



**SISTEMATIZACIÓN DEL PROGRAMA
DE ENCADENAMIENTOS EMPRESARIALES DE AGEXPORT:
UNA EXPERIENCIA PARA LA REDUCCIÓN DE LA POBREZA RURAL
EN GUATEMALA**



SEPTIEMBRE DEL 2012

RECONOCIMIENTOS:

Equipo Técnico

Hugo Vargas, Especialista en Competitividad y Coordinador Técnico, IICA-GT
Sergio Ruano, Sociólogo, Consultor
Byron Contreras, Ing. Agr., Consultor

Asesoría y Supervisión

Keith L. Andrews, Representante del IICA-GT

Apoyo Logístico

Nancy Páez, Secretaria Unidad Técnica, IICA-GT
Fredy Garnica, Piloto, IICA-GT

Edición y Diseño

Isaac Urizar, Comunicador Social

ACRÓNIMOS

ADIBA	Asociación para el Desarrollo Industrial Buenos Aires
ADIES	Asociación de Desarrollo Integral Ecológico Sacapulteca
ADIP	Asociación de Desarrollo Integral de Productores Agrícolas
AGEXPORT	Asociación Guatemalteca de Exportadores
ASIES	Asociación Ixil El Sembrador
BCIE	Banco Centroamericano de Integración Económica
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
BM	Banco Mundial
BPA	Buenas Prácticas Agrícolas
DANIDA	Agencia Danesa para el Desarrollo
EC	Empresas Compradoras
ENCOVI	Encuesta Nacional de Condiciones de Vivienda
FAO	Food and Agriculture Organization
FDA	Food and Drug Administration
FIDA	Fondo Internacional para el Desarrollo de la Agricultura
FOB	Free on Board
FONAGRO	Fondo Nacional para la Reactivación y Modernización de la Actividad Agropecuaria
GdeG	Gobierno de Guatemala
IICA	Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura
IICA-GT	Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, Guatemala
ICTA	Instituto de Ciencia y Tecnología Agrícolas
INCAP	Instituto de Nutrición de Centroamérica y Panamá
INE	Instituto Nacional de Estadística
INCOTEC	Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación

JD	Junta Directiva
MARN	Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales
MINECO	Ministerio de Economía
MAGA	Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación
INACOP	Instituto Nacional de Cooperativas
MIPYMES	Micro, Pequeña y Mediana Empresa
OPP	Organización de Personas Productoras
PEE	Programa de Encadenamientos Empresariales
USAID	United States Agency for International Development
OG	Organización Gubernamental
ONG	Organización no Gubernamental
PREMACA	Programa Regional de Medio Ambiente en Centroamérica
PYME	Pequeña y Mediana Empresa
SA	Sociedad Anónima
SAC	Sistema Arancelario Centroamericano
SESAN	Secretaría de Seguridad Alimentaria y Nutricional
SGC	Sistema de Gestión de Calidad

RESUMEN EJECUTIVO

Durante los meses de agosto y septiembre del 2012, la Oficina del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura en Guatemala (IICA-GT), atendiendo la solicitud del Programa de Encadenamientos Empresariales (PEE) de la Asociación Guatemalteca de Exportadores (AGEXPORT), sistematizó las experiencias del PEE en el desarrollo de encadenamientos empresariales en hortalizas y café en la región de los altiplanos central y occidental de Guatemala; mismos que fueron financiados por la Agencia de Desarrollo Internacional del Pueblo de los Estados Unidos de América (USAID), en el período comprendido entre los años 2008 y 2012, en dos fases consecutivas de dos años cada una.

El objetivo general de la sistematización fue contribuir a la gestión de conocimiento sobre lecciones aprendidas derivadas del análisis de los factores que favorecen o desfavorecen el desarrollo de encadenamientos empresariales bajo el modelo de intervención del PEE-AGEXPORT, las cuales puedan contribuir a avanzar en el ansiado desarrollo de los territorios rurales de Guatemala. También, se presentan una serie de reflexiones derivadas del proceso de sistematización; dichas reflexiones pretenden ubicar o contextualizar el PEE-AGEXPORT en un ámbito más amplio del Desarrollo Rural Territorial o Integral.

Para alcanzar este propósito, ocho encadenamientos empresariales (seis de hortalizas y dos de café) fueron seleccionados aleatoriamente de 47¹ encadenamientos empresariales desarrollados en el horizonte de estudio (2008/2012) y que fueron precalificados por el PEE-AGEXPOR aplicando 11 criterios relacionados con los objetivos específicos e indicadores de resultados del PEE, y los temas de género, seguridad alimentaria y ambiente. El 10% de los encadenamientos empresariales fueron catalogados por AGEXPORT como de muy alto éxito, el 50% con alto éxito, 30% con un éxito intermedio y 10% con bajo éxito. El estudio de campo permitió validar esos resultados e indagar sobre las precondiciones y los procesos usados.

