

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

EVALUACIÓN CUALITATIVA DE LA CADENA DE VALOR DE PAPA EN GUATEMALA



Consultor: Ing. Agr. Ricardo Argueta Santos

Guatemala, 2014

Índice de Contenido

Contenido	Página
I. Resumen.....	1
II. Introducción	4
III. Objetivos de la evaluación de cadenas de valor de papa	6
IV. Resumen de resultados matriz de evaluación	6
4.1 Descripción de la Herramienta	6
4.2 Criterios de Evaluación	6
4.3 Formulario de Preguntas.....	8
4.4 Resultados Matriz de Evaluación	8
V. Cadena de Valor.....	10
5.1 Dinámica de la demanda y potencial competitivo	11
5.2 Potencial de impacto/desarrollo inclusivo de la cadena	13
5.3 Pre condiciones de éxito.	15
5.4 Determinación geográfica.	17
VI. Definición de la Cadena.....	17
6.1 Productos Evaluados	19
6.2 Descripción Zona Geográfica o de Acción	19
6.3 Importancia de la Producción de Papa en Guatemala y en la Región	22
VII. Mapeo de la Cadena.....	29
7.1 Eslabones de la Cadena	29
7.2 Identificación de los actores directos de la cadena	33
7.3 Identificación de los actores indirectos de la cadena	33
7.4 Mapa de actores de la cadena y sus relaciones	33
VIII. Lista de Actores, función y rol que representa en la cadena	34
8.1 Organizaciones de productores	34
8.2 Proveedores de Insumos	34
8.3 Operadores de la cadena de valor	35
8.4 Proveedores de Servicios y apoyo.....	35
8.5 Instituciones Reguladoras	35

8.6	Relaciones económicas de los eslabones de la cadena	36
IX.	Estimación de empleo, Mipymes y Empresas Ancla	37
9.1	Número estimado de MIPYMES operando en la cadena en el área geográfica determinada.	39
X.	Análisis Económico y de Mercado	40
10.1	El mercado y su alcance	40
10.2	Tendencias del consumidor y de canales de distribución	44
10.3	Mercados locales y departamentales en zonas productoras.....	44
10.4	Mercados regionales	46
10.5	Mercados mayoristas de la ciudad capital.....	48
10.6	Mercados detallistas.....	50
10.7	Rentabilidad, competencias de la cadena de valor y barreras de entrada al mercado.	51
10.8	Comercialización y distribución	55
10.9	Generación de empleo	57
XI.	Prospectiva de la Cadena.....	58
11.1	Dinámica de la demanda y potencial competitivo	59
11.2	Potencial de impacto y desarrollo inclusivo de la cadena	61
11.3	Precondiciones de éxito	61
XII.	Identificación de Acciones Inmediatas	63
XIII.	Conclusiones	65
XIV.	Bibliografía	69

Índice de Cuadros

CUADRO 1. RESULTADOS DE EVALUACIÓN DE LA CUALIFICACIÓN DE CRITERIOS PARA LA CADENA.	9
CUADRO 2. PRODUCCIÓN NACIONAL DE PAPA EN GUATEMALA, AÑO 2013.	23
CUADRO 3. ESTIMACIÓN DE EMPLEOS Y MIPYMES EN LA PRODUCCIÓN DE PAPA.....	40
CUADRO 4. PRODUCCIÓN DE PAPA EN CENTRO AMÉRICA.....	42
CUADRO 5. SOLUCIONES INMEDIATAS PARA LAS CADENAS DE VALOR DE PAPA.....	64

Índice de Figuras

FIGURA 1. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN POR CRITERIOS DE LAS CADENAS DE VALOR DE PAPA.....	11
FIGURA 2. DEPARTAMENTO DE HUEHUETENANGO: PRODUCTOS AGRÍCOLAS PRINCIPALES Y SU APOORTE A LA PRODUCCIÓN NACIONAL.....	25
FIGURA 3. DEPARTAMENTO DE QUETZALTENANGO: PRODUCTOS AGRÍCOLAS PRINCIPALES Y SU APOORTE A LA PRODUCCIÓN NACIONAL.....	26
FIGURA 4. DEPARTAMENTO DE SAN MARCOS: PRODUCTOS AGRÍCOLAS PRINCIPALES Y SU APOORTE A LA PRODUCCIÓN NACIONAL.....	26
FIGURA 5. ESLABONES EVALUACIÓN CUALITATIVA CADENAS DE VALOR DE PAPA.....	30

I. Resumen

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

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

De acuerdo a que la región más productora de papa en el país, se concentra en los departamentos de San Marcos, Quetzaltenango y Huehuetenango, que abarca el 77% de la producción nacional de este cultivo, se focalizó a estos tres departamentos como el área de estudio. En esta región se conoció la dinámica establecida entre los actores que conforman los diferentes eslabones de la cadena y como los mismos actores mantienen una relación de colaboración para alcanzar sus propios beneficios. En consecuencia, se conoció la vinculación de las actividades de los actores, con miras a la agregación de valor adicional al producto en cada uno de los eslabones de la cadena.

Para la consecución de resultados se desarrolló un proceso metodológico, con base a diagnóstico y análisis de la cadena de la papa, utilizando la metodología de análisis de cadena de valor con la aplicabilidad de una Matriz de Evaluación

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

En congruencia con los resultados de Mapeo e Identificación de Actores, se identificaron y se tuvo la participación en reuniones y talleres a los siguientes actores: a) Organizaciones de Productores: FENAPAPA, ANAPPAPA, GREPAGUA, b) Proveedores de Insumos: Organizaciones productoras de semilla de papa y

Empresas proveedoras de fertilizantes y agroquímicos. c) Operadores, d) Proveedores de Servicios, e) Instituciones Reguladoras.

En las cadenas de valor de papa, se determinaron diferentes eslabones de la cadena, encontrando una definición marcada entre Actores Directos e Indirectos. En los Actores Directos se encontraron eslabones secuenciales de la cadena y definidos de la siguiente manera: a) insumos y producción de semilla, b) producción, c) comercialización, d) transformación y, e) consumo. En los actores indirectos participan diferentes eslabones y estos son: asistencia técnica, proveedores de equipo, financiamiento, información, investigación, capacitación y proveedores de insumos, entre los principales.

Como resultados de la Evaluación Cualitativa Cadenas de valor de Papa, la misma tuvo una ponderación final de 0.67, con una cualificación Media-Alta, donde el Criterio Dinámica de la Demanda y Potencial Competitivo tiene una ponderación alta, el Criterio Potencial de Impacto/Desarrollo Inclusivo de la Cadena

se encuentra en un nivel medio, el Criterio Precondiciones de Éxito se encuentra en nivel medio y el Criterio Potencial de Generar Impacto muestra una ponderación alta.

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

- Decrecimiento de la producción y productividad en los últimos años
- Semilla degenerada, principalmente la semilla de la Variedad Loman y falta de semilla certificada en el mercado.
- La empresarialidad de las organizaciones productoras de papa, es casi nula en la producción y comercialización.
- Existe poca o nula información con la que el agricultor cuenta a la hora de planificar y vender sus cosechas
- Falta de capacidades y desarrollo empresarial de las organizaciones productoras de papa para la comercialización y transformación.
- Alta intermediación en la comercialización

Entre las principales estrategias propuestas en el corto y mediano plazo y que responden a las problemáticas identificadas en las cadenas de valor de la papa, se encuentra:

Corto Plazo

- Asistencia Técnica y capacitación intensiva en Producción
- Fortalecimiento organizacional-empresarial a productores de papa
- Desarrollar Estudios de Intermediación e Implementación de Nuevas Estrategias de Comercialización.

- Implementación de Valor Agregado Primario a la Papa

Mediano Plazo

- Desarrollar Instancia Coordinadora para Investigación en Semilla de Papa:
- Ampliar estudios de las variedades existentes de papa sobre obtención de harinas y almidón
- Implementación de equipamiento para la Transformación de la Papa
- Fomentar la gastronomía para el consumo de papa

II. Introducción

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

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

Componente 2: Creación de cadenas de valor productivas

Componente 3: Gestión y monitoreo del proyecto

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

formular nuevos enfoques para aumentar el acceso a los servicios financieros y de desarrollo empresarial.

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

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

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

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

III. Objetivos de la evaluación de cadenas de valor de papa

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

IV. Resumen de resultados matriz de evaluación

4.1 Descripción de la Herramienta

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

4.2 Criterios de Evaluación

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

Criterio 1. Dinámica de la Demanda Potencial:

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

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

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

Criterio 3. Pre-Condiciones de éxito:

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

Criterio 4. Determinación geográfica:

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

4.3 Formulario de Preguntas

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

Cualificación:

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

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

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

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

4.4 Resultados Matriz de Evaluación

La evaluación de preguntas se hizo agrupando por subcriterio, la suma de sus valores de cualificación, Alto, Medio y Bajo. La evaluación del subcriterio, se realizó con una ponderación calificativa, tomando en cuenta las respuestas Alto con un punto (1), Medio con medio punto (0.5) y Bajo con cero puntos (0), para luego dividirlo en el total de preguntas por subcriterio, la calificación obtenida será mejor mientras más se acerca a uno (1), mientras que si se acerca a cero (0) se consideran condiciones poco pertinentes. Posteriormente para la evaluación del

criterio se realizó un promedio de los subcriterios y se ponderó en base al nivel de importancia considerado anteriormente par cada criterio, con esto dándole un mayor peso al criterio con mayor valor (cuadro 1).

Cuadro 1. Resultados de Evaluación de la Cualificación de Criterios para la Cadena.

No.	Criterios	No	Sub-criterios	A	M	B	Ponderado	Total
1	DINAMICA DE LA DEMANDA Y POTENCIAL COMPETITIVO	1	Dinamismo de mercado	16	0	0	1.00	0.16
		1	Capacidades actuales y ventajas competitivas	2	5	0	0.64	
2	POTENCIAL DE IMPACTO/DESARROLLO INCLUSIVO DE LA CADENA	2	Relevancia actual de la participacion de MIPYMES en el sector	1	3	0	0.63	0.18
		2	Potencial de las MIPYMES de generar empleo (estacional y formal)	3	2	0	0.80	
		2	Potencial "Ventaja competitiva (y comparativa) de las MIPYMES y oportunidades para vincular nuevas MIPYMES a la cadena	1	3	0	0.63	
		2	Potencial de que un riesgo significativo se cristalice afectando de manera importante la posición competitiva de las MIPYMES	0	3	1	0.38	
3	PRE-CONDICIONES DE EXITO	3	El nivel de receptividad y el nivel de compromiso de los actores clave de la cadena hacia la iniciativa	3	0	0	1.00	0.23
		3	Disponibilidad a coinvertir en la iniciativa por parte de actores locales	2	3	0	0.70	
		3	Presencia de activos productivos y disponibilidad de oportunidades complementarias al proyecto	0	3	0	0.50	
		3	Grado de coordinacion y articulacion entre los actores de la cadena	0	3	1	0.38	
		4	Grado de desatención de las cadenas	0	5	2	0.36	
4	DETERMINACIÓN GEOGRÁFICA	4	Cobertura geográfica con mayor potencial de generar impacto	5	1	0	0.92	0.09

Total Ponderado **0.67**

V. Cadena de Valor.

De acuerdo a los **resultados de la Evaluación Cualitativa Cadenas de valor de Papa, la misma tuvo una ponderación final de 0.67, con una calificación Media-Alta**, donde el Criterio Dinámica de la Demanda y Potencial Competitivo tiene una ponderación alta, el Criterio Potencial de Impacto/Desarrollo Inclusivo de la Cadena se encuentra en un nivel medio, el Criterio Precondiciones de Éxito se encuentra en nivel medio y el Criterio Potencial de Generar Impacto muestra una ponderación alta (figura 1).

La evaluación cualitativa de cadenas de valor de papa, muestran resultados de las dinámicas que se establecen entre los eslabones, las relaciones, interacciones y sinergias que se efectúan en las cadenas de valor, sin embargo se encontró en la cadena, que organizaciones de productores (asociaciones y cooperativas, principalmente), intervienen escasamente en el valor agregado de eslabón a eslabón, lo que representa alta participación en el eslabón de producción, pero escasa participación en el eslabón de transformación y comercialización, permitiendo la alta participación de intermediarios, quienes han acaparado el mercado local y de exportación hacia Centro América (principalmente El Salvador).

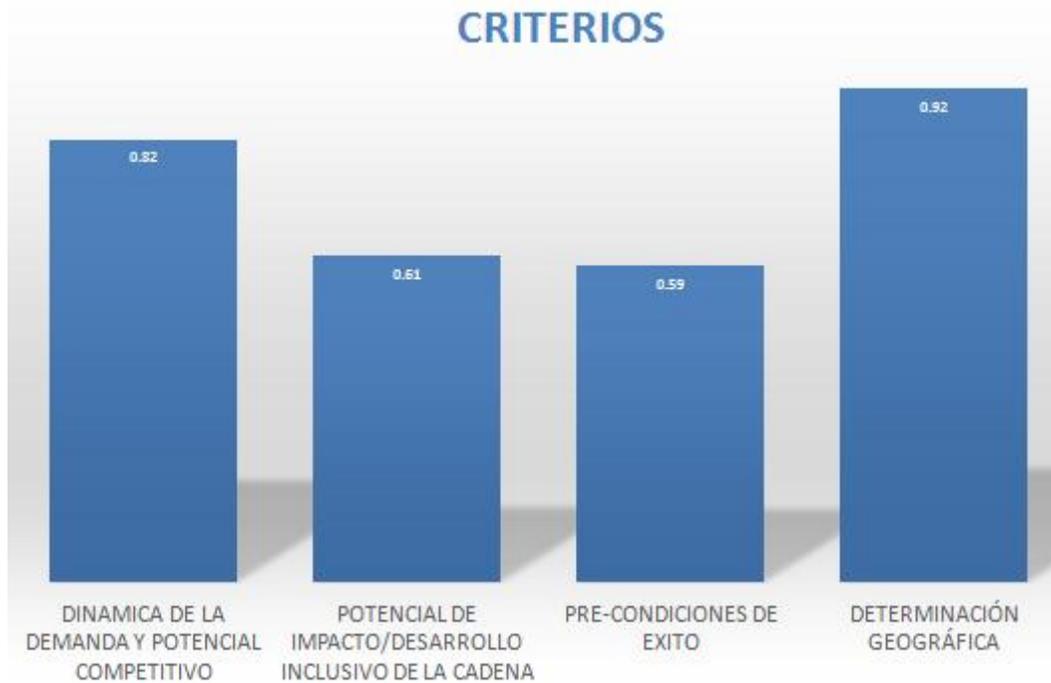


Figura 1. Resultados de la Evaluación por criterios de las cadenas de valor de papa



5.1.1 Dinamismo del Mercado

Un factor que está estimulando el crecimiento económico es la vigorosa expansión del consumo de papa en los hogares a nivel nacional e internacional por las exportaciones que representa la papa para el mercado centroamericano, principalmente el Salvadoreño. A este dinamismo de mercado se puede sumar las transformaciones que se puedan efectuar en el mediano y largo plazo, de acuerdo al análisis prospectivo de la cadena.

El incremento que se observa en la intermediación y que durante los últimos años se ha duplicado, según indicaron los diferentes productores, confirma mayores segmentos de compradores a nivel local y esto va de la mano con la construcción de Centros de Mayoreo en las cabeceras municipales de San Juan Ostuncalco y Concepción Chiquirichapa, y que representa un indicador del comportamiento del mercado interno. Es notable el aumento de la demanda por insumos, equipo para la implementación de sistemas de miniriego y compra de vehículos para efectuar el transporte de papa hacia mercados locales, mercado del CENMA y terminal de la ciudad capital, como hacia el mercado Salvadoreño.

