicos para garantizar una correcta

implementación de estos temas, por su amplia experiencia de campo en el aprovisionamiento de este servicio especializado y por tener cobertura en el área objetivo del proyecto.

Impacto esperado de las líneas prioritarias. Dentro de los impactos esperados, están:

- Producción comercial de vegetales de exportación para mercado fresco y congelado, bajo estándares de calidad e inocuidad.
 - Fortalecimiento del posicionamiento en los mercados actuales de destino y emergentes.
- **Segunda estrategia:** “Crear un sistema de inteligencia de mercado que dé apoyo permanente a la cadena.e inocuidad de los vegetales de exportación”.

Descripción de la estrategia. Es una estrategia dirigida a fortalecer la capacidad de inteligencia de mercados, con la finalidad de disponer de información oportuna para la toma de decisiones en relación a los mercados tradicionales o emergentes que demandan vegetales guatemaltecos.

Consiste en el fortalecimiento de un sistema informativo, que aprovisione de insumos precisos y oportunos referentes a los mercados de destino de las hortalizas nacionales. Como resultado, la cadena de vegetales podrá actuar apropiadamente para la emisión de alertas tempranas.

Líneas de acción. Los actores participantes en los talleres de planificación estratégica, validaron las siguientes líneas de acción:

- **Fortalecer el sistema de información de requisitos de acceso a los mercados que tiene la comisión de vegetales de la AGEXPORT, creando un sistema de alertas tempranas.** Esta línea va dirigida a fortalecer un mecanismo informativo existente, con la finalidad de proporcionar mejores servicios a los diferentes actores de la cadena, especialmente en el tema de las alertas tempranas. Para el efecto, se contemplan alianzas con AGEXPORT.
- **Estudio sobre diversificación de cultivos y mercados.** Esta línea va orientada a la realización de un estudio, que permita determinar la capacidad actual o potencial de producción de hortalizas exportables; la demanda potencial de otras hortalizas no tradicionales en los mercados de productos agrícolas; las opciones de transporte y sus respectivos costos, y la concentración de las exportaciones en los mercados de productos agrícolas. De esa manera, se puede optimizar la producción y comercialización de vegetales.
- **Fomento de consumo de hortalizas no tradicionales en el mercado local.** Esta línea va orientada a fomentar el consumo de hortalizas no tradicionales en el mercado doméstico, como una

alternativa viable para todo aquel producto que no satisface los requisitos de exportación.

Perfiles de sub-proyectos asociados. En el caso de la presente estrategia, por el nivel de interrelación que guardan las líneas de acción propuestas, se considera su inclusión dentro de un solo sub-proyecto: “Sistema de inteligencia de mercado”. Este sub-proyecto incluirá, el fortalecimiento del sistema de información de requisitos de acceso a los mercados, un estudio sobre diversificación de cultivos y mercados, así como el fomento en el consumo de hortalizas no tradicionales de exportación en el país

El sub-proyecto estará integrado por: a) Un componente de servicios de desarrollo empresarial, representado por el acompañamiento técnico para la realización de los estudios. b) Un componente de fondo de inversión, destinado a implementar los estudios elaborados.

Roles y responsabilidades de entidades ejecutoras y líderes de las líneas de avance. Para la ejecución del presente sub-proyecto, los roles y responsabilidades de las entidades ejecutoras y líderes de líneas de avance, se plantean de la siguiente manera:

- Organizaciones productoras y empresas exportadoras: son las responsables directas de aportar información estratégica para la realización de los estudios.
- Servicios de desarrollo: Responsable del acompañamiento técnico para efectuar los estudios correspondientes.
- Otros actores relevantes: Se propone a la Comisión de Vegetales de AGEXPORT y empresas especializadas en estos temas.

Impacto esperado de las líneas prioritarias. Dentro de los impactos esperados, están:

- Un sistema fortalecido que proporcione información oportuna y ágil relacionada a inteligencia de mercados y alertas tempranas.
 - Un estudio de diversificación de cultivos hortícolas y mercados, que sirva de guía para la planificación de vegetales a nivel nacional.
 - Un mayor consumo de hortalizas no tradicionales por el mercado doméstico, como resultado de un plan de fomento.
- **Tercera estrategia:** “Realizar investigación e innovación para la mejora de competitividad de la Cadena”.

Descripción de la estrategia. Es una estrategia dirigida a fortalecer dos aspectos básicos del proceso productivo y comercial de los vegetales, que permitan mejorar su competitividad y valor agregado. Incluye la investigación para producir semilla local de arveja y la industrialización de rechazos de vegetales que no cumplen los estándares del mercado externo.