La metodología aplicada en la sistematización fue la desarrollada por el IICA en 2010, denominada “Develando experiencias: otra mirada hacia la sistematización”; la cual se fundamenta en la generación de conocimiento colectivo a partir de las vivencias de los actores que intervinieron directamente en la experiencia objeto de sistematización. En ese sentido, los sujetos de investigación priorizados en los encadenamientos empresariales agrícolas

¹ De 54 encadenamientos empresariales financiados por USAID del 2008 a 2012, 47 se ubican en la región objetivo de la sistematización.

fueron: las Organizaciones de Personas Productoras (OPP), o PYMES rurales; las Empresas Compradoras (EC); y los funcionarios del PEE-AGEXPORT.

El trabajo desarrollado consistió en la revisión de documentación proporcionada por PEE-AGEXPORT, visitas de campo y entrevistas (grupales formales e individuales informales) con líderes y lideresas de las OPP; los ejecutivos de las EC; igualmente con la Gerencia de Desarrollo, la Coordinación del Programa y los Especialistas en Encadenamientos responsables de los casos de estudio seleccionados.

Los hallazgos fueron presentados y validados en un taller en el que participaron 22 líderes y lideresas de las ocho OPP investigadas y cuatro invitadas que fueron beneficiarias del PEE-AGEXPORT en la región objetivo de la sistematización. Asimismo, se analizaron los hallazgos en reuniones técnicas con el personal profesional técnico del IICA-GT y del PEE-AGEXPORT.

El análisis y síntesis de la información obtenida en todo el proceso de sistematización, lleva a la conclusión de que el PEE-AGEXPORT ha sido un modelo exitoso en la generación de oportunidades de empleo e ingresos que contribuyen a reducir la pobreza de las familias rurales y que, además, ha aumentado la oferta exportable de hortalizas y café provenientes de las organizaciones de pequeños/as productores/as que participan en los encadenamientos empresariales. Los actores participantes (OPP y EC) manifiestan un alto grado de satisfacción de su relación comercial y de los servicios de apoyo recibidos por el PEE-AGEXPORT.

El fortalecimiento de las OPP en su estructura funcional y la capacitación en buenas prácticas agrícolas y gerenciales, es algo muy bien valorado y, de hecho, fueron determinantes del éxito logrado en los encadenamientos empresariales. Además, los apoyos a las familias rurales con la distribución de filtros de agua y estufas ahorradoras de leña que contribuyen a la salud de las familias rurales y disminuir la deforestación por el consumo de leña, también son agradecidos.

¿Por qué tanto éxito? La respuesta no se puede dar con señalar unos pocos factores, pues son muchos los determinantes y, más adelante, se explican en el texto de este documento. Aquí citamos sólo algunos. Entre ellos, en buena medida el éxito obtenido es atribuible a la capacidad de gestión del PEE-AGEXPORT para construir alianzas con otros organismos nacionales, públicos y no públicos, y de la cooperación internacional; quienes han contribuido en temas que no son de la competencia de AGEXPORT.

Otro factor clave fue la estricta aplicación de los rigurosos criterios establecidos por el PEE-AGEXPORT en cuanto a la selección de organizaciones, principalmente asociaciones de desarrollo y cooperativas.

Las observaciones e información obtenida en campo permitieron establecer que, las OPP exitosas en los encadenamientos empresariales tenían experiencia previa en la producción y comercialización de productos con potencial exportable, y son lideradas por personas de reconocida proyección comunitaria, con valores y principios morales y éticos que son apreciados por sus seguidores. Estas personas líderes siempre están dispuestas a gestionar beneficios para sus territorios rurales y son de mente abierta para nuevos aprendizajes.

Por otra parte, las OPP exitosas ya disponían de alguna infraestructura para la producción y/o acopio construida en las comunidades por proyectos de desarrollo rural, tanto del gobierno de Guatemala como de la cooperación internacional; sin embargo, esta infraestructura estaba inconclusa o tenía fallas de diseño, y el mérito atribuible al PEE fue haber gestionado apoyos para corregir estas situaciones y ponerla en condiciones para que las OPP pudieran establecer un encadenamiento empresarial. Otro mérito del PEE fue focalizar su intervención en las debilidades de las OPP en materia de capacidades organizacionales, asociativas y gerenciales.

Otro determinante del éxito del PEE-AGEXPORT es que las OPP fueron vinculadas con EC que respetan y cumplen los contratos o pactos verbales establecidos en la relación comercial y, además, entienden y practican su papel en el desarrollo rural ofreciendo apoyos en servicios de asistencia técnica y facilitando acceso a crédito. Esta relación generó certidumbre en las OPP en cuanto a la venta de su cosecha bajo términos de calidad, volumen y precios aceptados por ambas partes. La excepción que confirma lo anterior, fueron dos encadenamientos empresariales estudiados, en los que por razones diversas no se cumplieron los acuerdos pactados entre OPP-EC, entre ellas, el cambio de precio en los mercados y efectos adversos del clima (heladas, lluvias).

Encontrar más EC con esas características, es un desafío hacia el futuro, aunque muchas de ellas tienen demandas insatisfechas que abren espacio para el crecimiento de la oferta por las OPP actuales, o las que se formen en el futuro.