5.1.2 Capacidades actuales y ventajas competitivas

Las capacidades locales y características de la demanda de papa han definido la ventaja comparativa y competitiva, que de acuerdo a las condiciones agroecológicas, eficiencia de producción de parte de algunos productores y organizaciones de productores, muestran una capacidad instalada y adquirida en el corto, mediano y largo plazo.

De acuerdo a los resultados de la Evaluación, este Subcriterio se encuentra en un nivel Medio, que nos indica que el producto (papa en fresco), presenta una rentabilidad media para las MIPYMES, en rangos que van del 12% al 22% anual en los últimos 3 años. La cadena de producción enfrenta desventajas importantes

referidas al alto costo de semilla de papa e insumos. Estas se podrán direccionar a través de inversiones y fortalecimiento empresarial. Las barreras de entrada para competidores son modestas.

5.2 Potencial de impacto/desarrollo inclusivo de la cadena

5.2.1 Relevancia actual de la participación de MIPYMES en el sector

Las organizaciones de productores, conformadas en Asociaciones y Cooperativas, participan como MIPYMES en el sector, y de acuerdo a la evaluación esta se encuentra en un nivel medio, aún encontrándose estas MIPYMES en una participación incipiente, que será necesario efectuar un fortalecimiento empresarial para lograr una alta participación de estas MIPYMES en el sector.

Destaca la conformación de redes y asociatividad de MIPYMES en este sector, donde participan un número importante de MIPYMES en la cadena y que en su conjunto tienen una participación de entre el 15% -30% del volumen del producto producido y comercializado.

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

El nivel adquirido del potencial de las MIPYME de generar empleo se encuentran en un nivel alto y esto se demuestra en que las MIPYMES, dado su número y participación en la cadena, contribuyen de manera importante a la generación de empleo temporal y formal; dicho potencial se podrá expandir a través de su fortalecimiento.

Con la extensión reportada por BANGUAT para 2013 (20,860 hectáreas), y considerando la generación de empleos a lo largo de la cadena **se podrían haber**

creado un total de 56,866 empleos permanentes entre empleos directos e indirectos.

5.2.3 Potencial “Ventaja comparativa y competitiva” de las MIPYMES y oportunidades para vincular nuevas MIPYMES a la cadena

Se encontró en la evaluación cualitativa, el reconocimiento de parte de las MIPYMES sobre que las ventajas competitivas deben de potencializarse para la mejora de la cadena, considerando que en la producción de papa se tienen ventajas comparativas que representan ventajas competitivas, no solo en la producción agrícola del país, sino por las condiciones agroecológicas, posición geográfica y la experiencia adquirida por muchos productores y MIPYMES que tienen participación en este sector.

Las MIPYMES se encuentran en un nivel medio, acorde a que en las Soluciones Inmediatas conocen los medios de mejora, así mismo, reconocen que existen empresas que de articularse con la cadena serían beneficiadas y se tienen establecido los estándares de calidad que lo aplican algunas empresas y otras deberán efectuar esfuerzos para aplicarlo.

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

A un nivel medio ha existido riesgos que afecten la producción, el nivel de aplicación y operatividad con respecto al seguimiento de las regulaciones de la cadena y de la certeza jurídica sobre los medios de producción (propiedades) y la misma ha afectado de manera importante la posición competitiva de las MIPYMES. En un nivel bajo existen riesgos que se consideran que hay en cada eslabón y que no permiten el crecimiento paralelo de las MIPYMES.

5.3 Pre condiciones de éxito.

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

Las MIPYMES representadas por las organizaciones de productores (Asociaciones y Cooperativas de papa), indican que no tienen problemas a enfrentar para participar en el proyecto, así mismo ratificaron que estarían dispuestos a colaborar, asistir y colaborar en reuniones propuestas para el apoyo de la cadena de valor y finalmente estos actores indicaron, que tienen un nivel de confianza alto, entre y a lo largo de los eslabones y de los actores de la cadena.

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

Las empresas han pasado de un nivel de productores con pequeños excedentes del producto para comercializar hacia un nivel medio de producción excedentaria, donde han sido partícipes de créditos por la banca y entidades financieras, con lo cual han acumulado pequeños capitales que estarían dispuestos a coinvertir, con la finalidad de participar en las cadenas de valor y efectuar valor agregado primario (lavado, cepillado y clasificado de la papa).

Las MIPYMES disponen de soportes para efectuar gestiones de créditos y de recursos para coinvertir y mejorar la empresarialidad para ser competitivos a nivel de mercado y de efectuar transformación y comercialización en el mediano y largo plazo.

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

De acuerdo a que las MIPYMES vinculadas a la cadena de papa, han sido participes del dinamismo de mercado, donde cada vez existen mayores requerimientos de calidad y de ser competitivos para permanecer en el mercado, estas organizaciones están dispuestas a implementar mejores prácticas productivas, a mejorar la infraestructura y de implementar mejores niveles tecnológicos en la parte productiva, porque reconocen que solo así tendrán presencia en el mercado y tendrán disponibilidad de oportunidades complementarias al proyecto.

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

El grado de coordinación y articulación entre los actores de la cadena es de nivel medio, debiendo efectuar esfuerzos para eficientizar esta coordinación y tener una mejor articulación, principalmente con los comercializadores, quienes tienen una relación de alta demanda de producto (papa en fresco), pero donde los productores no tienen opciones de negociar precios, más bien son estos intermediarios quienes fijan y acaparan el mercado.

5.3.5 Grado de desatención de la cadena.

Actualmente los actores indican que existe un nivel medio en cuanto a la desatención de la cadena y esta se da de parte de las Instituciones Reguladoras quienes ven mucha pasividad en atender la cadena y como también indican que a nivel de asociatividad también no se le ha dado la importancia de parte de las organizaciones y que se muestra poca atención hacia la cadena.

5.4 Determinación geográfica.

5.4.3 Cobertura geográfica con mayor potencial de generar impacto.

De acuerdo al nivel de cobertura geográfica con mayor potencial de generar impacto el nivel es alto y esto se sustenta en que la distribución geográfica de la cadena y sus actores principales es estratégica de acuerdo a las mejores condiciones agroecológicas, según la posición geográfica del país.

A nivel de territorio existen actores que podrían incorporarse al desarrollo de la cadena y de acuerdo a la ubicación de las MIPYMES es estratégica según cada eslabón de la cadena y existe en el Noroccidente las mejores cualidades y dinamismo para efectuar la producción de papa. Todo esto trasciende en regiones productoras de papa bien definidas a nivel de cada departamento, donde presenta ventajas comparativas que trascenderán en ventajas competitivas para la cadena,

VI. Definición de la Cadena

Según Kaplinsky, el concepto de cadenas de valor se utilizó en los años setenta por analistas que observaban la trayectoria de las exportaciones de minerales. En los años setenta y ochenta, el concepto fue empleado en Francia para describir la capacidad de las empresas de abarcar el flujo o relaciones completas de una cadena de valor (Kaplinsky, 2004). De los noventa a la fecha, el concepto se ha desarrollado con una metodología propia de análisis.

El economista Albert Hirschman dio un aporte importante a la comprensión de eslabón en el contexto del desarrollo económico. Definió varios tipos de eslabones que representan algunas reacciones que se esperan en el proceso del desarrollo y la industrialización.

La cadena de valor describe el rango completo de las actividades que son necesarias (indispensables) para llevar el producto a servicio desde su concepción, a través de las fases de intermediación para su producción (incluyendo las combinaciones de transformaciones físicas y los insumos de servicios), la distribución al consumidor final, y la eliminación después de su uso. (Kaplinsky, 2004).

La cadena de valor incorpora el concepto de cadena productiva pero incluye otros elementos institucionales, relaciones entre empresas, relaciones de poder, trasciende la colocación de la mercancía en el mercado para situarse en la atención al cliente y la post venta.

Se puede definir a la "cadena de valor" como la colaboración estratégica de empresas con el propósito de satisfacer objetivos específicos de mercado en el largo plazo, y lograr beneficios mutuos para todos los "eslabones" de la cadena. El término "cadena de valor" se refiere a una red de alianzas verticales o estratégicas entre varias empresas de negocios independientes dentro de una cadena de productos o servicios. (Iglesias, 2002).

Las cadenas de valor de papa en el país, permite reflejar los eslabones que conforman la cadena; las relaciones, interacciones y sinergias que se dan entre los diferentes actores, considerando una participación intrínseca de actores directos e indirectos. La aplicabilidad de cadenas de valor es potencialmente capaz de adecuarse a los desafíos del país, si consideramos que las diferentes regiones productoras de papa, poseen condiciones agroecología adecuadas, los productores, organizaciones y empresas involucradas en el proceso, la tecnología disponible y la mano de obra necesaria. Con las cadenas de valor se logra un desarrollo sustentable que implica una producción económicamente rentable, ambientalmente amigable y socialmente responsable.

6.1 Productos Evaluados

Para el presente estudio Cadenas de Valor de Papa, se identificaron, de forma clara y concisa, las características de un solo producto evaluado. **El producto analizado y evaluado en la cadena de valor lo constituyó la papa en fresco.** Este producto se definió tanto en origen como en destino.

El producto analizado en esta cadena de valor es la papa en fresco, procedente de las áreas productivas que en este caso, es representativo de los departamentos de San Marcos, Quetzaltenango y Huehuetenango. Se estudió la cadena de valor sobre la papa producida en estos tres departamentos y que se comercializa hacia el mercado interno y externo del país.

La papa como producto, constituye un tubérculo que cumple una seguridad alimentaria y nutricional de las familias productoras, que provee una excelente fuente nutricional y da respuesta a la demanda creciente de alimentos de la población occidental del país, sujeta de atención en el presente estudio. Sin embargo, la mayor parte de las cosechas se destinan al comercio.

6.2 Descripción Zona Geográfica o de Acción

La Región Noroccidente del país, que abarca a los departamentos de San Marcos, Quetzaltenango y Huehuetenango, sujetos de atención para la presente Evaluación cadenas de valor de papa, tiene una predominancia de población que vive en condiciones de pobreza y pobreza extrema, con un mayor porcentaje de población indígena, la cual vive en su mayoría en el área rural, predispone a una Región que tienen las mayores limitaciones para una vida digna de sus habitantes, destacándola como la región de mayores carencias de todo el territorio Guatemalteco.



Estos departamentos practican actividades productivas agropecuarias, forestales y empresariales con bajo nivel tecnológico y de productividad, recursos naturales no utilizados según su potencial, poca participación e incidencia de los pobladores rurales y gobiernos locales en las políticas de desarrollo, como consecuencia alta vulnerabilidad social, económica y ambiental. Como respuesta a esta

situación han surgido diferentes iniciativas, las cuales solo han quedado en ideas de programas y de proyectos, debido a la falta de financiamiento para atender estas demandas de la población.

En esta región se han conformado Organizaciones locales con fines productivos, quienes han venido a apoyar algunas demandas de la población, sin embargo solamente se han abarcado algunas etapas de la cadena productiva y aún es necesario mejorar la producción y comercialización de varias actividades productivas, principalmente correspondiente a la producción agropecuaria, artesanal, manufacturera y de emprendimientos, con la finalidad de mejorar las condiciones de vida de los beneficiarios directos, como también de la población en general, producto de la dinamización de la economía local, que representa estas actividades productivas desarrolladas por las diferentes organizaciones en estas localidades.

Según el IV Censo Nacional Agropecuario del INE, tres departamentos colindantes de la región occidental, Huehuetenango, Quetzaltenango y San Marcos concentran el 76.75% de la producción nacional (389,458 toneladas), el 74.78% del área productiva (15,231 hectáreas) y el 85.12% de número total de unidades productivas

(69,359 fincas). En relación a los rendimientos, se estima una media nacional de 24.91 toneladas por hectárea.

El mismo IV Censo Nacional Agropecuario, identificó a doce municipios como los mayores productores de papa. Estos son en su orden: Chiantla, Todos Santos Cuchumatán, Ixchiguán, Palestina de los Altos, San Martín Sacatepéquez, Concepción Chiquirichapa, San Juan Ostuncalco, San Juan Ixcoy, Sololá, San José Ojetenam, Palencia y Tacaná. En conjunto, representan el 63% de la producción nacional.

De esta región, los 3 departamentos focalizados en la Evaluación Cadenas de valor de papa: a) San Marcos, involucra a 29 municipios, b) Quetzaltenango, involucra a 24 municipios y c) Huehuetenango, con 32 municipios. La topografía de la región es heterogénea, la mayor parte de su territorio se encuentra por encima de los 1,000 metros sobre el nivel del mar, posee altiplanos y elevaciones muy marcadas, e incluso un 5% del área (1,122 Km²) se encuentra por encima de los 3,000 msnm donde hay montañas que superan los 4,200 msnm y son las mayores elevaciones del país, ubicadas en la Sierra de los Cuchumatanes. El territorio drena hacia las tres vertientes nacionales que son la vertiente del Océano Pacífico, la vertiente del Golfo de México y la vertiente del Mar Caribe.

Los centros urbanos están distribuidos en la región y crean un patrón de población dispersa y rural. El concepto de rural surge por la gran dispersión de los centros poblados en los territorios de los departamentos y por el pequeño número de habitantes de la mayoría de ellos; en ese aspecto, el departamento de San Marcos es el que posee mayor “ruralidad” con una media de 467 habitantes por centro poblado y le sigue el departamento de Huehuetenango con una media de 540 habitantes por centro poblado, y finalmente Quetzaltenango (media de 740 personas) por centro poblado.

Con referencia a la red vial, la región posee un total de 11,628 kilómetros lineales entre vías pavimentadas y no pavimentadas; el 77% de este total lo conforman las vías no pavimentadas que forman un entramado de caminos rurales. La principal vía de conexión es la carretera interamericana que atraviesa la región de sureste a noroeste y culmina en la frontera con la República de México en el pueblo de La Mesilla del departamento de Huehuetenango.

A efectos de conocer la densidad de vías de acceso y conocer qué municipios se encuentran mejor o peor conectados, se ha extraído del documento de DIG/MAGAS-SESAN (2011) un índice vial que se ha referido a la región bajo estudio. Destaca que más del 40% de la región se encuentra mal comunicada, sobre todo en forma transversal; esta situación es conspicua al norte de Huehuetenango. Únicamente las tierras altas de la parte central de la región que es interconectada por la carretera interamericana y la que comunica las cabeceras departamentales de Quetzaltenango y San Marcos.

6.3 Importancia de la Producción de Papa en Guatemala y en la Región

Según AKIANTO-AGREQUIMA, (2012), Uno de los principales elementos que caracterizan la estructura productiva de Guatemala, se refiere al papel protagonista que desempeña la agricultura. Aunque en la última década (2001-2011) la participación del Producto Interno Bruto Agrícola (PIBA: actividades agrícolas, ganaderas, caza y silvicultura) dentro del Producto Interno Bruto (PIB) total equivale al 14% aproximadamente, (13% para 2011), su importancia no debe ser valorada únicamente con términos de su participación dentro del PIB, sino más bien por sus efectos directos en la generación de divisas, empleo y salarios entre otros.

En el periodo 2005-2009, 21 productos agropecuarios en conjunto (16 productos agropecuarios más 5 transformados donde más del 90% de la materia prima son productos agrícolas), generaron en promedio más del 33% de los ingresos en

concepto de divisas producto de las exportaciones. Es decir, por cada dólar que ingresa en el país en concepto de divisas por exportaciones, 33 centavos de dólar provienen de esta actividad. (AKIANTO-AGREQUIMA, 2012).