Líneas de acción: En el respectivo taller de socialización de la situación actual de la cadena de vegetales de exportación, los actores participantes validaron dos líneas de acción interrelacionadas:

- **Desarrollo e implementación de una estrategia de producción u obtención de semilla de arveja de alta calidad.** En la actualidad, la producción de vegetales de exportación depende de la utilización de semillas procedentes de otros países. Estas no se encuentran adaptadas perfectamente a las condiciones propias de los climas guatemaltecos, presentando generalmente susceptibilidades que afectan el rendimiento y la capacidad competitiva de los productores.
- **Realizar estudio de agroindustria para optimizar el uso del rechazo.** La cadena de valor considera como una prioridad la búsqueda de opciones agroindustriales para utilizar los rechazos generados por aquellas cosechas que no cumplen con los estándares de exportación. En la actualidad, estos niveles de rechazo generalmente actúan en detrimento de la economía de los productores, llegando hasta un desánimo en la continuidad de este tipo de actividades productivas.

Perfiles de sub-proyectos asociados. En el caso de la presente estrategia, ambas líneas de acción propuestas están consideradas dentro de un solo sub-proyecto: “Investigación e innovación para mejora de la competitividad”. Este sub-proyecto incluirá el desarrollo e implementación de una estrategia de producción u obtención de semilla de arveja de alta calidad, así como el estudio de agroindustria para optimizar el uso del rechazo.

El sub-proyecto estará integrado por: a) Un componente de servicios de desarrollo empresarial, representado por el acompañamiento técnico para la realización de los estudios. b) Un componente de fondo de inversión, destinado a implementar los estudios elaborados.

Roles y responsabilidades de entidades ejecutoras y líderes de las líneas de avance. Para la ejecución del presente sub-proyecto, los roles y responsabilidades de las entidades ejecutoras y líderes de líneas de avance, se plantean de la siguiente manera:

- Organizaciones productoras y empresas exportadoras: son las responsables directas de aportar información estratégica para la realización de los estudios.
- Servicios de desarrollo: Responsable del acompañamiento técnico para efectuar los estudios correspondientes.

- Otros actores relevantes: Por su rol investigativo, se propone al ICTA y Universidades del país (USAC y Universidad del Valle).

Impacto esperado de las líneas prioritarias. Dentro de los impactos esperados, están:

- Definición e implementación de un sistema local de producción de semilla de arveja.
- Pruebas preliminares de agroindustria para la elaboración de subproductos del rechazo de vegetales de exportación.

5.5 Estrategia de fomento de la cadena.

• Secuencia de actividades y sub-proyectos.

Una estrategia de fomento, está orientada a la función que desempeñan los actores de apoyo durante la ejecución de un proyecto de desarrollo económico, para la consecución de los objetivos propuestos. Debido a que estos actores proporcionan algún tipo de servicio (asistencia, gestión, acompañamiento o facilitación); sin embargo, no se constituyen en elementos directos de la cadena.

Para la implementación de la estrategia de fomento en la cadena de valor de los vegetales de exportación, se proponen las siguientes actividades y sub-proyectos:

- Sensibilización a los actores de la cadena, para su involucramiento activo en la implementación del plan estratégico. La planificación ha sido un proceso de alta participación, donde los actores han desarrollado un papel preponderante en su formulación. Sin embargo, se considera adecuada una labor de sensibilización, a efecto de asegurar su involucramiento en la implementación.
- Revisión conjunta del plan de acción. Aunque el respectivo plan ha sido elaborado de manera participativa, se considera importante revisar con los actores involucrados, aquellos aspectos básicos del plan: Visión de la cadena de valor a cinco años, indicadores de cadena, estrategias, líneas de acción y sub-proyectos.
- Definición de atribuciones y responsabilidades. Debido a que en la implementación del plan de acción intervienen diferentes actores directos e indirectos, resulta preponderante definir a detalle la función que va a desempeñar cada uno de ellos y las responsabilidades que les competen. De esa manera se evitan ambigüedades.
- Definición del procedimiento de coordinación y de seguimiento para la implementación del plan de acción. Hay que considerar que las sinergias entre actores, influye en el desarrollo de la cadena. Por ello

es importante definir un mecanismo apropiado de coordinación a efecto de dar un seguimiento conjunto a la implementación del plan.

- Definición del procedimiento de resolución de dudas y conflictos. Es probable que durante el proceso de la implementación de las estrategias de mejoramiento, surjan desavenencias, diferencias de opiniones o conflictos entre actores. La definición de un procedimiento de resolución permitirá tratar adecuadamente cualquier inconveniente.
- **Estrategia de entrada y salida de apoyo catalítico de la sub-donación.** La implementación del plan de acción de la cadena de valor de vegetales, 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 de vegetales, se proponen las siguientes actividades:

- Establecimiento de los contratos de sub-donación. Es la herramienta legal que norma las sub-donaciones del programa a favor de las organizaciones beneficiarias de la cadena.
- Revisión conjunta del reglamento de manejo de sub-donaciones. Un punto importante para normar el acceso y utilización de sub-donaciones, consiste en conocer el reglamento respectivo. Este marco definirá los procedimientos para acceder a los fondos, los requisitos que deben cumplirse, la utilización de los recursos y el mecanismo de liquidación.
- Revisión de presupuestos aprobados para la implementación de 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.
- Ejecución de los fondos asignados. La utilización de los fondos sub-donados debe supervisarse para verificar su ejecución transparente y exacta.
- Informe de liquidación. Previo a su aprobación, los informes de liquidación de los fondos sub-donados, deben confrontarse con la inspección física de las compras realizadas e inventariadas.
- 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.