Un hallazgo en los encadenamientos empresariales del PEE-AGEXPORT en café, es que varias OPP se han asociado para formar una organización de segundo piso que se encarga de la comercialización en el exterior, esto bajo la figura legal de una sociedad anónima (SA). Igualmente, interesante resulta el

encadenamiento de Grupos de Productores Comunitarios que se apoyan en una Fundación, sin fines de lucro, la cual asume el papel de intermediación comercial ante “clientes” o compradores que se ubican en mercados internacionales.

Pensando en futuras intervenciones orientadas al desarrollo de encadenamientos empresariales, los factores determinantes del éxito que se explican en este documento, son los que hay que tomar en consideración. La información obtenida de los encadenamientos empresariales no exitosos, también así lo confirma. En el texto del documento se hacen recomendaciones sobre ciertos detalles de la operación del PEE que pueden ser mejorados.

Por otra parte, hay factores estructurales en el país que limitan la implementación del modelo de encadenamientos empresariales impulsado por AGEXPORT. Las soluciones deben ser abordadas mediante alianzas publico/privadas y privadas/privadas en los ámbitos nacional y municipal.

Las OPP conformadas por poblaciones que viven en pobreza disponen de pocos activos productivos (tierra, capital y tecnología), y para ser beneficiarias del modelo de encadenamientos empresariales, requieren previamente ser apoyadas, ya sea por el Estado o por la cooperación internacional.

Las OPP que han participado exitosamente en el PEE han mostrado considerable capacidad empresarial y éxito económico, pero no podrán participar más ampliamente en encadenamientos empresariales sin que haya programas adicionales, ya sea del Estado, la empresa privada o la cooperación internacional, para facilitar el acceso a los activos productivos que hacen falta; tierra y capital principalmente.

La formación de capital humano y social, la protección del capital natural y las inversiones en infraestructura territorial parecen ser las áreas o espacios estratégicos que requieren mayor atención futura. Para ello, se exhorta al trabajo conjunto de parte de la empresa privada, el Estado de Guatemala y la cooperación internacional a efectos de provocar el desarrollo sostenible de los territorios rurales.

INDICE

1	INTRODUCCIÓN	1
2	MARCO DE REFERENCIA	3
2.1	El entorno global y nacional.....	3
2.2	Situación del área rural en Guatemala.....	5
2.3	La base de la organización social con fines productivos comerciales	6
2.4	Los servicios públicos para la agricultura y la política de desarrollo rural	7
3	EL PROGRAMA DE ENCADENAMIENTOS EMPRESARIALES DE AGEXPORT: Una síntesis descriptiva.....	10
3.1	Antecedentes.....	10
3.2	Objetivos y metodología	11
3.3	Resultados	12
4	SISTEMATIZACIÓN DE EXPERIENCIAS EN ENCADENAMIENTOS EMPRESARIALES DEL SECTOR AGRÍCOLA.....	14
4.1	Introducción	14
4.2	Objetivo General	14
4.3	Objetivos Específicos.....	14
4.4	Metodología.....	15
5	HALLAZGOS EN LOS ENCADENAMIENTOS EMPRESARIALES AGRÍCOLAS	18
5.1	Los actores relevantes en la experiencia.....	18
5.2	El programa de encadenamientos empresariales (PEE)	18
5.3	Las empresas compradoras (EC)	19
5.4	Organizaciones de personas productoras (OPP o PYMES rurales)	21
5.5	Factores que favorecieron o desfavorecen el desarrollo de los encadenamientos empresariales del PEE-AGEXPORT.....	22
5.6	Factores favorables	22
5.7	Factores desfavorables.....	27
5.8	Lecciones aprendidas	31
6	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	35
7	LITERATURA CONSULTADA	37
8	ANEXOS.....	388

1 INTRODUCCIÓN

Lograr que el potencial de los productores y empresarios agrícolas rurales, particularmente aquellos de naturaleza pequeña y mediana, se integren de manera rentable, sostenible y competitiva a mercados locales, regionales e internacionales; es una estrategia que se ha propuesto para contribuir a generar empleo, mejorar el ingreso y la seguridad alimentaria de las familias en el área rural de América Latina y el Caribe.²

El planteamiento teórico-conceptual y la puesta en práctica del anterior mecanismo no son nuevos. Se viene trabajando desde los años 80 en varios países de América Latina, bajo varios nombres y matices de enfoque en su aplicación; pero que comparten algunas características similares: (i) relación voluntaria entre las partes, basada en un objetivo económico común; (ii) compromiso de intercambio de recursos tangibles e intangibles; y (iii) garantía mínima de autonomía de cada Parte en el uso de sus recursos.

La anterior estrategia cada vez más viene siendo adoptada por Gobiernos, organismos internacionales y organizaciones no gubernamentales para impulsar el desarrollo económico rural.

Según estudios de caso revisados que tratan sobre mecanismos de articulación de pequeños productores rurales con empresas privadas en Perú³, Colombia⁴, Bolivia⁵, Ecuador⁶, Chile⁷ y Honduras⁸; muestran que los resultados globales han sido positivos. Sin embargo, algunos casos de estudio, también dan cuenta de casos no tan exitosos por factores inherentes a la Organización de Personas Productoras (OPP) o a las Empresas Compradoras (EC), o ambas, e incluso por la ocurrencia de situaciones que están fuera del control de estos actores, como son: cambios en la demanda y precios de los productos en los mercados, y la frecuente ocurrencia en los últimos tiempos de variaciones climáticas causadas por el calentamiento global.