Para el caso de la papa, sin contar con su transformación, el cultivo aportó al 2009 un 4,68% al PIBA y un 0,55% al PIB total nacional, por delante de muchos productos como el frijol, el tomate, la arveja china y el brócoli.

De acuerdo al cuadro 2, para el año 2013 la producción de papa en Guatemala fue de 521.849 toneladas, ocupando una superficie de 20.860 hectáreas, según datos del MAGA con cifras estimadas por BANGUAT para 2013 (MAGA, 2013) y se concentra básicamente en tres departamentos del occidente del país, siendo estos, Huehuetenango, Quetzaltenango y San Marcos, que producen alrededor del 77% de dicha producción nacional según el IV Censo Nacional Agropecuario, ocupando alrededor del 75% de la superficie nacional dedicada al cultivo. (INE, 2004).

Cuadro 2. Producción Nacional de Papa en Guatemala, Año 2013.

Departamento	Toneladas	Hectáreas	Número de Fincas	Superficie Promedio (ha)	Rendimientos (Tn/ha)	Porcentaje sobre la producción	Porcentaje sobre la superficie total nacional cultivada
Total República	521,849	20,860	83,286	0.25	25.02	100%	100%
Huehuetenango	168,368	6,067	24,396	0.25	27.75	32.26%	29.08%
Quetzaltenango	120,823	4,522	15,716	0.29	26.72	23.15%	21.68%
San Marcos	111,367	5,010	30,785	0.16	22.23	21.34%	24.02%
Guatemala	27,976	1,160	1,019	1.14	24.11	5.36%	5.56%
Sololá	19,558	789	2,988	0.26	24.8	3.75%	3.78%
Jalapa	17,888	985	2,053	0.48	18.16	3.43%	4.72%
Chimaltenango	16,608	745	2,546	0.29	22.28	3.18%	3.57%
Alta Verapaz	14,153	529	827	0.64	26.74	2.71%	2.54%
Baja Verapaz	12,551	387	293	1.32	32.45	2.41%	1.85%
El Quiché	7,852	400	1,315	0.3	19.64	1.50%	1.92%
Totonicapán	3,466	214	1,241	0.17	16.2	0.66%	1.03%
Sacatepéquez	124	9	31	0.28	14.3	0.02%	0.04%

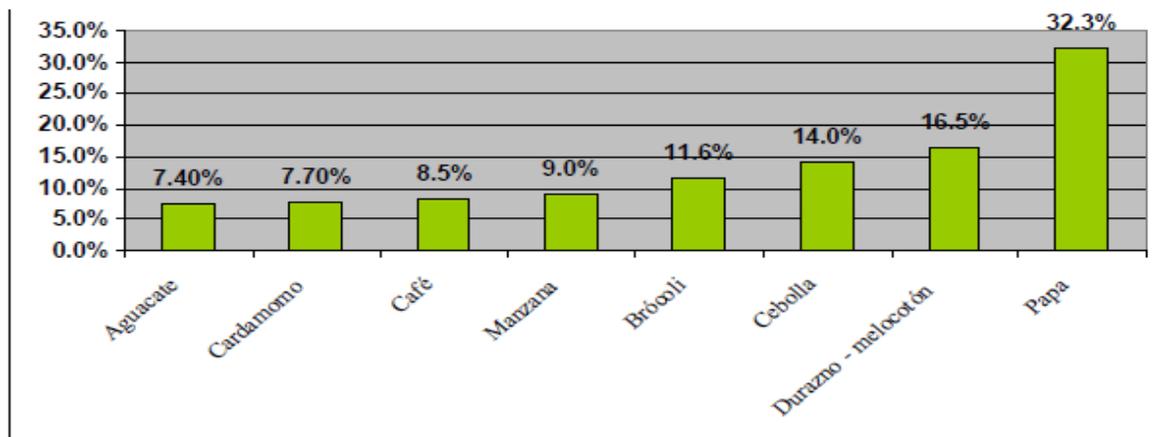
Elaboración propia, con datos del Censo Agropecuario 2003 y DIPLAN-MAGA, 2013.

De acuerdo a los rendimientos mostrados en el anterior cuadro, el promedio nacional es de 25.02 Ton/qq, donde el departamento de Huehuetenango presenta el mejor rendimiento con 27.75 Ton/ha, seguido de Quetzaltenango con 26.72 Ton/ha y finalmente San Marcos con 22.23 Ton/ha.

La papa es producida en su gran mayoría por productores de infra subsistencia y subsistencia y consumida prácticamente por todos los grupos socioeconómicos a nivel nacional, además de tener excelentes cualidades nutricionales. Por todo esto, la promoción de la cadena de valor de la papa encaja muy bien dentro de la agenda de desarrollo enfocada a reducir la pobreza¹

La papa tiene una alta importancia en la producción agrícola nacional y para el departamento de Huehuetenango, es el cultivo con mayor aporte a la producción nacional, con un 32.3%. Así mismo, para el departamento de Huehuetenango, es el cultivo con mayor área de siembra, lo cual tiene una estrecha relación con los altos ingresos que se perciben por comercialización de este producto, así como la generación de empleo; con resultados en la dinamización de las economías locales para este departamento (figura 2).

¹ Cadena Agroalimentaria de la Papa en el Altiplano de San Marcos: Una Mirada Global Desde lo Local. Trabajo Final de Máster. Anastasia Gasó Ausina, Universidad Autónoma de Cataluña, Barcelona, España. 2014.

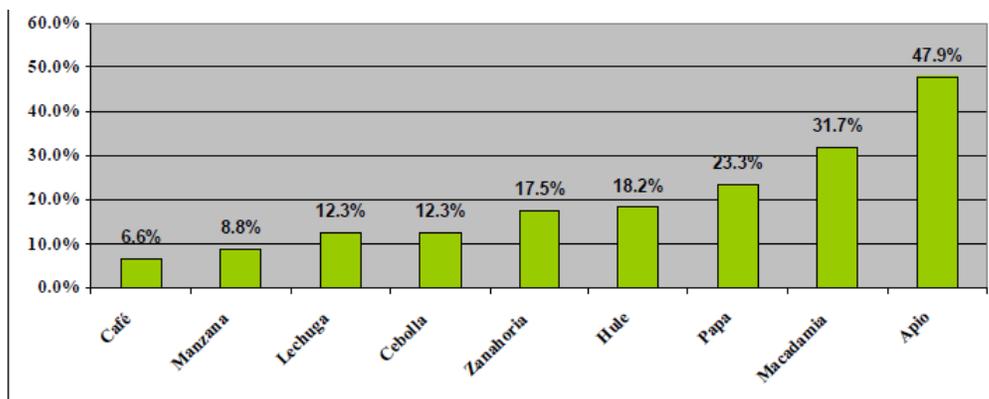


Elaboración propia, con datos del Censo Agropecuario 2003 y DIPLAN-MAGA, 2013.

Figura 2. Departamento de Huehuetenango: Productos agrícolas principales y su aporte a la producción nacional

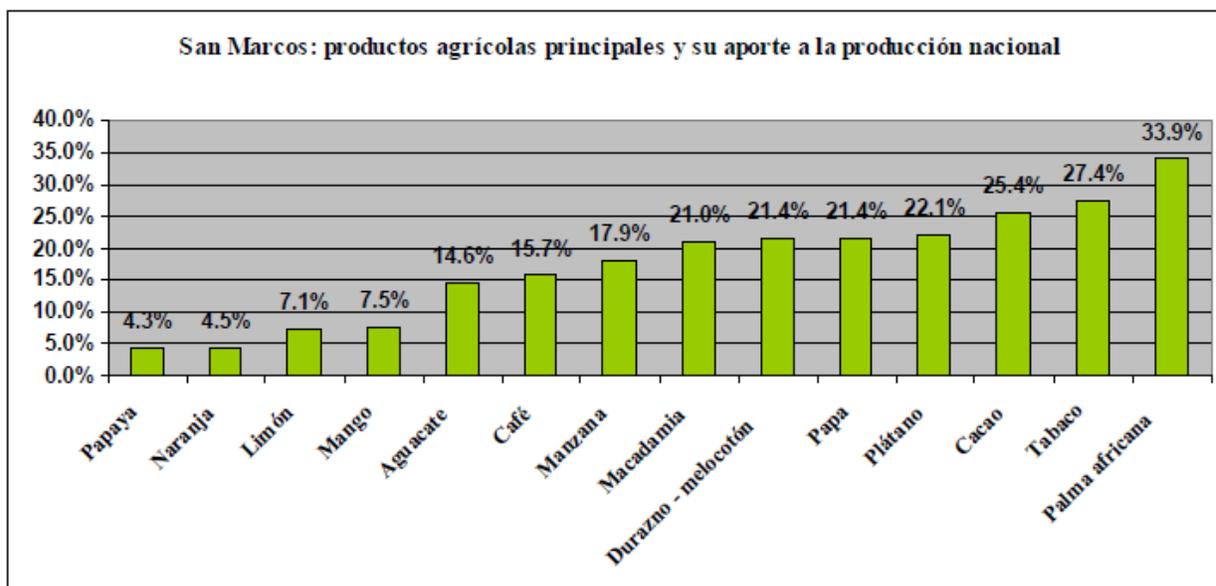
Para el departamento de Quetzaltenango, la producción de papa tiene una aportación significativa en la producción agrícola nacional. Este cultivo ocupa el segundo lugar a la aportación de la producción nacional, con un 23.3%. La papa representa a nivel departamental el tercer cultivo en área de siembra, con alta significancia en la generación de ingresos y empleo; con resultados en la dinamización de las economías locales para este departamento (figura 3).

En el departamento de San Marcos se tiene una alta producción de papa y el mismo contribuye con el tercer lugar a la aportación de la producción nacional con un 21.4%. A nivel departamental se encuentra entre los primeros cinco cultivos de alta importancia, dinamizando las economías locales, por la generación de ingresos y empleos, principalmente en el altiplano marquense (figura 4).



Elaboración propia, con datos del Censo Agropecuario 2003 y DIPLAN-MAGA, 2013.

Figura 3. Departamento de Quetzaltenango: Productos agrícolas principales y su aporte a la producción nacional



Elaboración propia, con datos del Censo Agropecuario 2003 y DIPLAN-MAGA, 2013.

Figura 4. Departamento de San Marcos: Productos agrícolas principales y su aporte a la producción nacional

La mayor parte del volumen total de la producción nacional se utiliza para su consumo en fresco. Se estima que el consumo industrial es aproximadamente del 5'2% de la producción total más las importaciones de papa en fresco, como justificaremos más adelante, y es básicamente utilizado para la producción de papalinas o productos intermedios para este tipo de industrias, que según IDC (1999) proporcionan más del 2.000% de valor agregado al producto en la cadena.

La transformación industrial de la papa en Guatemala, está destinada a:

- Las hojuelas fritas de papa (“english fríes o chips”), que pueden obtenerse directamente rebanando la papa o de materiales intermedios (harina, puré, almidón de papa) extrusionados directamente o indirectamente (pellets). Industria de los snacks.
- Hojuelas deshidratadas: para puré instantáneo o sopas.
- Almidones (féculas) y harinas, que posteriormente se utilizan en otros tipos de industrias. En el caso de la industria agroalimentaria se utiliza básicamente en la industria cárnica y en otras como espesante. Las harinas se utilizan básicamente para industrias panificadoras.
- Pellets: Producto de la extrusión indirecta de la harina, almidón o puré de papa que, una vez troquelado con la forma deseada y secado se utiliza básicamente para fritura en la industria de los snacks. (Hojuelas fritas de papa o con otras formas).
- Papas a la francesa congeladas (“french fríes”) (Congelado Rápido Individual), utilizadas básicamente en las cadenas de restauración “fast-food”.
- Cubitos de papas congelados (Congelado Rápido Individual).

- Otros: alimentación animal y otros subproductos utilizados en industrias de otros sectores.

Algunas de las características más deseables de las papas destinadas a transformación agroindustrial están relacionadas estrechamente con el contenido de materia seca (o sólidos totales). Existe una gran correlación entre el peso específico (o gravedad específica), la materia seca y el contenido en almidón (entre el 60-80% de los sólidos totales son almidón). Es evidente que el porcentaje en materia seca influye en el rendimiento de procesado posterior. Los tubérculos con alto peso específico rinden más producto terminado por kilo de papa fresca. Además, durante el procesamiento, las papas fritas y los chips absorben aceite. Cuando se fríen papas con bajo peso específico, se absorbe más aceite que cuando el peso específico es más alto. Contenidos en materia seca superiores al 24% tampoco son deseables porque producen papas demasiado quebradizas.

A nivel nacional, según estimaciones del ICTA, existen fluctuaciones en la producción a lo largo del año, dado que en Guatemala existe un periodo de lluvias (Mayo- Noviembre) y otro seco, donde sólo es posible la producción bajo riego (Diciembre-Mayo). Esto hecho se refleja en los precios alcanzados por la papa en el mercado dependiendo de la época de producción.

Para los aspectos de mercado interno, la papa se clasifica dos tipos, alargada y redonda y en tres tipos de “calibre” o tamaño: grande, mediana y pequeña, de acuerdo a la siguiente clasificación. Aún así, existen confusiones respecto al tamaño (Calibre) y calidad, dado que se habla de primera, segunda y tercera categorías que en muchas ocasiones se confunde con el tamaño. Varios documentos, entre ellos Del Cid (2000) clasifican el calibre del producto en base a Súper y primera, segunda, tercera y hasta cuarto calibre.

VII. Mapeo de la Cadena

Los agentes implicados en la cadena son de diversa naturaleza, por ello en las cadenas de valor de papa, se efectuó un sin número de reuniones, talleres y visitas de campo, para conocer las dinámicas, relaciones, interacciones y sinergias que se efectúan en las cadenas de valor, pudiendo efectuar un mapeo de la cadena. Así mismo, acorde a diversos actores y eslabones presentes en la cadena, se utilizó una boleta referencial, donde se consideraban los criterios, subcriterios y cuestionarios de importancia para cada eslabón de la cadena (anexo 4).

7.1 Eslabones de la Cadena

Los eslabones de cadenas de valor de papa, fueron definidos como los diferentes procesos que se desarrollan en la producción de papa de parte de las, Asociaciones o cooperativas productoras de papa (MIPYMES), y como este PRODUCTO (papa en fresco) va adquiriendo valor hasta lograr el valor final con el que se ofrece al mercado (figura 5).