- **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.
 - Definición de los compromisos y beneficios. En la medida que los actores participantes comprendan los beneficios de la sustentabilidad, existirá un convencimiento de continuar en su promoción.
 - Sustentabilidad comercial. A nivel de la base productora existe conocimiento que la sustentabilidad comercial, será lograda mediante el cumplimiento de las exigencias establecidas por el mercado de destino de los vegetales.

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.

- Sustentabilidad social. El comité de la cadena de valor de vegetales de exportación, está conformado por representantes de diferentes grupos étnicos existentes en el área objetivo.

En el proceso productivo y comercial, intervienen hombres y mujeres, debido a que es una hortaliza que demanda de una alta cantidad de mano de obra. Sin embargo, resulta imperante promover el acceso del segmento femenino a los cargos directivos.

- Sustentabilidad ambiental. Es importante verificar el cumplimiento de los compromisos que se adquieran como parte de los respectivos instrumentos ambientales.

Aunque los participantes ya experimentan las consecuencias del desorden climático, requieren de continuas reflexiones sobre las acciones de mitigación, a efecto de proteger el ambiente.

5.6 Evaluación de priorización de sub-proyectos

Montos estimados de inversión

Se definieron tres proyectos, uno por estrategia, quedando de la siguiente manera:

Proyecto 1: Implementación de BPAs y BPMs

- Inversión estimada: 70% del presupuesto.
- Monto aproximado: Q 10.5 millones.
- Tiempo de maduración: 12 meses.
- Actividades que incluye:

- Fortalecimiento de autoridades competentes para facilitar capacitación y asistencia técnica.
 - Implementación de BPA's y BPM's (Infraestructura y cumplimiento de requisitos).
 - Certificación de organizaciones de productores.
- Ejecutor potencial y capacidad: Se propone a PIPAA, AGREQUIMA, Socios de desarrollo empresarial (SDE) y/o instituciones certificadoras, por su experiencia comprobada en esta temática.
 - 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 las MIPYMEs involucradas.
 - 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 que guarda concordancia con las líneas estratégicas del plan de acción.
 - Estimación preliminar de los costos de gestión social y ambiental del sub-proyecto: El costo de gestión ambiental para los tres sub-proyectos asciende a un estimado de Q. 181,000.00. El costo de gestión social para los cuatro sub-proyectos es de Q. 150,000.00

.Proyecto 2: Sistema de Inteligencia de Mercado

- Inversión estimada: 13% del presupuesto.
- Monto aproximado: Q 2 millones.
- Tiempo de maduración: 12 meses.
- Actividades que incluye:
 - Fortalecer sistema de información de requisitos de acceso a los mercados.
 - Realizar un estudio sobre diversificación de cultivos y mercados.
 - Fomentar el consumo de hortalizas no tradicionales de exportación en el país.
- Ejecutor potencial y potencial: Comisión de Vegetales de AGEXPORT y empresas consultoras especializadas, por su experiencia comprobada en esta temática.
- 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 las MIPYMEs involucradas.

- 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 que guarda concordancia con las líneas estratégicas del plan de acción.
- Estimación preliminar de los costos de gestión social y ambiental del sub-proyecto: El costo de gestión ambiental para los tres sub-proyectos asciende a un estimado de Q. 181,000.00. El costo de gestión social para los cuatro sub-proyectos es de Q. 150,000.00

Proyecto 3: Investigación e innovación para mejora de la competitividad

- Inversión estimada: 17% del presupuesto.
- Monto Aproximado: Q 2.5 millones)
- Tiempo de maduración: 24 meses.
- Actividades que incluye:
 - Desarrollar e implementar una estrategia de producción u obtención de semilla de arveja de alta calidad
 - Realizar estudio de agroindustria para optimizar el uso del rechazo
- Ejecutor potencial: ICTA, Universidades del país (USAC y Universidad del Valle), por su experiencia comprobada en esta temática.
- 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 las MIPYMEs involucradas.
- 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 que guarda concordancia con las líneas estratégicas del plan de acción.
- Estimación preliminar de los costos de gestión social y ambiental del sub-proyecto: El costo de gestión ambiental para los tres sub-proyectos asciende a un estimado de Q. 181,000.00. El costo de gestión social para los cuatro sub-proyectos es de Q. 150,000.00