²<http://www.iica.int/Esp/Programas/agronegocios/Paginas/Productoresymercados.aspx>

³ RURALTER y Alianza de Aprendizaje de Perú (2007). Mecanismos de articulación de pequeños productores rurales con empresas privadas en el Perú. Estudios de Caso.

⁴ CIAT, RURALTER, SNV y CECODES (2007). Mecanismos de articulación de pequeños productores rurales a empresas privadas en Colombia. Estudios de Caso.

⁵ Mesa Económica RURALTER (2007). Mecanismos de articulación de pequeños productores rurales a empresas privadas en Bolivia. Estudios de Caso.

⁶ RURALTER, AGRARIA, SNV, InterCooperation (2007). Mecanismos de articulación de pequeños productores rurales a empresas privadas en Ecuador. Estudios de Caso.

⁷ Fundación Ford y Fundación Chile (2007). Articulación pequeña agricultura y agroindustria. Estudios de caso.

⁸ Opazo, J.D (2007). Experiencias exitosas de pequeños productores agrícolas en el Valle de Comayagua. FIDE, USAID.

En Guatemala, hombres y mujeres rurales que sobreviven de la agricultura a pequeña escala, tienen fuertes limitantes para acceder a activos (tierra, capital, conocimiento y tecnología) que son necesarios para producir y comercializar en mercados dinámicos y competitivos. Por otra parte, tienen baja capacidad de negociación por los bajos volúmenes que producen individualmente, y raras veces pertenecen a organizaciones con orientación y capacidad empresariales. Este conjunto de limitantes conforman una situación que dificulta reducir la pobreza y mejorar las condiciones de vida de la población rural.

Desde el año 2000, la AGEXPORT viene acumulando experiencias en encadenamientos empresariales como un instrumento para mejorar la oferta exportable de pequeños/as productores/as de manera organizada y generar oportunidades de empleo e ingresos que contribuyan a mejorar las condiciones de vida de las familias rurales. El modelo de intervención y su evolución en los últimos doce años se trata en detalle más adelante en el presente documento.

El presente estudio sistematiza las experiencias del PEE-AGEXPORT en el establecimiento de encadenamientos empresariales en hortalizas y café en los altiplanos central y occidental del país, durante el período comprendido entre los años 2008 y 2012; los cuales fueron desarrollados con financiamiento de la Agencia para el Desarrollo Internacional del Pueblo de los Estados Unidos de América (USAID).

Se trata de gestionar conocimiento mediante la identificación, documentación y socialización de lecciones aprendidas que se derivan del análisis de los factores que favorecen o desfavorecen la aplicación de la metodología del PEE-AGEXPORT; y de su valoración como herramienta para el desarrollo rural.

El propósito final es mejorar intervenciones futuras que estén orientadas a la gestión de encadenamientos empresariales, entre pequeños agricultores, hombres y mujeres rurales organizados bajo distintas modalidades asociativas, y empresas comerciales de agro exportación y, de esta manera, contribuir al desarrollo rural integral desde el desarrollo económico local.

2 MARCO DE REFERENCIA

2.1 El entorno global y nacional

La globalización de las economías y la apertura comercial son hechos que en las últimas tres décadas han venido avanzando y actualmente es un modelo dominante en el mundo y que tiene fuerte incidencia en aspectos económicos, sociales, político-institucionales, y hasta ambientales; que afectan positiva o negativamente el avance de los países hacia el logro del desarrollo sostenible.

En este contexto se genera una intensa competencia en los mercados de bienes y servicios, tanto en el ámbito nacional como internacional.

Guatemala ha tenido que adaptarse a esta situación negociando y administrando acuerdos comerciales que ha establecido de manera bilateral con sus principales socios, o bien, como parte del bloque de países centroamericanos.⁹ A Junio del año 2012, se encuentran vigentes siete tratados de libre comercio¹⁰, tres firmados pero pendientes de entrar en vigencia¹¹ y cuatro en negociación¹². Para aprovechar las oportunidades negociadas, importante ha sido la adopción progresiva de cambios, entre otros, en el marco legal e institucional; en la modernización de las empresas, incluidas las del sector agrícola; en la innovación de procesos y productos, especialmente en aquellos que el país tiene mayores ventajas comparativas que puede transformar en competitivas.

En el sector agrícola aún falta mucho por hacer para alcanzar altos niveles de competitividad; sin embargo, son alentadores los logros obtenidos en los últimos años en el crecimiento y la diversificación de la oferta agroexportable; igualmente, en la diversificación de mercados. Los productos agrícolas nacionales están llegando cada vez a más mercados externos, gracias a emprendimientos desde la empresarialidad e institucionalidad privada que han sido acompañados por mejoras en los servicios públicos para poder exportar.