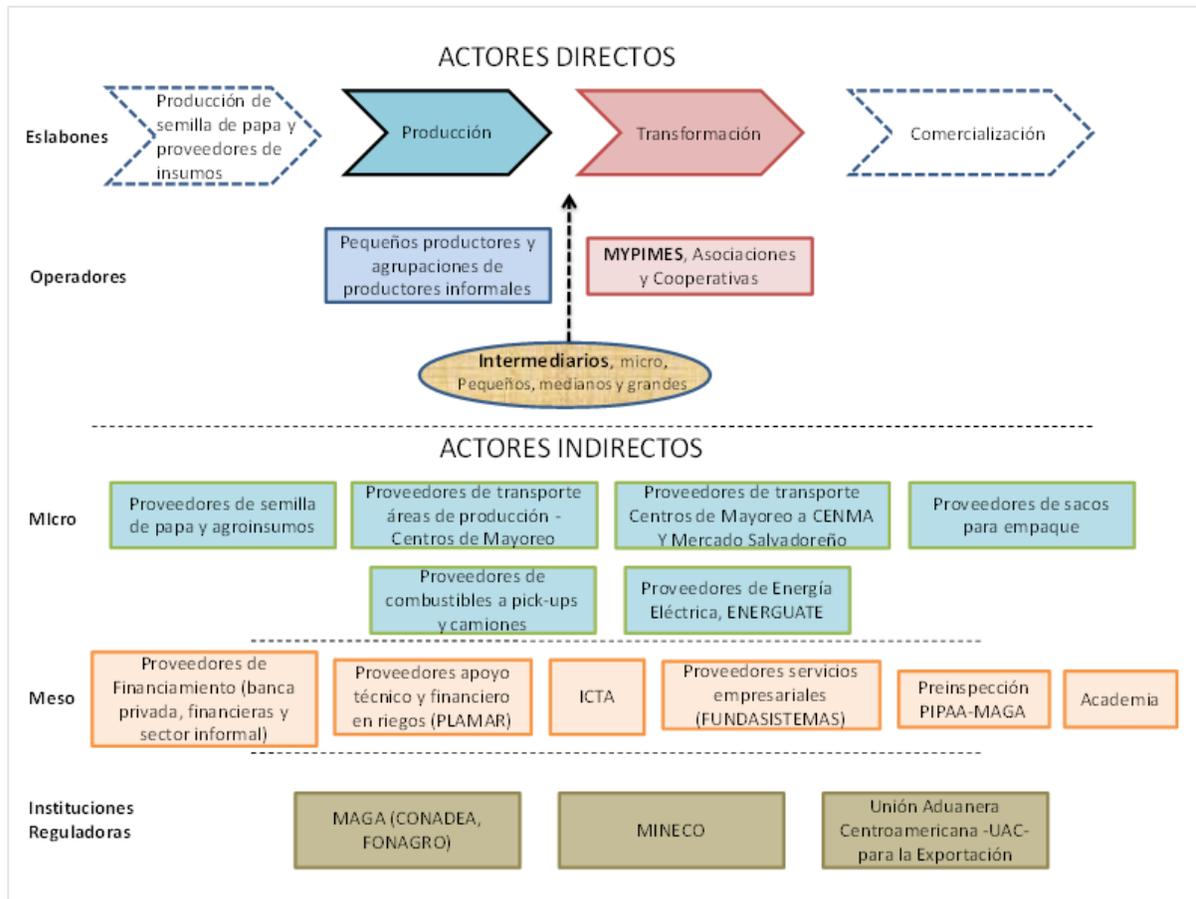


Figura 5. Eslabones Evaluación Cualitativa Cadenas de Valor de Papa

En este proceso de producción de papa que va de un eslabón hacia otro eslabón se conocieron acciones de la manera en que se desempeña una actividad y el valor o desempeño de otra. Así mismo, se determinó que las actividades de valor conforman un sistema de actividades interdependientes y que estas no se encuentran aisladas.

En las cadenas de valor de papa, se inicia con el eslabón de dotación de insumos y producción de semilla. Destacando la producción de semillas, considerando que existen 3 organizaciones bien identificadas en el departamento de San Marcos y otras 3 organizaciones en el departamento de Huehuetenango, que se dedican a estas actividades. Sin contar un sin número de pequeños productores que se dedican a la producción de semilla, que de acuerdo a demanda representa un

atractivo para la venta de semilla en los mercados convergentes a la adquisición de este producto.

El segundo eslabón identificado, es la producción de papa, donde este proceso considera dedicación en tiempo e inversión en la cadena de valor, con relación a otros eslabones. Así mismo, acá se concentra la mayor cantidad de mano de obra y representa en aspectos monetarios, los menores ingresos, si se considera la cantidad de mano de obra y el tiempo invertido para este eslabón.

El tercer eslabón es la comercialización, que para aspectos de inversión de tiempo, es uno de los más cortos, al igual que el de transformación, sin embargo este eslabón es donde se da la intermediación masiva; considerando que se tienen hasta cuatro tipos niveles de intermediación, que va desde un micro, pequeño, mediano, hasta el grande intermediario.

El cuarto eslabón lo constituye la transformación, que para esta cadena se da por parte de empresas privadas, que aparte de disponer con la capacidad instalada para esta actividad, cuenta con un alto nivel tecnológico para esta actividad. Las empresas dedicadas a la transformación, inician con el acompañamiento técnico a nivel de campo, facilitando semillas, asesorando y acompañando la producción, hasta la obtención del producto con las características deseables para la transformación.

El quinto y último eslabón es el Consumidor Final, que básicamente el producto en este caso es la papa en fresco y se obtiene en los mercados locales, cantonales y de mayoreo, y supermercados, entre los principales. Para llegar a este último proceso, se ha aumentado considerablemente el valor desde la venta por el productor y por las organizaciones hasta la adquisición final para su consumo, representando de un 20 a 40% en promedio del precio final de este producto.

Es importante destacar que a como se encuentra esta cadena, el valor agregado de eslabón a eslabón es bastante escaso. Si bien es cierto no se están aprovechando las ventajas competitivas que se pudieran dar en cada eslabón, la presencia organizacional-empresarial, no se está poniendo de manifiesto para tener participación en los diferentes eslabones para darle un valor agregado y tener mejores beneficios, que estos están quedando en manos de otros y principalmente de los intermediarios.

El eslabón de producción de papa resulta como uno de los eslabones más pobres de la cadena y esto limita a que mejore su posición competitiva y que pueda añadir valor al producto para generar mayores ingresos, resultando en que no se produce un reparto equitativo del beneficio en este caso del valor, representado en aspectos monetarios. De acuerdo a información obtenida en reuniones y talleres, se evidenció una problemática que se encuentra asociada a la falta de acceso de los pequeños productores o microempresarios a insumos, tecnología, información, conocimiento e infraestructuras, que les permitan mejorar su producto y su capacidad de negociación con otros eslabones de la cadena.

En el análisis efectuado en las cadenas de valor de papa, se determinó que hace falta capacidad estratégica de las organizaciones productoras de papa (asociaciones y cooperativas), al relacionar los recursos existentes con su capacidad de incrementar el valor de los productos y para crear ventajas competitivas.

Las actividades de valor en la papa están relacionadas con los eslabones dentro de la cadena valor. Estos eslabones entre las actividades de valor se relacionan, interaccionan y tienen sinergias con base a lo siguiente:

- La misma función puede ser desempeñada de diferentes formas, se podrá abordar de diferente forma, pero se pueden obtener los mismos resultados, tal es el caso de la incorporación de abonos orgánicos y fertilizantes, que aunque varió

de un departamento a otro, en algunos casos, se determinó alta producción del cultivo.

- El valor o desempeño de las actividades directas, se mejora con mayores esfuerzos en las actividades indirectas, como es el caso de la Asistencia Técnica y Capacitación, entre las principales.
- Las funciones de aseguramiento de calidad pueden ser desempeñadas de diferentes maneras, siempre y cuando se tenga una visión empresarial.
- Aunque los eslabones dentro de la cadena de valor de papa son cruciales para la ventaja competitiva, la mayor parte de organizaciones productoras de papa, pasan desapercibidos estos.

7.2 Identificación de los actores directos de la cadena

Para las cadenas de valor de papa, los Actores Directos son los que intervienen directamente en la producción, que le incorporan algún valor agregado (lavado, cepillado y selección, así como la transformación) y trasladan las papas frescas y/o procesadas hasta el consumidor final. Los participantes directos son proveedores de semilla, productores, empacadores, transportistas, transformadores, supermercados, mercados de mayoreo y mercados locales.

7.3 Identificación de los actores indirectos de la cadena

Los Actores Indirectos están constituidos por proveedores de insumos agrícolas y agroindustriales, de maquinaria y equipo, empresas procesadoras y/o transformadoras y empresas exportadoras, los bancos o empresas de microfinanzas, prestadores de asistencia técnica y capacitación, entre las principales.

7.4 Mapa de actores de la cadena y sus relaciones

Para la cadenas de valor de papa, se dan relaciones aisladas y de pocas sinergias, implicando mínimo valor agregado entre eslabón y eslabón de parte de las

organizaciones productoras de papa (asociaciones y cooperativas, principalmente). Como resultado de las relaciones entre actores, cada quien se dedica a lo suyo y no trasciende a tener camaraderías para eficientizar el proceso, principalmente de un valor justo, sino se busca sacarle mayor provecho al eslabón, principalmente referido a precios.

El enfoque de cadena de valor de papa, estriba en conseguir que el conjunto de actores trabaje conforme a la demanda cambiante del mercado en un contexto de estrecha coordinación, coordinación e intercambio de información e innovación que llegue a beneficiar también a los eslabones vulnerables de la cadena.

VIII. Lista de Actores, función y rol que representa en la cadena

8.1 Organizaciones de productores

Se encuentran conformadas por asociaciones y cooperativas, principalmente, quienes son los que participan de manera directa en las cadenas de valor, y son los agentes principales, quien obtiene la producción. Destacan las organizaciones de FENAPAPA, ANAPPAPA, GREPAGUA y otras organizaciones de productores de papa en proceso de conformación y legalización.

8.2 Proveedores de Insumos

Está conformada por las diferentes empresas que proveen semilla de papa, abonos orgánicos, fertilizantes, insecticidas, fungicidas e insumos para la producción y comercialización. La presencia de estos puede ser a nivel de finca o parcela, o bien en los agroservicios, que se ubican principalmente en las cabeceras municipales de la región occidental. En el mapeo de actores se identificaron más de 50 agroservicios.

8.3 Operadores de la cadena de valor

Conforman el sector privado y son los protagonistas de la cadena, quienes asumen riesgos y generan el valor económico (pequeños productores, microempresarios, empresas distribuidoras, mayoristas, etc.). Estos agentes se caracterizan porque, durante el proceso principal de producción y comercialización, son propietarios durante algún momento del bien ó producto, momento en el que tienen posibilidad de añadirle valor. La viabilidad de sus negocios a largo plazo es la condición básica para el éxito del fomento de la cadena. Entre los principales operadores se encuentran: Wall Mart, Frito Lay, Horti fruti, CENMA y COMECSA de ANAPPAPA.

8.4 Proveedores de Servicios y apoyo

Se trata de aquellos agentes que ofrecen servicios de apoyo a las organizaciones de productores (MIPYMES), o que proveen bienes colectivos a grupos de operadores de la cadena, a toda la cadena o subsector. Éstos pueden ser entidades del sector privado o bien organizaciones públicas o semipúblicas, tales como cámaras e institutos tecnológicos, y organismos del sector académico, como son los centros de investigación y las propias universidades.

8.5 Instituciones Reguladoras

El rol de la administración se centra en crear condiciones favorables para el desarrollo económico, con el objetivo de crear empleo y progresar en la reducción de la pobreza, y dotar de mecanismos para el control del buen funcionamiento y estabilidad del mercado. Así, el beneficio más evidente que la administración puede garantizar es, por un lado, la regularización del marco legal que afecta a las actividades de la cadena y su control de cumplimiento, por otro, apoyar el suministro de infraestructuras. Dentro de su parcela de responsabilidad, está incluida también el concretar las normas relativas a la propiedad intelectual y fomentar mecanismos de cumplimiento de los contratos. Destaca la participación de CONADEA, ICTA, MAGA y MINECO, entre las principales,

8.6 Relaciones económicas de los eslabones de la cadena

En las cadenas de valor de papa de la región occidente del país, se dan las relaciones económicas cuando el producto (en este caso la papa en fresco), pasa de unos agentes económicos a otros hasta llegar al consumidor final. Es importante mencionar que las organizaciones productoras (MIPYMES) de la región, han iniciado a organizarse con fines de producción, con diferentes grados de eficiencia productiva y donde los diferentes actores implicados en las actividades económicas, inician con la planificación para la producción, continúan con los eslabones de producción, hasta llegar a los consumidores finales de un producto, que para este caso es el consumo de papa en fresco o bien transformadas.

De acuerdo al análisis de evaluación de cadenas de valor, las relaciones económicas deberán de efficientizarse, considerando que para los pequeños productores que se han organizado en asociaciones y cooperativas (MIPYMES), aún no potencializado las relaciones económicas y no se ha logrado un crecimiento económico a favor de las poblaciones pobres de esta región. De acuerdo con esto, es necesario trabajar con todos los actores involucrados en las cadenas de valor, enfatizando cadenas de valor sobre la producción, transformación y comercialización e introduciendo cambios sistémicos que hagan que la cadena funcione, beneficiando e incluyendo a poblaciones de escasos recursos del área.

Para las cadenas de valor de papa, cada actividad deberá desempeñarse en combinación con su economía, pudiendo determinar si cada una de las MIPYMES tiene un costo alto o bajo en relación con sus competidores. Es importante valorar el desempeño de cada actividad, para determinar la contribución a las necesidades del comprador y por lo mismo, a la diferenciación.

De acuerdo a los resultados de la evaluación cualitativa, no se ha abordado sobre el desempeño de valor agregado a la producción primaria, a la transformación, como también al involucramiento de las MIPYMES en la comercialización, minimizando la

intermediación, ya que son los intermediarios quienes se quedan con las diferencias económicas de este eslabón. Las MIPYMES deberán comparar las cadenas de valor de los competidores y que expone estas diferencias, que permitirá determinar la ventaja competitiva.

IX. Estimación de empleo, Mipymes y Empresas Ancla

Las MIPYMES son agentes económicos que tienen un rol estratégico en el crecimiento económico en la región noroccidental de Guatemala. Tienen inclusión social, porque son fuentes expresivas de empleo e ingresos. Las cadenas de valor de papa, han sido partícipes de la conformación de MIPYMES en esta región, sin embargo el nivel empresarial aún es incipiente y casi nulo.

De acuerdo a entrevistas efectuadas y talleres efectuados, se evidencia las organizaciones productoras de papa, han iniciado a efectuar desarrollo empresarial, sin embargo este ha quedado en intentos y de obtención de la documentación que respalda la conformación de empresas legalmente constituidas, pero aún estas empresas son infuncionales.

Las experiencias de estas empresas productoras de papa se sintetizan en que no cuentan con la capacidad empresarial, iniciando desde la planificación de áreas de producción y afectando los diferentes eslabones de la cadena, hasta la comercialización. Otro factor determinante que todas han afrontado es la falta de capital de trabajo para tener un desarrollo competitivo y empresarial.

La comercialización dominante es de mercado informal, donde compradores de pequeños volúmenes, trasladan a compradores de un nivel intermedio y estos a su vez a otro tipo de compradores mayoristas que trasladan lo acopiado hacia el mercado del CENMA y Mercado Salvadoreño, principalmente.

Las empresas compradoras son las únicas que tienen una funcionalidad empresarial, sin embargo éstas sólo empiezan a efectuar sinergias entre empresas. El novedoso es que las empresas tienen más opciones para reducir sus costos al utilizar las cadenas de proveedores globales.

En cuanto al empleo, AKIANTO-AGREQUIMA (2012) consideran que se necesitan 170 jornales por hectárea para un ciclo de cultivo de papa y que 270 jornales equivalen a un empleo permanente, por lo que se puede inferir que para 2009, sólo en un ciclo de producción y sólo en el eslabón de la producción primaria (sin contar con el comercio ni la transformación) la papa generó ese año 3,153,500 jornales, equivalentes a 11.680 empleos permanentes. Otros autores como Dürr (2011), para ese mismo año 2009, calculó que sólo en la fase de producción primaria se generan 3,972,841 jornales, equivalentes a 14.714 empleos permanentes. El mismo autor estima que a lo largo de la cadena de la papa en fresco, por cada jornal generado en la agricultura (empleo directo) se generan 1,27 jornales (empleo indirecto) a lo largo de la cadena por los jornales generados básicamente en el comercio del producto. Por lo tanto, la papa habría generado en 2009, además del empleo permanente directo, unos 18,640 empleos permanentes indirectos, para un total de 33,354 empleos permanentes.