Del 2007 al 2011 (5 años), la exportación de productos agrícolas no tradicionales crecieron 14% en las plantas vivas y productos de la floricultura (SAC, cap. 6), 51% en hortalizas (SAC, cap. 7) y 58% en frutas (SAC, cap. 8); mientras que las de café, un producto tradicional de exportación, crecieron 106% (SAC, cap. 9). En conjunto las exportaciones de estos productos

⁹ MINECO (2012). Acuerdos Comerciales en Guatemala: beneficios y retos para el subsector hortofrutícola.

¹⁰ TLC con Estados Unidos, México, República Dominicana, Panamá, Colombia, Chile y Taiwán.

¹¹ De Asociación con la Unión Europea, Ecuador y Perú.

¹² Trinidad & Tobago, Corea del Sur, Venezuela y EFTA.

agrícolas, crecieron un 85% al pasar de US\$ 1,183 millones en el 2007 a US\$ 2,191 millones en 2011 (valores FOB).¹³

Otro factor relevante en el ámbito global es el cambio climático. Guatemala es uno de los países considerados más vulnerable a sus efectos y se esperan cambios en el mapa agrícola del país, en el ordenamiento territorial y la redefinición de patrones de uso de tierra. Ante tal situación, surge la necesidad impostergable de definir y aplicar políticas públicas que incluyan medidas de adaptación y mitigación; así como de gestión del riesgo, particularmente en agricultura de pequeña escala. El desarrollo de nuevas tecnologías, entre otras, en genética y prácticas de cultivo son ya necesarias, y lo serán aún más en el futuro para mantener la capacidad productiva del país.

Aunque hay otros factores del contexto que afectan el desarrollo nacional, el último a considerar, en este análisis, es la crisis económica y financiera global. Para algunos, no solo es profunda, sino además multidimensional y estructural, con facetas económicas, políticas, sociales y ambientales; mientras que para otros, es transitoria y pronto el mundo retornará a la senda de la globalización y del crecimiento económico. Lo cierto es que todavía nos encontramos atrapados en acalorados debates en torno a la disyuntiva de si es más aconsejable para los países en desarrollo promover primero el crecimiento económico y después focalizarse en la reducción de la pobreza o si primero se deben diseñar políticas públicas para combatir la pobreza y luego crear las condiciones necesarias para el crecimiento de las economías.¹⁴

En el ámbito nacional, la percepción de muchos expertos es que los efectos de la crisis económica y financiera mundial llegarán postergados al país, o bien serán de baja intensidad, particularmente sobre el flujo de exportación de alimentos; pues los países en crisis continuarán demandando alimentos que no producen y, que además, hacen parte de la cultura alimenticia de estratos de población no pobre.

Cualquiera que sea el escenario futuro, para Guatemala la crisis económico-financiera, en reales o potenciales mercados de destino de la producción agropecuaria; es un tema que no debe quedar fuera de consideración al definir estrategias de fomento de las exportaciones; sobre todo de aquellas que son generadas por la agricultura a pequeña escala.

Del entorno nacional, hay factores sociales, económicos, políticos y ambientales que son un obstáculo para lograr el desarrollo integral en los

¹³ Cálculos propios de IICA-GT, a partir de datos del Sistema de Estadísticas de Comercio Centroamericano; consultado en <http://estadisticas.sieca.int/Estadisticas/Resultado.asp>

¹⁴ D. Montenegro. Perspectivas sobre modelos económicos y patrones de desarrollo en América Latina. Revista electrónica COMUNIICA | Enero - Julio 2011.

territorios. Sin hacer un análisis detallado de los mismos en cuanto a sus causas y efectos, aquí solo se hace referencia a algunos: (i) la conflictividad rural por diferentes razones que atenta contra la gobernabilidad y las inversiones en el país; (ii) la inequidad socio-económica prevalente en el campo; (iii) el marco institucional y legal débil, en muchos casos, cargado de malas prácticas en sus funciones y aplicación; (iv) la insuficiencia de infraestructura y servicios de apoyo para el desarrollo social y económico; y, (v) el deterioro creciente de los recursos naturales y del ambiente.¹⁵

2.2 Situación del área rural en Guatemala

Guatemala es un país con una economía de grandes contrastes e inequidades. Mientras que en la región metropolitana se encuentran sectores de población con un índice de desarrollo humano similar a países denominados del primer mundo, en zonas rurales existen sectores de población con índices comparables a los encontrados en países de tercer mundo.

Contrastando algunos índices entre lo urbano y lo rural, se muestran las brechas existentes en el ámbito nacional: población indígena (0.28 área urbana y 0.51 área rural), alfabetismo (0.86 vs. 0.66), escolaridad (0.78 vs. 0.59), condiciones de vida (0.70 vs. 0.52), población económicamente activa (65.3%vs. 61.1%), pobreza total (35.0% vs. 71.4%), pobreza extrema (5.1% vs. 21.1%), índice de desarrollo (0.64 vs. 0.47).

En el ámbito departamental, el mayor índice de desarrollo rural lo presenta Guatemala (0.61); y los menores Alta Verapaz (0.37), Huehuetenango y Quiché (0.42) y San Marcos (0.43).¹⁶ De la población total que habita en la región del altiplano occidental, el 77% es rural y el 79% vive en condiciones de pobreza. San Marcos, Quiché y Huehuetenango presentan indicadores de pobreza general, superiores al 80%.¹⁷

La desnutrición crónica de la niñez guatemalteca es una situación inaceptable. Afecta a uno de cada dos niños y niñas menores de cinco años. En algunos municipios afecta a ocho de cada diez. La desnutrición crónica, conforme a indicadores internacionales, alcanza un alto nivel en todo el país; sin embargo, las prevalencias más preocupantes están en el área rural (55.5%), en la población indígena (69.5%), en las madres sin ningún grado de escolaridad o

¹⁵ Datos detallados sobre la situación ambiental de Guatemala pueden ser consultados en el Perfil Ambiental de Guatemala, un informe sobre el estado del ambiente y bases para su evaluación sistémica, publicado por la Universidad Rafael Landívar y el Instituto de Incidencia Ambiental en el año 2004. Así mismo, en el Compendio estadístico ambiental 2010, publicado por INE.

¹⁶ ENCOVI, 2011. Pobreza y Desarrollo, publicado por INE.

¹⁷ INE, 2010. Población y pobreza.

con escolaridad muy baja, y geográficamente, en las regiones noroccidental, norte y suroccidental. Al comprometer el desarrollo mental y físico de la niñez, la desnutrición crónica contribuye indudablemente a perpetuar la pobreza en la que vive inmersa la mayoría de nuestra población y a impedir que el país se desarrolle.¹⁸ Esta grave situación, coloca a Guatemala como el primer país de América Latina y el sexto en el Mundo con el mayor índice de desnutrición crónica.

Con el actual salario mínimo agrícola, sólo se logra cubrir el 79% de la canasta básica alimentaria. Tomando en cuenta que la mayoría de los jornaleros y jornaleras ni siquiera reciben el salario mínimo, y que además las familias rurales suelen tener más de cinco miembros (el promedio de miembros de familia para estimar el costo de la canasta básica es 5.38). Esto evidencia la sensible situación que se está viviendo respecto de la seguridad alimentaria y nutricional en el área rural.

La vulnerabilidad social es mayor al considerar que únicamente alrededor del 16% de las y los trabajadores agrícolas están inscritos en el régimen de seguridad social.

2.3 La base de la organización social con fines productivos comerciales

Como ocurre con muchas sociedades del mundo, la organización social en el país tiene una historia ancestral que parte de la cultura de las poblaciones indígenas.

Con base a esa cultura de organización, y con la llegada del modernismo al país, ha sido muy común la existencia del soporte social organizado para el emprendimiento de proyectos de distinta naturaleza, por ejemplo el desarrollo de infraestructura comunitaria. En cualquier rincón de Guatemala se han conformado distintos tipos de los llamados comités, ya sea de agua, de luz eléctrica, de vías de comunicación, forestal, de riego, de desarrollo y otros.

La organización de base formal, con personería jurídica, nace en Guatemala en 1903 con la emisión del Decreto 630 “Primera Ley de Sociedades Cooperativas”; pero es hasta la década de los años 40 cuando el movimiento se consolida con la formación de las primeras cooperativas para fines diversos, al amparo de los artículos 94 y 100 de la Constitución de la República de la época. Posteriormente, con la creación e implementación del Departamento de

¹⁸ Gobierno de Guatemala. Programa para la reducción de la desnutrición crónica 2006-2016.

Disponible en:

<http://www.cooperaitalia.org/Gestion%20de%20riesgo/Riesgo%20Alimentario/Estrategia%20Nacional%20Reducc.%20Desn.%20Cronica.pdf>

Fomento Cooperativo, que luego se convierte en lo que hoy conocemos como el Instituto Nacional de Cooperativas -INACOP-, y la emisión de la primera Ley de Cooperativas, Decreto 643; se crea el marco institucional y legal que soporta y apoya el movimiento cooperativo en el país.¹⁹

El cooperativismo toma nuevo auge en los años 60 y 70, con la creación de la “Ley General de Cooperativas”, Decreto Legislativo 82-78.²⁰ Este auge pierde fuerza con el conflicto armado y renace posteriormente a partir de la firma de los acuerdos de paz en 1996.²¹ A partir de 1996 también surgen otras figuras legales de tipo organizativo en el área rural, tal es el caso de las asociaciones de desarrollo comunitario y comités de productores agrícolas.

Actualmente existen miles de familias campesinas vinculadas a mercados de exportación, principalmente de hortalizas, café, cardamomo y artesanías. Estas familias organizadas en Asociaciones y Cooperativas, exportan a través de empresas privadas. Estos sistemas de articulación constituyen pilares fundamentales para la existencia de los procesos productivos y comerciales. Esas plataformas sociales son también un medio muy efectivo, desde la perspectiva de las empresas comercializadoras, para lograr economías de escala que inciden en mayores niveles de eficiencia y eficacia económica.

Las familias campesinas de los altiplanos guatemaltecos, que actualmente están involucradas en cadenas de productos comerciales de mayor valor que sus sistemas tradicionales de producción (sistema milpa), están logrando incrementar la generación de empleo e ingresos, que les permite permanecer en sus localidades todo el tiempo; sin la necesidad de migrar a otras regiones del país o al extranjero.