Con la extensión reportada por BANGUAT para 2013 (20,860 hectáreas) sólo en el eslabón de la producción primaria se habrían generado en un ciclo de producción 6,763,855 jornales, equivalentes a 25,051 empleos permanentes. Si además tomamos en cuenta lo planteado por Dürr (2011), el empleo indirecto creado por la papa a lo largo de la cadena equivaldría a otros 8.590.096 jornales indirectos, equivalentes a 31.815 empleos permanentes. **Así, el cultivo de la papa para 2013 podría haber creado un total de 56,866 empleos permanentes entre empleos directos e indirectos.**

Respecto a cuestiones de género, con base a informes que caracterizan los sistemas productivos de Ixchiguán (FAO Altiplano, 2008), se puede concluir que la mujer en el Altiplano Marquense realiza ciertas actividades dentro del eslabón de la producción primaria de la cadena de la papa, especialmente en las tareas de siembra y de cosecha, que equivalen entorno al 18% de los jornales empleados en un ciclo de producción. Dürr (2011) refleja que, especialmente en el eslabón del menudeo urbano (detallistas), **alrededor del 72% de los jornales empleados son también efectuados por mujeres.**

9.1 Número estimado de MIPYMES operando en la cadena en el área geográfica determinada.

En la región occidental que involucra a los departamentos de Huehuetenango, Quetzaltenango y San Marcos, se generar 43,787 se empleos permanentes, que de acuerdo a que esta región es considerada de pobreza y pobreza extrema, es bastante significativa la generación de empleo. Así mismo, la cantidad de empleos que se generan por las MIPYMES es también significativa, de acuerdo a que se ha alcanzado los 17,515 empleos permanentes y que de acuerdo a entrevistas sostenidas con estas organizaciones, las mismas indican que se están sumando más empleo, acorde a que se están sumando mayor asociados en estas organizaciones (cuadro 3).

Cuadro 3. Estimación de Empleos y MIPYMES en la producción de papa

No.	Descripción	Zona Productora Huehuetenango	Zona Productora 2 Quetzaltenango	Zona Productora 3 San Marcos	Total
	Trabajadores Permanentes	18,368	13,250	12,169	43,787
	MIPYMES (Se definen Cooperativas, Asociaciones y Agrupaciones de productores afines)	ANAPPAPA, ASOCUCH 7,347 trabajadores permanentes	FENAPAPA, GREPAGUA 5,300 trabajadores permanentes	ANAPPAPA, FENAPAPA, GREPAGUA 4,868 trabajadores permanentes	17,515

Elaboración propia de acuerdo a estimaciones por zona, según datos de BANGUAT, MINECO, DIPLAN-MAGA y datos obtenidos a nivel de entrevistas.

X. Análisis Económico y de Mercado

En las cadenas de valor de papa, el desarrollo de actividades integradas mediante eslabones que conforman un proceso económico, abarcando desde la materia prima hasta el producto terminado y su comercialización, permitirá efectuar un análisis económico y de mercado.

10.1 El mercado y su alcance

El enfoque de cadenas de valor de papa, en el cual se basó el presente estudio, utiliza como base de análisis los comportamientos de oferta y demanda que rigen el mercado, y como estas dos variables se integran de manera sostenible y equitativa, para poner de manifiesto las dinámicas reales del mercado de la papa.

Según la FAO, desde un punto de vista social y alimenticio, el incremento en su demanda se fundamenta en la capacidad de este tubérculo para aportar altas

cantidades de carbohidratos a la nutrición humana, especialmente de familias productoras y consumidoras con medianos o bajos ingresos. Se estima que a la fecha forma parte de la dieta de más de dos mil millones de personas en los países en desarrollo

El Centro de Investigación de Polímeros, indica que la papa se trata del tubérculo más importante para responder a los requerimientos nutricionales de enormes masas de población, resultantes del crecimiento demográfico y del aumento de la población vulnerable. La facilidad de obtener una fuente alimenticia de alta productividad, a un costo razonable de mercado y en ciclos de cultivo relativamente cortos, permite considerar a la papa como un elemento estratégico dentro del sistema de alimentación mundial, explica la creciente expansión de áreas de cultivos en países en desarrollo, donde podemos incluir a Guatemala.

Según Godínez, a nivel americano en el año 2012 se estimó una extensión de siembra de papa de 1,608,071 hectáreas, donde Estados Unidos y Perú presentaron la mayor área con un 28,51%, y 19.42% a nivel continental. Guatemala solamente registró un 1.24% de ese total. En relación a los mejores rendimientos del continente americano, estos son alcanzados por los siguientes países: Estados Unidos (41.81 ton/ha), Argentina (31.43 ton/ha) y Canadá (31.02 ton/ha).

La producción de papa guatemalteca no es relevante en el contexto mundial, debido a que solamente representa un 0.14% del volumen total anual. Sin embargo, en el ámbito centroamericano Guatemala continúa con el liderazgo regional, al producir el 70,34% de la cantidad total anual (cuadro 4). Estas cosechas abastecen básicamente el mercado local y salvadoreño (Gasó, 2014).

Cuadro 4. Producción de papa en Centro América

PRODUCCIÓN DE PAPA EN CENTROAMÉRICA				
PAÍS	TONELADAS	HECTÁREAS	RENDIMIENTO (tn/ha)	PORCENTAJE PRODUCCIÓN REGIONAL
Guatemala	500,000	20,000	25.00	70.34%
Costa Rica	69,316	2,740	25.30	9.75%
República Dominicana	55,000	2,400	22.92	7.74%
Nicaragua	30,000	2,200	13.64	4.22%
Honduras	25,500	1,580	16.14	3.59%
Panamá	24,590	1,156	21.27	3.46%
El Salvador	5,234	177	29.57	0.74%
Belice	1,150	85	13.53	0.16%

Elaboración propia con datos FAOSTAT, 2012

De acuerdo a las condiciones agroecológicas, especialización de parte de productores y MIPYMES en la producción del cultivo, posición geográfica y de ventajas comparativas, permiten desarrollar ventajas competitivas hacia un mercado expansivo y de alta demanda en toda la región Centro Americana.

De acuerdo al comportamiento de oferta y demanda, Guatemala tendrá un buen posicionamiento en cuanto a aportar al mercado y poder ampliar su oferta, la cual tiene una estrecha relación con el aumento poblacional de toda la región. Así mismo, la papa Guatemalteca, es ampliamente conocida en la región y de una a otra manera se ha posicionado desde hace varios años.

En la evaluación cualitativa se determinó que la producción y comercialización de papa efectuada por organizaciones de productores y principalmente por las Asociaciones y cooperativas, no están ingresando a los mercados de mayor valor agregado. Los productores pequeños y medianos necesitaran información actualizada sobre las necesidades del mercado y las preferencias de los

consumidores, información que se abastecerá según el desarrollo empresarial que deberá abordarse en el corto plazo.

Con la evaluación de cadenas de valor de papa, se conoció el proceso de formación de precios en los distintos eslabones y las diferentes vías de comercialización (intermediación) del producto analizado, que en este caso lo constituyó la papa en fresco. En los análisis del comportamiento de mercado, se conoció la dinámica en sector y conociendo sobre los costos en los que se incurre a lo largo de la cadena y que impactan sobre el precio final al consumidor.

El análisis enfatizado en las cadenas de valor de papa, se refirió a un periodo de tiempo en este caso, el tiempo invertido desde la siembra hasta la comercialización, sin embargo, se hace hincapié en los tiempos de mercado, y de esta manera se conoció particularidades propias de ese período de tiempo, tales como cotizaciones y compra de insumos, situación de mercado y su relación con la calidad del producto y la mayor oferta del producto disponible durante el año.

Con la implementación de cadenas de valor de papa, se tendrá varios desafíos y se deberá partir, por el enfoque de mercado que debe estar presente desde el inicio en todas las actividades de organización, gestión y mejora, las cuales deben estar enfocadas a lograr la demanda de empresas, compradores y consumidores. Seguidamente será fundamental conocer a qué mercados se puede acceder. Además, es indispensable tener un buen conocimiento de las exigencias de mercado y como estrategia, es relevante enfocarse hacia aquellos mercados donde es posible lograr vender el producto con un valor agregado.

Representará de retos y desafíos para los micro, pequeños y medianos productores de iniciar a organizarse en MIPYMES funcionales y con ampliación hacia la asociatividad. Para productores y empresas, requerirá de dotar al mercado de una mayor transparencia (acciones encaminadas a efectuar adecuadas transacciones de oferta y demanda), como también los mismos deberán contribuir a mejorar el

conocimiento de las cadenas de comercialización, a partir del funcionamiento de los diferentes agentes implicados. Estas acciones representarán fortalecer las capacidades empresariales y solo así se tendrán las mejores condiciones para vincularse a los mercados.

10.2 Tendencias del consumidor y de canales de distribución

Para la papa como producto la tendencia del consumidor es la adquisición de este en un lugar que se ofrezca de manera permanente y en toda época del año. Los lugares a donde acude el consumidor son los mercados locales, cantonales, municipales, centros de mayoreo y tiendas de conveniencia.

Los canales de distribución en la papa constituyen estructuras complejas debido a la diversidad de participantes en el mismo (productores, mayoristas, minoristas), cada uno con diversa formación, cultura e intereses.

Para las cadenas de valor de papa, los canales de distribución lo constituye un grupo de intermediarios relacionados entre sí y que hacen llegar el producto (papa en fresco) de los productores hacia los consumidores y usuarios finales. A continuación se presentan los principales canales de distribución:

10.3 Mercados locales y departamentales en zonas productoras

En cada departamento referido a Huehuetenango, Quetzaltenango y San Marcos, se ubica este tipo de mercados y corresponde a los mercados de cada localidad, los mercados de las cabeceras departamentales de las zonas productoras o mercados municipales de los departamentos productores en municipios donde no existe producción (todos ellos días de plaza específicos). En este tipo de mercados confluyen o bien los productores directamente o los intermediarios primarios (locales y regionales) que revenden la producción a detallistas en los mercados (generalmente son mujeres llamadas “resgatonas” que compran a intermediarios regionales un volumen mínimo (de 2 a 5 quintales en promedio por día de plaza,

para revender al consumidor final). Los intermediarios regionales (acopiadores-transportistas) también cuentan con “compradores a cuenta” o comisionistas en mercados locales fuertes. Así, podemos distinguir primeramente a los **Intermediarios primarios**, que son el contacto inmediato y directo entre los productores y el mercado. Podemos distinguir dentro de éstos a dos tipos (Gasó, 2014):

- Intermediarios locales: Tienen presencia en las propias comunidades donde existe producción. Su ámbito de acción y de compra está en función de su capacidad financiera. Mediante distintas compras consolidan volúmenes que posteriormente negocian con intermediarios mayores o en mercados locales, departamentales o regionales.
- Intermediarios regionales: Son acopiadores-transportistas que recorren las regiones productoras a fin de negociar cosechas de papa de los productores o de intermediarios locales. La facilidad de contar con un medio de transporte les permite movilizar cosechas hasta diferentes mercados de destino, donde puedan obtener el mayor beneficio económico por cada transacción.

Los pequeños intermediarios locales son quienes en forma personal van visitando a los productores en días de "no plaza o mercado", otorgando anticipos de compra, estos pequeños son quienes en su mayoría trasladan papa a los mercados intermedios en tamaño, referido a un mercado municipal.

Generalmente el intermediario regional es dueño de camión (acopiador-transportista), quién contrata a uno o dos compradores a su cuenta. Estos compradores tienen una gran experiencia en el mercadeo de la papa y conocen de las debilidades del vendedor a quienes presionan con precios a la baja y con dinero en efectivo.

El intermediario, a su vez propietario de camión, traslada la papa a ciudad de Guatemala, generalmente a La Terminal, compra en la ciudad maíz y abarrotes de primera necesidad que luego vende por mayor y menor en las plazas locales, de

manera que tiene alta ocupación del medio de transporte y una alta movilización de su capital de trabajo, así como de las utilidades que de esta actividad derivan. Todas las transacciones entre compradores y vendedores se realizan en el idioma de la localidad (Proyecto Micro regional Frontera, 2000).

10.4 Mercados regionales

En este tipo de mercados actúan fundamentalmente los mayoristas departamentales, donde se efectúan transacciones constantes de papa. Los mayoristas departamentales poseen “bodegas” de diferentes capacidades, compran producto directamente de productores que llegan a este tipo de mercados o a intermediarios primarios. Con esta producción se consolidan volúmenes que finalmente son exportados (a El Salvador) o trasladados al mercado mayorista nacional (principalmente al CENMA). Existen tres principales mercados mayoristas regionales, todos ubicados en el departamento de Quetzaltenango. (Gasó, 2014).

- Mercado La Cumbre de la Esperanza (San Juan Ostuncalco) Quetzaltenango: Este mercado no presenta infraestructura propia de un mercado, aunque ha sido un centro de intercambio tradicional donde concurren compradores mayoristas departamentales, productores que trasladan su producción alquilando el servicio de transporte (en pick up, hasta 20-22 quintales) o intermediarios primarios y camioneros (acopiador-transportista) centroamericanos o nacionales que trasladan la producción a El Salvador u otros mercados nacionales. Aquí se comercializa también con semilla de papa, normalmente con la papa mediana, que se traslada a otras regiones productoras (Cobán, Palencia). Los mayoristas departamentales a veces actúan como “comisionistas” para los camioneros centroamericanos, comprando la producción y cobrando una comisión a los camioneros por ello (en 2008 el mayorista manifestaba cobrar una comisión de 1 Q/qq). Aquí se comercia con papa principalmente de tipo larga (tipo “Loman”), con tierra (no

lavada) y clasificada por tamaño. Se almacena entre 1-8 días. Recientemente fue construido otro centro de comercialización de hortalizas en la misma jurisdicción a fin de trasladar la actividad comercial al nuevo recinto. El proceso de cambio se encuentra en marcha, aunque la respuesta de los comerciantes ha sido lenta. En este punto se localizan 8 oferentes que comercializan papa para consumo en fresco y semilla. (Mansilla 2012, con cifras 2003).

- Central de mayoreo de hortalizas de Concepción Chiquirichapa, Quetzaltenango. Es uno de los centros de comercio regionales de papa más importantes de todo el país, por los volúmenes de transacciones que se realizan diariamente. Son instalaciones de reciente construcción que cuentan con las facilidades físicas e higiénicas necesarias para cumplir con su actividad comercial. Dentro de su infraestructura existen bodegas de almacenamiento, locales comerciales, así como área de carga y descarga para furgones o camiones. A este centro concurren compradores mayoristas nacionales y salvadoreños, así como productores de toda la región de influencia. Para garantizar la calidad de papa ofrecida en este centro, en la puerta de ingreso de las instalaciones se efectúa una inspección física de las cosechas. De esa manera, aprueban el ingreso de producto que reúne la calidad comercial. En este punto se ubican hasta 12 oferentes (Mansilla, 2012) que también comercializan papa en fresco y semilla (ésta es trasladada a otras regiones productoras (Nahualá, Patzicía, Sololá, Chimaltenango, Cobán).
- Centro de comercialización de papas y hortalizas de San Martín Sacatepéquez, Quetzaltenango. Es una construcción inaugurada en el año 2010, con la finalidad de facilitar el comercio de las distintas hortalizas que produce este municipio. Actualmente su actividad comercial de papa se considera secundaria al compararse con los dos centros anteriores, debido

principalmente a la dificultad de acceso para transporte pesado. Se desconoce el número de oferentes que actúan en este mercado.

En relación al Altiplano Marquense, a este tipo de mercados regionales, principalmente al mercado de La Cumbre por su cercanía, confluye principalmente papa larga (tipo Loman) sin lavar de los municipios de San Pedro, San Marcos, San Antonio y parte de Tejutla.

10.5 Mercados mayoristas de la ciudad capital

En la ciudad de Guatemala existen dos mercados mayoristas donde converge una buena parte de la producción de los distintos departamentos del país (Gasó 2014):

- **Mercado de La Terminal, zona 4, Guatemala**

Dentro de este mercado, existen un sector o área donde se desarrollan las transacciones comerciales de papa. Se pueden distinguir dos tipos de comerciantes en función del volumen comercializado:

- **Pequeños a medianos comerciantes (minoristas):**

Este grupo comercializa fundamentalmente papa larga lavada, aunque también un pequeño porcentaje de papa no lavada, toda debidamente clasificada en tamaños, aunque en recorridos efectuados se pudo verificar que existe una “reclasificación” del producto. Durante la noche y madrugada se realizan las transacciones, comprando principalmente a intermediarios acopiadores transportistas o productores que han alquilado un medio de transporte (camión) desde las zonas productoras, y es comprado para la reventa en mercados cantonales, tiendas y verdulerías de conveniencia, pequeños restaurantes y comedores.

Mayoristas. Corresponde al grupo de comerciantes que efectúan ventas de producto mayorista para el mercado salvadoreño y algunos nichos del mercado nacional que requieren papa para la industria. Normalmente se comercializa papa

tipo larga (Loman) lavada en su mayoría para el consumo en fresco y papa redonda (Tollocan) procedente mayoritariamente de Huehuetenango sin lavar, con destino principal lo que ellos llaman “las peladoras”, carretillas populares ambulantes de papa frita y papalinas. Cada vendedor de papas fritas compra a los mayoristas un promedio de 2 a 3 quintales por día. Los mayoristas compran mayoritariamente a intermediarios acopiadores transportistas o mayoristas departamentales y a grupos de productores.

La procedencia del producto en este mercado es básicamente de San Marcos, Patzicía, Palencia, Tecpán, Cobán y Sololá con el producto generalmente lavado y de Huehuetenango con el producto sin lavar, según manifiestan los agentes entrevistados y por lo general la papa de Quetzaltenango no llega al mercado de La Terminal. Se Desconoce qué cantidad de mayoristas y minoristas actúan en el mercado de La Terminal, aunque diversos estudios (MIRNA, 2000), constatan que existe una concentración en pocas manos de este tipo de agentes mayoristas.

- **Central de Mayoreo, CENMA.**

En esta central, construida en un principio para trasladar la actividad comercial de La Terminal, existen áreas o galpones dedicados a la comercialización de papa (Galpón 1 y locales específicos). En este mercado se encuentra principalmente papa larga (tipo Loman) y en menor proporción papa redonda (tipo Tollocan), normalmente ambas sin lavar. Se han identificado los siguientes tipos de comercializadores.

Pequeños a medianos comerciantes: Este grupo comercializa papa lavada (ellos mismos la lavan en piletas habilitadas en la central), que ha sido clasificada en base a tamaños, la cual se encuentra expuesta en sacos en las respectivas áreas de venta. De esa manera, un comprador puede seleccionar el tamaño, variedad y calidad que desea comprar. La papa proviene de productores o grupos de productores, acopiadores-transportistas y mayoristas departamentales de casi todos los departamentos papicultores, especialmente de Sololá, Chimaltenango, Baja Verapaz, y Palencia. Este producto es adquirido por vendedores ruterros

(distribuidores), revendedores en tiendas y mercados cantonales, restaurantes y comedores.

Mayoristas. Corresponde al grupo de comerciantes que efectúa ventas de producto en cantidades mayores para el mercado salvadoreño y algunos mercados nacionales que requieren papa para la industria (agroindustria). Con anterioridad, también abastecían a compradores hondureños y nicaragüenses. Por esa razón su negocio se ha resentido con el cierre de las fronteras de estos países. Este tipo de mayoristas también provee semilla. Los mayoristas se abastecen a través de mayoristas departamentales o acopiadores transportistas, aunque también de productores mayoristas u organizaciones de productores de casi todo el país, especialmente de Palencia, Alta y Baja Verapaz. Dentro del segmento de los mayoristas en el CENMA también se puede encontrar al “mayorista empacador especializado” que provee mayoritariamente a supermercados y agroindustrias. También las compras del estado (el ejército, por ejemplo) se efectúan a los mayoristas del CENMA.

Se desconoce qué número de mayoristas y comerciantes actúa en el CENMA, pero como se ha dicho anteriormente parece que este es un sector bastante concentrado. Por último, también se desconoce qué participación tiene cada uno de los mercados mayoristas en el volumen de papa vendida a nivel nacional, aunque, contrariamente al caso del tomate, donde un 90% es vendido por el CENMA y un 10% por La Terminal (Hernández *et al*, 2005), parece que en el caso de la papa un mayor volumen es captado todavía por La Terminal, aunque este dato debería contrastarse con mayor investigación.

10.6 Mercados detallistas.

Dentro de los comercios que negocian papa de manera detallista, se encuentran los siguientes (Gasó, 2014):

- Mercados cantonales, tiendas de conveniencia y vendedores rutereros: Son los canales comunes mediante los cuales el consumidor adquiere la papa para consumo. Este producto procede como ya se ha visto de los mercados mayoristas del CENMA o La Terminal.
- Hipermercados y supermercados: A través de este canal se estima que se comercializa no más del 1% del total de papa comercializada a nivel nacional. En Guatemala las cadenas de supermercados están constituidas por la multinacional Wal-Mart, los supermercados La Torre y Econosuper (grupo UNISUPER, miembro de SUCAP) y PriceSmart. Wal-Mart posee más del 80% de los puntos de venta a nivel nacional y se abastece a través de Hortifruti, su división agroindustrial que actúa como comercializadora únicamente para tiendas Wal-Mart.

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

Para efectos de contabilizar lo que representa la rentabilidad en los diferentes procesos de cadenas de valor de papa, se tomó de referencia la metodología de Dürr, que analiza mediante Matrices de Insumo Producto (MIP) de tipo Leontief diversas cadenas de valor a nivel nacional y el enfoque que utiliza resulta muy valioso para el análisis propuesto. Definiendo los siguientes conceptos:

- VBP: Valor Bruto de la Producción (Quetzales). Representa el valor de las ventas totales (en Q) por sectores (productores, intermediarios, mayoristas, detallistas, etc). Para este análisis se utiliza el porcentaje del VBP total de la cadena que cada agente representa según la vía de comercialización.
- VAB: Valor agregado de la producción (Quetzales). Representa el valor total de las ventas menos el valor total de las compras. Para el análisis se utiliza el porcentaje del VAB total de la cadena que cada agente representa. Para Dürr,

el valor total de las compras hechas por los agricultores son únicamente las que realizan a las tiendas de agroquímicos, es decir, sólo para insumos agroquímicos (parecen obviarse las compras de semillas y otros rubros que no son comprados en este tipo de establecimientos).

- **LB: Lucro Bruto.** Representa el VAB menos el costo de los salarios. El lucro bruto incluye todavía gastos como por ejemplo, la depreciación, gastos por podredumbre o mermas, costos administrativos, costos de transporte, costos de materiales (para empaque, etc.), gastos de agua, luz, alquiler, e impuestos, entre otros. Para nuestro análisis hemos obviado este concepto, como se explica más adelante.
- **RB: Renta Bruta.** La renta bruta es la suma de los insumos (compras de otros sectores más la importación) sumados al lucro y los salarios.
- **MB: Margen Bruto.** Resultado de dividir lucro bruto entre la renta bruta (LB/RB). Se han respetado para nuestro análisis los datos obtenidos por Dürr.
- **IT (95%): Intervalo de confianza al 95% para el Margen Bruto.** Se calcula para tener una idea sobre la confiabilidad de los datos. Estos intervalos, además del número de entrevistas, reflejan también la diversidad dentro de un sector, en donde pueden existir grandes diferencias de márgenes. Se ha tomado de referencia este intervalo de confianza para el análisis de los datos obtenidos por Dürr.
- **Demanda Final:** Representa el valor total de las ventas finales. Es decir, el valor total de las compras de los consumidores finales (en este caso, el consumidor nacional y las exportaciones).
- **Comercio interregional:** Valor total de las ventas que se comercializa fuera de los territorios productores (Dürr no lo considera demanda final). A efectos de

análisis, en este trabajo sí se ha tomado en cuenta el comercio interregional como demanda final.

Según Gasó, 2014, para la cadena de la papa a nivel nacional se obtiene, con esta metodología, que el mark-up o **margen total de la cadena es del 78%**. En otras palabras, por cada quetzal que produce el agricultor, 0,78 quetzales son agregados a la cadena. Además, obtiene que **la participación del productor en el precio que paga el consumidor final es del 56% (VBP productores / Demanda Final)**, mientras que si tomara en cuenta también el comercio interregional como demanda final, la participación del productor en el precio final sería tan sólo del **38,4%**.

Los productores generan aproximadamente el 22,4% del valor bruto de la producción en el conjunto de la cadena de la papa, de donde el 88,50% es generado por la agricultura campesina, y el restante 11,50% por la agricultura comercial. Otro de los datos relevantes que se encuentra en el estudio de Dürr son el número de jornales (jornadas de 8 horas) empleados por sector.

Para el caso de la cadena de la papa en el año 2009, la agricultura empleó 3.972.841 jornales, el comercio (intermediarios, mayoristas, detallistas, tiendas de agroquímicos) generó 5,003,350 jornales y la industria (en este caso industria química) generó 29,314 jornales. **Esto significa que para cada jornal generado en la agricultura (empleo directo), 1.27 jornales (empleos indirectos) son creados a lo largo de la cadena de la papa** (Gasó, 2014).

Del total del VBP (valor total de las ventas) generado durante toda la cadena (alrededor de 3.331 millones de quetzales), el 22,4% es para el conjunto de todos los agricultores a nivel nacional, el 22,6% es para el conjunto de los mayoristas (locales, departamentales y nacionales) y el 28,68% es para el conjunto de los detallistas (locales, departamentales y nacionales).

A lo largo de la cadena de la papa los productores sólo logran captar el 22,88% del valor agregado, mientras que otros agentes como mayoristas tienen una participación más elevada que los productores (Gasó, 2014).

Es importante destacar que en la Evaluación Cualitativa efectuada a las cadenas de valor de papa, se determinó que la mayor parte de los pequeños productores realizan sus transacciones de manera informal, donde no existen relaciones contractuales y los pagos son al contado. Si los llevamos a una porcentualización, más del 80% de las transacciones comerciales se realizan en esta manera. Así, los intermediarios se sitúan en una posición ventajosa y, en la práctica se usa el oportunismo para extraer ventajas adicionales, condicionando los precios de parte de estos intermediarios.

Competencias de la Cadena de Valor

Con la cadena de valor se ha podido estimar que la rentabilidad se está quedando en su mayoría en los intermediarios, esto es crítico y preocupante, porque en lugar de favorecer las mejores condiciones de mercado para las MIPYMES, las mismas están dejando sus ganancias en otros agentes.

Las competencias estarán dirigidas a efectuar las siguientes acciones:

- De una empresarialidad actual empírica es necesario llevarla a un desarrollo empresarial altamente competitivo y de asociatividad.
- Darle un valor agregado al producto en cada eslabón de la cadena, esto permitirá obtener mejores ingresos.
- Las MIPYMES deberán incursionar en la transformación y comercialización, de lo contrario, se empezará a efectuar abandono del cultivo, por considerarse de baja productividad.

- Se tendrá efectuar adaptaciones y correcciones de una producción tradicional de parte de los pequeños productores y visualizar la conformación y activación de MIPYMES para minimizar la intermediación.
- Se deberá implementar BPAs y PBMs como un nuevo enfoque de alta productividad, donde se requerirá intensificar la asistencia técnica y capacitación de parte de cada MIPYME.

10.7.1 Barreras de entrada al mercado

- No tener la capacidad de efectuar valor agregado al producto
- Desconocer la dinámica de mercado, principalmente de los mercados de la Terminal de Guatemala, CENMA y el mercado Salvadoreño.
- Tener miedo a cumplir con los requisitos de facturación y de formalidad a través de contratos de venta.
- La urgencia de los pequeños productores de vender en forma inmediata sus productos y no esperar a efectuar mejores contratos de venta.
- Se requiere de capital para comercializar
- Incursionar al mercado Salvadoreño y Centro Americano, llevará su proceso y los pequeños productores y MIPYMES, declinan cuando se alargan los procesos o bien cuando es necesario cumplir con requisitos de calidad y de presentación del producto.

10.8 Comercialización y distribución

10.8.1 Comercialización

Los principales canales de comercialización que se presentan en la papa, se han definido de acuerdo a lo descrito por Dürr (2011), y son los siguientes

- **Productores:** Se distingue entre agricultura campesina y agricultura comercial (menos de 10 manzanas (7 ha) y más de 10 manzanas de finca total respectivamente, donde se incluye el cultivo de la papa entre otros).
- **Comercio Rural:** Todos los pequeños comerciantes en un territorio que compran productos a los agricultores y se pueden renombrar como Intermediarios.
- **Menudeo urbano:** todos los pequeños comerciantes que venden al consumidor final (minoristas, tiendas, puestos de mercado), y se les puede renombrar como detallistas.
- **Mayoristas:** Grandes compradores (mayoristas, cooperativas, empresas) que compran del menudeo y/o venden al menudeo.
- **Menudeo agroquímico:** Tiendas de venta de productos agroquímicos. Se les renombra como Tiendas de agroquímicos municipal o departamental ó también denominados como Agroservicios.
- **Industria agroquímica:** Empresas nacionales y transnacionales que producen fertilizantes y productos agroquímicos.

Esta comercialización tiene una dinámica orientada hacia la venta de papa en fresco, donde de acuerdo a los tipos de agentes que participan en la comercialización, pueden efectuar algunas actividades de valor agregado, como lo son lavados, cepillado y clasificado, que si bien es cierto que solamente son pocos productores y MIPYMES que la efectúan. Este proceso ha sido bien abordado por los intermediarios, quienes han perfeccionado la técnica para poder posicionarse muy bien en el mercado nacional o el Salvadoreño.

Se puede evidenciar que los mercados mayoristas pagan menores precios que supermercados, sin embargo existe inclinación de parte de pequeños productores y

organizaciones de productores de venderles a los mayoristas, porque no tienen políticas de devoluciones y sus requisitos de calidad son poco exigentes

10.9 Generación de empleo

Según el Instituto Nacional de Estadística y de acuerdo con información de la Encuesta Nacional de Empleo e Ingresos 2,011, para el año 2,011 la agricultura ocupa el primer lugar en la generación de empleo en Guatemala, ya que del total de personas ocupadas (5,341,221), un 38% son empleados por este sector, mientras que el sector servicios alcanza al 26%, el comercio el 18% y la industria el 14%. Esta ocupación de la población permite inferir que es el sector agrícola, donde mayor cantidad de empleo se genera de forma permanente y temporal.

El sector agrícola se caracteriza por ser intensivo en el uso de mano de obra, colocándose como el principal empleador de la economía nacional. Se puede inferir claramente que 1 de cada 3 trabajadores de la economía nacional labora en actividades agrícolas. Si se observa por el lado del PIBA ampliado, por lo menos 1 de cada 2 guatemaltecos, tienen un empleo o reciben su salario gracias a la actividad agrícola. Así mismo, de acuerdo a datos del Banco de Guatemala, el salario mínimo legal en la agricultura ha tenido un crecimiento sostenido en la última década, pasando de Q 27.50 diarios en el año 2,002 a Q 68.00 en el año 2,012, es decir, un crecimiento de aproximadamente 147% (Gasó, 2014).