2.4 Los servicios públicos para la agricultura y la política de desarrollo rural

Con la reducción del sector público agrícola en el año 1996, disminuye la prestación de servicios de apoyo a la producción y la comercialización de productos agrícolas provenientes de la agricultura a pequeña escala.²² Los

¹⁹ Donis, Elsa, 2003. Factores que afectan la participación de asociados en el programa de capacitación de la Cooperativa HUNACOOOP. Universidad de San Carlos, Tesis de grado. Disponible en: http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/15/15_1200.pdf

²⁰ SEISA, R.L. 2005. Historia del Cooperativismo en Guatemala. Disponible en: <http://www.gruposeisa.com/sistema/historiao/>

²¹ http://wikiguate.com.gt/wiki/Acuerdo_de_paz_firme_y_duradera

²² El Sector Público Agrícola (SPA) fue creado para implementar el Plan Nacional de Desarrollo Agrícola 1970/1975. Estaba constituido por instituciones enfocadas en la prestación de servicios a pequeños y medianos agricultores; entre ellos, crédito, investigación y transferencia de tecnología, capacitación, asistencia técnica para la producción y la comercialización de la producción agropecuaria nacional.

servicios públicos de crédito agrícola, comercialización, capacitación y extensión agrícola fueron eliminados; la investigación y desarrollo tecnológico, los servicios de vigilancia epidemiológica y sanidad agropecuaria se mantuvieron, pero con una capacidad limitada para cumplir a plenitud sus funciones y responder a la demanda nacional. En el año 2011 el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación (MAGA) es nuevamente reestructurado con el propósito de institucionalizar el apoyo al desarrollo rural y volver al campo. Por ahora, no es posible notar el cumplimiento de ambos propósitos.

En la actualidad se observan esfuerzos del Gobierno de Guatemala (GdeG) por fortalecer al MAGA y sus instituciones descentralizadas, entre ellas, el Instituto de Ciencia y Tecnología Agrícolas (ICTA); igualmente, por recuperar y fortalecer los servicios de extensión agrícola mediante el diseño e implementación de un nuevo modelo de intervención. Todo lo anterior resulta alentador, sin embargo, aún prevalecen los programas asistencialistas que fueron creados en los últimos doce años.

Desde 1996 hasta el presente, solo una pequeña proporción de la población rural que basa su economía en la producción agrícola, es asistida por proyectos ejecutados por Organismos no Gubernamentales (ONG) y Organismos Gubernamentales (OG) que son financiados con fondos de donaciones provenientes de la cooperación bilateral y multilateral; así como de créditos otorgados al GdeG por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), el Banco Mundial (BM) y el Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE), entre otras fuentes financieras.

Un resultado positivo de tales proyectos es que, hoy día, varios miles de familias rurales de escasos recursos están exportando hortalizas, café, cardamomo y artesanías; mediante la vinculación de cooperativas y asociaciones con empresas privadas, sociedades anónimas y fundaciones que comercializan sus productos en el mercado internacional.

En cuanto al desarrollo rural integral, en la última década se han elaborado propuestas de políticas por diferentes estamentos de la sociedad guatemalteca. Todas estas propuestas evidencian estrategias y buenas intenciones para generar desarrollo en el área rural; sin embargo, cada una prioriza sujetos diferentes, lo cual ha impedido lograr consensos entre los ponentes. En ese sentido, en el centro de la discusión y en disputa han estado el modelo empresarial y el modelo de economía campesina.

El actual GdeG trabaja sobre la base de la propuesta elaborada por las Universidades Rafael Landívar y de San Carlos de Guatemala. Esta propuesta se enfoca en los puntos de intersección de los dos modelos antes mencionados y abre espacios de convergencia, compatibilidad y complementariedad de

varios actores públicos y no públicos para implementar estrategias orientadas a lograr el desarrollo rural integral.²³ Como marco de referencia para el presente estudio, a continuación sólo se citan algunas estrategias consideradas en el planteamiento: (i) inserción de la economía nacional en la economía mundial, vía la competitividad; (ii) la familia rural, como sujeto priorizado; (iii) promover la inversión privada en el campo; y (iv) roles diferenciados del Estado.

Es de hacer notar que la anterior propuesta recoge varios temas que fueron objeto de diálogo en el proceso “Visión País” que se dio años recientes, entre otros, el económico, social, político, agrario, ambiental y cultural.²⁴

Uno de los planteamientos centrales en el eje económico es la generación de condiciones favorables de inversión para el crecimiento de las micro, pequeña y mediana empresas (MIPYMES rurales); tomando en consideración las ventajas comparativas de cada territorio para hacerlo competitivo de manera sostenible.

La propuesta de política, también reconoce que las economías campesinas representan un segmento importante, pero vulnerable, en tanto no sean creadas las condiciones para transitar de la producción para autoconsumo familiar, hacia la producción excedentaria que pueda ser comercializada en los mercados local, nacional e internacional; lo cual, en la práctica significaría provocar una movilidad social ascendente de la población que vive en infra subsistencia a subsistencia, de subsistencia a excedentaria, y de excedentaria a comercial.