Gran parte de estos empleos se producen en el sector agrícola, ya que un elemento clave en la cadena de valor de papa para la región noroccidental, donde se concentra mano de obra permanente y temporal en las actividades relacionadas a: preparación del suelo, siembra, control de malezas, control de plagas y enfermedades, cosecha, lavado, cepillado, clasificado, transporte, empaque, venta y, transformación, entre los principales.

De acuerdo a Del Cid, 2000, se considera que se necesitan algo más de 324 jornales por hectárea para el cultivo de papa (promedio nacional), por lo que si tomamos estas cifras como las reales, con la extensión reportada por BANGUAT para 2013 (20,860 ha) **sólo en el eslabón de la producción primaria se habrían generado en un ciclo de producción 6,763,855 jornales, equivalentes a 25,051 empleos permanentes.**

Si se toma de referencia lo planteado por Dürr (2011), que el empleo indirecto creado por la papa a lo largo de la cadena equivaldría a otros 8,590,096 jornales indirectos, equivalentes a 31.815 empleos permanentes. Así, el cultivo de la papa para 2013 podría haber creado un total de **56,866 empleos permanentes entre empleos directos e indirectos.**

Las cifras sobre migración descritas implican que los departamentos donde se concentra cerca del 77% de la producción de papa (Huehuetenango, San Marcos, Quetzaltenango), son a la vez los departamentos, después del departamento de Guatemala, con mayor índice de migración internacional y donde se concentran más de un cuarto de la población receptora y del volumen total de las remesas enviadas por los migrantes (Gasó, 2014).

XI. Prospectiva de la Cadena

En la cadena de valor de papa, partiendo de la construcción de escenarios, más frecuentemente asociados a los enfoques prospectivos, se analizaría la realidad actual de la producción de papa de parte de las organizaciones productoras y se identificarían los diferentes escenarios futuros posibles. Estos escenarios se derivarían de los potenciales del presente y en el bosquejo de imágenes finales, se lograría distintos resultados en el horizonte de tiempo, si bien se abordaría las cadenas de valor o bien si se continuara con los procesos de producción actual.

Esta prospectiva de la cadena de papa, permite la aplicación de un enfoque global para el análisis de cada rubro, mediante el cual se identifica y evalúa el conjunto de factores relevantes que incidieron e incidirán en la evolución futura de la cadena. Para la papa destacan como factores relevantes: producción, productividad, mercados externos e internos, exportaciones, calidad, tecnología, interrelación entre eslabones de la cadena, entre los principales.

Con estos escenarios en un período óptimo de producción de papa, se puede aprender de las dinámicas de cada rubro, eliminando comportamientos generados por hechos coyunturales. Sin embargo si se incorpora variables de mayor incidencia, tales como los aumentos demográficos o efectos ecológicos, podemos estimar que la demanda de papa será creciente y que se deberá responder a planteamientos de transformaciones y de alta productividad en el largo tiempo.

Actualmente las organizaciones conformadas no ofrecen servicios de apoyo empresarial a sus miembros como forma de motivar a que los pequeños productores y microempresarios formen parte de ésta, como un valor añadido de asociarse. Estos serán los desafíos prospectivos que deberán añadirse en el mediano plazo, como también considerar la asociatividad de las mismas.

11.1 Dinámica de la demanda y potencial competitivo

Según el BANGUAT, mediante un simple análisis comparativo entre la producción anual y el consumo aparente, se puede afirmar que Guatemala posee la capacidad de abastecer su propio requerimiento anual de papa fresca y aún contar con excedentes para exportación al mercado intrarregional. Esto se sustenta en la producción pasada en un horizonte de 10 años y como a futuro en un lapso similar, se puede visualizar la dinámica ó comportamiento de la producción y la demanda.

La papa en Guatemala, se produce durante la mayor parte del año en diferentes zonas agroecológicas de la región noroccidental (Huehuetenango, Quetzaltenango y

San Marcos), lo que le imprime al producto su disponibilidad permanente durante todo el año en los mercados locales y a un costo accesible en relación a otros países del área Centro Americana. Esta particularidad de nuestro país nos pone también en una posición competitiva interesante, ya que somos potenciales oferentes de producto al mercado internacional durante la mayor parte del año. Actualmente las exportaciones de papa en fresco hacia Centro América, principalmente El Salvador, son permanentes.

Prospectivamente las MIPYMES dedicadas a la producción de papa, alcanzarán su potencial competitivo, a través de la compra de insumos a granel, implementando BPAs y BPMs, asistencia técnica y capacitación con escuelas de campo para alcanzar alta producción y productividad, así como efectuar lavado, cepillado, clasificado, transformación de papa para frituras y comercialización conjunta. Las ventajas económicas también se obtendrán compartiendo los recursos entre MIPYMES (por ejemplo, teléfono, fax, capacidad de almacenaje o equipamiento), el acceso a insumos y tecnologías más baratas.

La posibilidad de lograr cualquier impacto de desarrollo con el fomento de la cadena de valor de la papa, depende del potencial de crecimiento, como son las posibilidades de expansión de mercado, ya sea éste a nivel local, nacional o de exportación. En esta clave para encontrar oportunidades de negocio para las MIPYMES de Guatemala, es importante tomar en cuenta la dinámica de la demanda y el potencial competitivo, que según la demanda internacional, deberá estar orientada en el mediano plazo, a desarrollar la industrialización de papa, especialmente para los bastones pre fritos congelados y las papas snacks, así como incrementar los volúmenes tipo flakes de papa, que tiene demanda de otros países.

11.2 Potencial de impacto y desarrollo inclusivo de la cadena

El potencial de impacto y relacionado con el enfoque de cadenas de valor de papa para Guatemala, parte de las oportunidades de mercado para pequeños productores organizados en MIPYMES y con una visión de trabajo de cadenas de valor.

En un mundo, sociedad y economía globalizada como la que se da en la actualidad, es importante tener en consideración el potencial de impacto y desarrollo inclusivo de la cadena de papa. Entonces será de potencial de impacto si las cadenas de valor en su intervención y desarrollo en las MIPYMES, busque la reducción de la pobreza en el país y para este caso con la ampliación de valores agregados en las cadenas de valor se está tomando en cuenta a los pequeños productores y a las diferentes organizaciones productoras que se encuentran en un nivel empresarial incipiente.

El desarrollo inclusivo de la cadena se logrará fomentando las cadenas de valor en todo el proceso productivo y potencializando las mismas, orientando la producción hacia la expansión de mercado, ya sea éste a nivel local, nacional o de exportación. Es clave para encontrar oportunidades de negocios las iniciativas y el empoderamiento de los actores en las cadenas de valor.

Siguiendo la perspectiva del enfoque de cadenas de valor, queda reflejado que la una de las mayores contribuciones que las organizaciones dedicadas al desarrollo productivo pueden hacer de cara a la erradicación de la pobreza es actuar de un modo colateral, facilitando el acceso a la capacitación de pequeños agricultores y microempresarios, y propiciando las alianzas entre los distintos actores del respectivo sistema de producción y comercialización.

11.3 Precondiciones de éxito

El éxito o fracaso depende de la voluntad y disposición que se tengan de los actores y las organizaciones empresariales que participen (MIPYMES). Esto se facilita si de

manera participativa se analicen y elaboren las estrategias de competitividad de las cadenas de valor (disponer de un Plan). De acuerdo a que se tienen tres departamentos que conforman una región, se dispondrán de varios puntos de vista en cuanto a ser partícipes de las cadenas de valor, pero lo más importante será escuchar considerando que “todos tienen la razón”, sin embargo se tendrán que hacer esfuerzos para consensuar y trabajar con un enfoque de empresarialidad y asociatividad.

En las cadenas de valor de papa se forma un sistema económico que involucra una secuencia de actividades (funciones) que abarca desde la provisión de insumos hasta la comercialización. En las pre-condiciones de éxito las organizaciones productoras de papa, las mismas se constituirán como un solo grupo de empresas (MIPYMES) propietarias de los productos (operadores), y que se relacionan entre sí de una manera formal o contractual.

El objetivo del trabajo empresarial y de asociatividad de las MIPYMES, será atender las demandas del mercado a fin de generar ingresos y agregar valor en la cadena, tanto a nivel de producto (papa en fresco) como a nivel de relaciones entre los actores. Partiendo de la implementación de BPAs y BPMs en la producción y comercialización de papa, además se podrá generar eficiencia económica, condiciones de equidad, confianza, fortalecimiento organizacional y sostenibilidad ambiental.

Las organizaciones productoras de papa, deberán alcanzar un nivel empresarial y de asociatividad, y las que se sumen a enfrentar el reto de cadenas de valor, deberán involucrarse y cumplir con las siguientes acciones:

- Conformar una Estructura Organizativa => los Actores tendrán una relación de Inter- dependencia.
- Las MIPYMES deberán manejar un Flujo de información => Amplia

- La Relación entre actores deberá ser =): de Mayor Formalidad
- El Enfoque de mercado será =) De Nicho o negocios concretos
- El Enfoque Principal de las MIPYMES será =) Valor/calidad
- La Visión de relación entre las MIPYMES será =) de Largo Plazo
- La MIPYMES partirán de una Estrategia =) Producto Especifico (atributos)
- Se tendrá un Nivel de confianza =) Alto

Es necesario estar organizados, porque una cadena de valor con participación de pequeños productores(as) con base a una organización empresarial (MIPYMES) constituirá el inicio de las condiciones de pre-éxito, dejando a un lado las individualidades que siempre han prevalecido en la producción de papa en la región occidental del país.

Es importante destacar que el mejoramiento de las cadenas de valor de papa, no depende solo de hacer buenos “negocios” entre las organizaciones de productores (MIPYMES) y las empresas comercializadoras y de transformación, simplemente constituye solo el comienzo. Será importante efectuar inversiones de parte de las MIPYMES, porque para obtener la producción en cantidad y calidad, es necesario invertir (recursos, tiempo, dedicación, administrar, entre los principales). También es más importante aún, lograr el compromiso de los actores de la cadena para llevarlas a cabo.

XII. Identificación de Acciones Inmediatas

Para la identificación de acciones inmediatas se partió por darle respuesta a cada limitante identificada. De esta manera se resumen las principales soluciones inmediatas, según su problemática, las cuales se describen a continuación (cuadro5)

Cuadro 5. Soluciones inmediatas para las cadenas de valor de papa.

LIMITANTE		SOLUCIONES INMEDIATAS
Acortamiento en los periodos de descanso de la tierra, falta de rotación de cultivos, alta incidencia de nemátodos y virus y diferentes posibilidades de inversión en insumos, han decrecido la producción en los últimos 5 años.	⇒	Incrementar la productividad del cultivo, estandarizando Paquetes Tecnológicos por zonas e intensificando la asistencia técnica y capacitación
Existen pocos grupos productores de semillas a nivel nacional, los productores re-utilizan gran parte de la cosecha como semilla y ésta se ha degenerado. La semilla tiene un alto costo de venta.	⇒	Mejoramiento genético y fenotípico de la semilla de papa Loman y facilitar el acceso a nuevas variedades
Es limitada la inversión en el componente de investigación y desarrollo, no solo en la parte agrícola, sino en la parte de post-cosecha y transformación.	⇒	Gestionar recursos para la investigación en: Obtención de semilla mejorada “certificada”, BPA s, obtención de harinas y almidón, y comercialización
La empresariedad es casi nula en la producción y comercialización de papa, afectando la integración horizontal de productores, la negociación por contrato y la comercialización hacia C.A.	⇒	Fortalecimiento a las MIPYMES para ampliar servicios en: producción, comercialización y transformación de papa
Existe poca o nula información con la que el agricultor cuenta a la hora de planificar y vender sus cosechas. No existe un Sistema de Información Estratégica a nivel nacional.	⇒	Con la conformación de la Agrocadena de la Papa, se deberá disponer de Sistema de Información Estratégica, conformado por las diferentes instancias que se constituyen como actores directos e indirectos de las cadenas de valor.
Se han conformado asociaciones, cooperativas y una federación con fines de producción, comercialización y transformación de la papa, sin embargo sus miembros indican poca funcionalidad y limitados beneficios para los pequeños productores de papa.	⇒	A través de CONADEA proseguir con el fortalecimiento a las organizaciones y desarrollar un Plan de Desarrollo Organizacional y Empresarial para la papa
Alta intermediación en la comercialización: Falta de Capacidades y desarrollo empresarial.	⇒	Implementar programas de fortalecimiento de capacidades y de desarrollo empresarial, para que las diferentes organizaciones amplíen las cadenas de valor, mejorando la productividad y la calidad de productos.

XIII. Conclusiones

- La papa (*Solanum tuberosum*), es un producto de la canasta básica alimenticia Guatemalteca y juega un papel importante en la actividad económica rural, radicando su importancia en la economía nacional, en la producción de la región noroccidental y sobre todo en la agricultura familiar, por dotar de alimentos para la seguridad alimentaria de la población en condiciones de pobreza y pobreza extrema. También destaca en la generación de ingresos y empleos en los departamentos de Huehuetenango, Quetzaltenango y San Marcos, por alcanzar un 77% en la aportación a la producción nacional y por constituirse en el principal cultivo después del maíz, en área de siembra y en mayor cantidad de población dedica a la agricultura.
- En el noroccidente del país, pequeños productores y organizaciones de productores de papa, realizan actividades productivas dedicadas solamente a la venta de papa en fresco, que posteriormente son adquiridos por otros agentes económicos, quienes efectúan la transformación, el transporte y venta. En la práctica, aunque existen organizaciones de productores formalmente constituidas y que han tenido acompañamiento técnico, aún son incipientes en empresarialidad y muestran oposición a la asociatividad, es por ello que en esta región donde se concentra la mayor población dedicada a este cultivo, se vive en situación de pobreza, mientras que otros actores (intermediarios) acumulan el beneficio derivado de dicha actividad.
- Si bien es cierto que los resultados de la Evaluación Cualitativa Cadenas de valor de Papa, muestran que esta tuvo una ponderación final de 0.67, con una cualificación Media-Alta, donde el Criterio Dinámica de la Demanda y Potencial Competitivo tiene una ponderación alta, el Criterio Potencial de Impacto/Desarrollo Inclusivo de la Cadena se encuentra en un nivel medio, el Criterio Precondiciones de Éxito se encuentra en nivel medio y el Criterio Potencial de Generar Impacto muestra una ponderación alta, deberá

prestársele atención al valor agregado que se da de eslabón a eslabón, porque se encontró que es escaso en cada uno de estos.

- La evaluación cualitativa de cadenas de valor de papa, muestran resultados de las dinámicas que se establecen entre los eslabones, las relaciones, interacciones y sinergias que se efectúan en las cadenas de valor, sin embargo se encontró en la cadena, que organizaciones de productores (asociaciones y cooperativas, principalmente), intervienen escasamente en el valor agregado de eslabón a eslabón, lo que representa alta participación en el eslabón de producción, pero escasa participación en el eslabón de transformación y comercialización, permitiendo la alta participación de intermediarios, quienes han acaparado el mercado local y de exportación hacia Centro América (principalmente El Salvador).
- Con las cadenas de valor de papa, se pone énfasis en eliminar de manera sostenible las barreras que impiden la integración y participación equitativa de los pequeños productores y de las organizaciones de productores con escasa empresariedad existente en el noroccidente del país, tratando de solucionar los denominados ‘fallos del mercado’, como son la falta de acceso a información; el bajo nivel de desarrollo de capacidades y de formación y el nulo desarrollo de las MIPYMES.
- La mayoría de las papas importadas son prefritas para ser usadas en la producción de papas fritas, mientras las papas exportadas de Guatemala (mercado Centro Americano) no son procesadas. Esto indica que podría ser valioso desarrollar la capacidad del procesamiento de la papa en el país para poder incrementar las exportaciones y darle un valor agregado a este producto, con mejores ingresos para los pequeños productores, quienes siempre perciben los más bajos ingresos en esta actividad.
- Con las cadenas de valor de papa, se podrá avanzar hacia una mejor integración entre organizaciones de productores (asociaciones y

cooperativas), desarrollando capacidades empresariales en las MIPYMES y de asociatividad, pudiendo compartir un mismo territorio, así como de generar alianzas con otros eslabones de las cadenas, en particular las de transformación y de comercialización (operadores como Wal-Mart, Frito Lay y otros).

- Implementando cadenas de valor en papa, se podrá mejorar las capacidades empresariales y de buenas relaciones con los distintos actores (que a la fecha es escasa en la producción de papa). Un desafío primordial que deberá afrontarse, será de consolidar a las organizaciones existentes, bajo un esquema de MIPYMES y de asociatividad, interviniendo inter e intracadenas cadenas de valor y finalmente efectuar alianza público-privada.
- Es de prioridad para la región noroccidental fortalecer a las MIPYMES vinculadas a las cadenas de valor de papa, quienes se constituirán en agentes económicos que tienen un rol estratégico en el crecimiento económico y en la inclusión social, porque son fuentes expresivas de empleo e ingresos en esta región. Sin embargo las organizaciones de productores de papa existentes (asociaciones y cooperativas, principalmente), deberán pasar de un nivel incipiente empresarial a un nivel de desarrollo empresarial y altamente competitivo.
- Se han propuesto estrategias en el corto y mediano plazo y que responden a las problemáticas identificadas en la cadenas de valor de la papa, definidas así:

Corto Plazo

- Asistencia Técnica y capacitación intensiva en Producción
- Fortalecimiento organizacional-empresarial a productores de papa
- Desarrollar Estudios de Intermediación e Implementación de Nuevas Estrategias de Comercialización.
- Implementación de Valor Agregado Primario a la Papa

Mediano Plazo

- Desarrollar Instancia Coordinadora para Investigación en Semilla de Papa:
- Ampliar estudios de las variedades existentes de papa sobre obtención de harinas y almidón
- Implementación de equipamiento para la Transformación de la Papa
- Fomentar la gastronomía para el consumo de papa

XIV. Bibliografía

1. AKIANTO (2009): Revista Agronegocios: El Mercado de la Papa. Entrevista con el Ing. Rolando Estrada. Marzo, 2009.
2. Congreso de la República, 2002. Decreto Número 11-2002, Ley de los Consejos de Desarrollo Urbano y Rural. Guatemala.
3. Coordinadora Región de Occidente de COCODES, 2004. Conceptos básicos acerca del Estado. Guatemala.
4. CONAP. Documento Técnico No. 103. Actualización de lineamientos para la elaboración de planes maestros de Áreas Protegidas del Sistema Guatemalteco de Áreas Protegidas. Guatemala 2012.
5. CONAP. Trifoliar de Proyecto Promoviendo el Ecoturismo para Fortalecer la Sostenibilidad Financiera del Sistema Guatemalteco de Áreas Protegidas - SIGAP-. Guatemala 2013.
6. CONAP, Plan Maestro Parque Regional Municipal de Todos Santos Cuchumatán, 2014-2018. Guatemala 2014, 170 p.
7. FUNDACIÓN CENTROAMERICANA DE DESARROLLO, -FUNCEDE- Diagnóstico del Municipio de Santiago Atitlán. 1997. 18 pp.
8. GASÓ AUSINA, ANASTASIA. Cadena Agroalimentaria de la Papa en el Altiplano de San Marcos, Guatemala: Una Mirada Global desde lo Local. Tesis de Maestría, Escuela Superior de Agricultura de Barcelona. Universidad Politécnica de Cataluña, Barcelona. España. Julio, 2014
9. Guía para el proceso de planificación 2012 y multianual SEGEPLAN. Dirección de Planificación Sectorial. 2011 (1a. ed.). Autor.

10. Instituto Nacional de Estadística, 2002. Instituto Nacional de Estadística, XI Censo de Población y VI de Habitación. Guatemala.
11. Instrumentos para la implantación de la Gestión Orientada a Resultados de Desarrollo en Guatemala en 2013. SEGEPLAN-MINFIN 2012.
12. Marco Conceptual y Proceso Metodológico, Sistema de Planificación y Programación Territorial (SPPT). SEGEPLAN. Dirección de Planificación Estratégica Territorial 2008.
13. Ministerio de Educación y Secretaria de Seguridad Alimentaria y Nutricional. Tercer Censo Nacional de Talla. Guatemala. 2009
14. Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social. Memoria de Estadísticas Vitales y Vigilancia Epidemiológica, Huehuetenango, Guatemala, 2011.
15. Municipalidad de Todos Santos Cuchumatán. Diagnóstico Sectorial y Potencial Económico del Municipio de Todos Santos Cuchumatán, Huehuetenango, 2011
16. SEGEPLAN, Atlas Nacional de Riesgo, Guatemala, noviembre 2010.
17. SEGEPLAN. Plan de Desarrollo del Municipio de Todos Santos Cuchumatán, departamento de Huehuetenango. Guatemala. 2012. 118 p.
18. SEGEPLAN. Plan Estratégico Territorial -PET- departamento de Huehuetenango. Guatemala. 2012. 100 p.
19. SESAN. Secretaría de Seguridad Alimentaria y Nutricional 2009. Guatemala: Perfil de medios de vida 2009. Guatemala. Disponible en <http://www.sesan.gob.gt>.

Siglas y Acrónimos

AGREQUIMA	Asociación del Gremio Químico Agrícola de Guatemala
ANAPPAPA	Asociación Nacional de Productores de Papa
ASOCUCH	Asociación de Organizaciones de los Cuchumatanes
BANGUAT	Banco de Guatemala.
CENMA	Central de Mayoreo de Guatemala
COCODE	Consejo Comunitario de Desarrollo
CODEDE	Consejo Departamental de Desarrollo
COMUDE	Consejo Municipal de Desarrollo
CONADEA	Consejo Nacional de Desarrollo Agrícola
CONRED	Coordinadora Nacional para la Reducción de Desastres
DIPLAN	Dirección de Planeamiento, Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y La Alimentación
FENAPAPA	Federación Nacional de Productores de Papa
HELVETAS	Organización Suiza Helvetas Swiss Intercooperation
ICTA	Instituto de Ciencia y Tecnología Agrícola de Guatemala
INAB	Instituto Nacional de Bosques
INE	Instituto Nacional de Estadística

MAGA	Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación
MINECO	Ministerio de Economía de Guatemala
MIPYMES	Micro, Pequeña y Mediana Empresa
OG´s	Organizaciones Gubernamentales
ONG´s	Organizaciones No Gubernamentales
PDM	Plan de Desarrollo Municipal
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo

Cuadro de Evaluación de la Cualificación de Criterios para la Cadena de Valor

Criterios	No.	Sub-criterios	A	M	B	Ponderado	Total
DINAMICA DE LA DEMANDA Y POTENCIAL COMPETITIVO	1.1	Dinamismo de mercado	#	0	0	1.00	0.16
	1.2	Capacidades actuales y ventajas competitivas	2	5	0	0.64	
POTENCIAL DE IMPACTO/DESARROLLO INCLUSIVO DE LA CADENA	2.1	Relevancia actual de la participacion de MIPYMES en el sector	1	3	0	0.63	0.18
	2.2	Potencial de las MIPYMES de generar empleo (estacional y formal)	3	2	0	0.80	
	2.3	Potencial "Ventaja competitiva (y comparativa) de las MIPYMES y oportunidades para vincular nuevas MIPYMES a la cadena	1	3	0	0.63	
	2.4	Potencial de que un riesgo significativo se cristalice afectando de manera importante la posición competitiva de las MIPYMES	0	3	1	0.38	
PRE-CONDICIONES DE EXITO	3.1	El nivel de receptividad y el nivel de compromiso de los actores clave de la cadena hacia la iniciativa	3	0	0	1.00	0.23
	3.2	Disponibilidad a coinvertir en la iniciativa por parte de actores locales	2	3	0	0.70	
	3.3	Presencia de activos productivos y disponibilidad de oportunidades complementarias al proyecto	0	3	0	0.50	
	3.4	Grado de coordinacion y articulacion entre los actores de la cadena	0	3	1	0.38	
	3.5	Grado de desatención de las cadenas	0	5	2	0.36	
DETERMINACIÓN GEOGRÁFICA	4.1	Cobertura geográfica con mayor potencial de generar impacto	5	1	0	0.92	0.09

0.67

Anexo 4. Criterios cualitativos para la evaluación de cadenas de valor

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

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

Fotos de Taller de Validación “Evaluación Cualitativa Cadenas de Valor de Papa.”



Lista de participantes del taller de validación

MINISTERIO DE ECONOMÍA
E AMÉRICA LEÓN Zona 12
LISTADO DE PARTICIPANTES

Nombre de la Actividad: **TALLER DE VALIDACIÓN DE LA EVALUACIÓN CUALITATIVA DE LA CADENA DE VALOR DE LA PAPA**

Fecha: **07 AGOSTO 2014** Lugar: **QUITZ'ENENANG** Responsable del Evento: **MINECO**

Nº	NOMBRE Y APELLIDOS COMPLETOS	ORGANIZACIÓN/INSTITUCIÓN	TÉLEFONO	CORREO ELECTRÓNICO	SEXO	FECHA DE NACIMIENTO	EDAD	A) COMERCIO PÚBLICO	B) COMERCIO EMPRESARIAL	C) SECTOR	MUNICIPIO	DEPARTAMENTO	FIRMA
1	Esterela Ortiz	MINECO	7505-8000	gortiz@mineco.gob.gt	X	01/02/80	34		25	6	MIXCO	Escuinte	[Firma]
2	Quetzal Quetzal	Funda Sistemat	5412	quetzal@funda.org	X	01/29/59	49		23	1	Quetzaltenango	Quetzaltenango	[Firma]
3	José Armando de León S.	MICA/Bueño	5534	jarmendo35@telcel.net.gt	X	10/01/49	49		25	6	Buenos Aires	Quetzaltenango	[Firma]
4	Joaquín Mauro Tomás Sandoval	Funda Sistemat	6063	joaquin@funda.org	X	3-7/88	28				San Marcos	Xela	[Firma]
5	MARINO MATEO GÓMEZ PÉREZ	APIPA	8193	marino@api.com	X	26-12/93	23				San Marcos	Quetzaltenango	[Firma]
6	MYNER ARMANDO GÓMEZ LÓPEZ	MIPME/MINECO	5967	sedexela@mineco.sob.gob.gt	X	20/8/69	44		25	6	Quetzaltenango	Quetzaltenango	[Firma]
7	CHISTHALL ORTIZ GONZÁLEZ	Funda Sistemat	14519	chisthall@funda.org	F	19/04/1985	29				San Marcos	San Marcos	[Firma]
8	Mario Pérez	Procedimic de ASODEC	1896	mario@procedimic.com	F	9/9/60	54				Agua Caliente	Agua Caliente	[Firma]
9	Valeriano Velasco	Hodipa	5787	valeriano@hodipa.com	X	15/04/1958	56		65	7	Chiantla	Huehuetenango	[Firma]
10	Rafael Álvarez	ASOCENF	4078	rafael@asocenf.com	X	20/01/57	57			7	Totonicapán	San Marcos	[Firma]

Legenda:

A) Pueblos: 1= Maya, 2= Garifuna, 3= Neco, 4= Meso, 5= Ch'ol, 6= Itz'at, 7= Itz'at

B) Comunidad Lingüística: 1= Itz'at (Papa), 2= K'iche', 3= Kaq'chik, 4= Mam, 5= Mopan, 6= Itz'at, 7= Itz'at

C) Sector: 1= Servicios, 2= Comercio, 3= Agricultura, 4= Industria, 5= Artesanía, 6= Turismo, 7= Academia

MINISTERIO DE ECONOMÍA
9 AVENIDA 18-43 ZONA 01
LISTADO DE PARTICIPANTES

Nombre de la actividad: TALLER VALIDACIÓN DE LA EVALUACIÓN CUALITATIVA DE LA CADENA DE VALOR DE LA PAPA

Fecha: 07 Agosto 2014 Lugar: QUITZ'ENENGO Responsable del Evento: MINECO

Nº	NOMBRES Y APELLIDOS COMPLETOS	DIRECCIÓN/INSTITUCIÓN	TÉLEFONO	CORREO ELECTRÓNICO	FECHA DE INSCRIPCIÓN	EDAD	SECTOR	CI	NO. IDENTIFICACION	MUNICIPIO	DEPARTAMENTO	FIRMA
1	Andrés Vicente Sica	ASOCACH	5880 8572	andres.vicente067@gmail.com	11/5/14	33	Agropecuario	Occid.	1622852323	Agua Dulce	Uchitán	[Firma]
2	Pedro Villou	El Estero		pedro.villou@gmail.com	11/01/14	56	Agropecuario	Occid.	16430447113	San Juan Chuj	Uchitán	[Firma]
3	Francisco Villou	El Estero	5761	francisco.villou@gmail.com	5/31/14	29	Agropecuario	Occid.	16834676	Agua Dulce	Uchitán	[Firma]
4	Miguel Ángel Berrío	Coop. Flor	4874 0785	miguel.berrio@gmail.com	09/09/14	47	Agropecuario	Occid.	19422587	San Juan Chuj	Uchitán	[Firma]
5	Rubén Leal	MAGA	5370 9885	ruben.leal@gmail.com	07/06/14	41	Agropecuario	Occid.	228533785	San Marcos	San Marcos	[Firma]
6	Cristóbal Cebal		4851937		27/07/14				1954815501			[Firma]
7	Explogia Cedmo			miguel@explogia.com	30/12/14							[Firma]
8	Henry Miguel Tello Alva	Pomper	403485	henry.miguel.tello@gmail.com	12/11/14	44	Agropecuario	Occid.	1735-78918	Quezaltenango	Quezaltenango	[Firma]
9	Cesar Anibal Balam	ADICTA	4669 5107	cesar.balam@gmail.com	12/07/14	36	Agropecuario	Occid.	1923	Tzucujuth	San Marcos	[Firma]
10	Juan Lopez Gargá	Cooperativa	5998 3569	juanlopez@gmail.com	06/11/14	40	Agropecuario	Occid.	192640062	Chiantla	Chiantla	[Firma]

- Clasificación de Sectores:
- 1= Servicios
 - 2= Comercio
 - 3= Agropecuario
 - 4= Industria
 - 5= Artesanos
 - 6= Gobierno
 - 7= Academia
 - 8= Transmigración
- Clasificación de Departamentos:
- 15= Quiché
 - 16= C. Peten
 - 17= Sakapobka
 - 18= Alta Verapaz
 - 19= Totonicapán
 - 20= Tzucujuth
 - 21= Guatemala
 - 22= Escuintla
 - 23= Chimaltenango
 - 24= San Marcos
 - 25= Cobán
 - 26= Escuintla
 - 27= Guatemala
 - 28= Escuintla
 - 29= Escuintla
 - 30= Escuintla
 - 31= Escuintla
 - 32= Escuintla
 - 33= Escuintla
 - 34= Escuintla
 - 35= Escuintla
 - 36= Escuintla
 - 37= Escuintla
 - 38= Escuintla
 - 39= Escuintla
 - 40= Escuintla