Poner en marcha el anterior proceso, representa un desafío para lograr el desarrollo rural integral en el país. Requiere ser abordado mediante estrategias que se conviertan en políticas de Estado, es decir, que trasciendan los períodos de gobierno; y ser implementadas mediante alianzas público/privadas y privadas/privadas, ente otras posibles.

²³ URL y USAC (2011). Propuesta para abordar el desarrollo rural integral en Guatemala. Disponible en: http://www.url.edu.gt/PortalURL/Archivos/62/Archivos/propuesta_desarrollo_rural_URL_%20USAC.pdf

²⁴La Política de Desarrollo Rural de Guatemala, hacia el 2020. Universidad Rafael Landívar, Plan Visión de País. Guatemala octubre de 2008.

3 EL PROGRAMA DE ENCADENAMIENTOS EMPRESARIALES DE AGEXPORT: Una síntesis descriptiva

3.1 Antecedentes

Desde su creación, la AGEXPORT ha mostrado capacidad para hacer transformaciones institucionales a efectos de responder, por un lado, a la demanda de servicios de sus socios y, por otro, hacer contribuciones al desarrollo del país²⁵.

Estas transformaciones institucionales fueron posibles por el apoyo recibido de la Agencia de Cooperación Internacional del Pueblo de los Estados Unidos (USAID). Este apoyo fue muy valioso para la AGEXPORT, pues aportó los fondos que permitieron la creación de una División de Desarrollo; cuyo trabajo ha permitido ganar experiencias para desarrollar cadenas de valor, vinculando a productores de las regiones más pobres del país con compradores y exportadores.

En ese sentido, cabe mencionar la participación de la AGEXPORT en el Programa Regional de Medio Ambiente en Centroamérica (PREMACA), el cual fue sustentado técnica y financieramente por la Agencia Danesa para el Desarrollo (DANIDA), y el cual contemplaba apoyo para el sector público y privado organizado.²⁶

Estas experiencias llevan a la AGEXPORT a la institucionalización del Programa de Encadenamientos Empresariales (PEE) en el 2007,²⁷ desde donde se promueven y apoyan los encadenamientos empresariales en agricultura, artesanías y ecoturismo; con el propósito de contribuir al desarrollo económico, social y ambiental de los territorios rurales. Independiente de la naturaleza del encadenamiento empresarial, el enfoque de la intervención del PEE se enfoca en lograr objetivos que contribuyan al desarrollo sostenible, entre ellos, la competitividad, equidad y sustentabilidad.

Para ello, las alianzas de la AGEXPORT con instituciones, públicas y no públicas, especializadas en temas como la seguridad alimentaria y nutricional (INCAP), inclusión social, especialmente de la mujer (Vital Voices) y ambiente (MARN), han sido y son fundamentales.²⁸

²⁵ USAID, 2008. Evaluación administrativa y operacional de la Asociación Guatemalteca de Exportadores –AGEXPORT-. Documento borrador.

²⁶ Información obtenida a través de entrevistas con la Gerencia de Desarrollo del PEE-AGEXPORT.

²⁷ Manual del Sistema de Gestión de Calidad (2011)

²⁸ Información obtenida a través de entrevistas con la Gerencia de Desarrollo del PEE-AGEXPORT.

En el año 2010, el PEE fue Certificado ISO 9001:2008 (sistema de gestión de calidad), la cual ha mantenido hasta la actualidad, después de superar las auditorías de INCOTEC. Además, esta certificación fue un importante paso para la sistematización de la metodología de ejecución de encadenamientos empresariales. Otro antecedente, es el trabajo realizado para evaluar la Huella de Carbono por la intervención del PEE-AGEXORT, esto sobre la base de la Guía ISO 14064, lo cual ha sido importante para implementar medidas de mitigación sobre el ambiente en algunos territorios rurales en que interviene.²⁹

3.2 Objetivos y metodología

La AGEXPORT ha trabajado el enfoque de encadenamientos empresariales en los últimos años a través de la División de Desarrollo. Su principal instrumento es el PEE, diseñado para promover el incremento de la oferta productiva exportable, generar empleo e ingresos, apoyar la reducción de la pobreza y la sostenibilidad ambiental, a través de brindar asistencia técnica especializada.

La metodología consiste en cinco fases secuenciales.³⁰

- (i) Identificación de productores integrados en organizaciones con actitud emprendedora;³¹
- (ii) Identificación de mercados a través de empresas con actitud empresarial responsable;
- (iii) Gestión de servicios de apoyo en la ejecución del encadenamiento, tanto públicos como no públicos;
- (iv) Ejecución e implementación del encadenamiento; y
- (v) Medición de efectos sobre el desarrollo rural.

²⁹ *Ibíd.*

³⁰ División de Desarrollo de AGEXPORT (2009). Reseña del PEE. Documento borrador.

³¹ El PEE ha establecido criterios para identificar y seleccionar potenciales encadenamientos empresariales, entre ellos: (1) Grupo de personas productoras legalmente organizadas, con actividad productiva encaminada y con avance en formalización de su empresa productiva. (2) El grupo debe estar dispuesto a convertirse legalmente en una pequeña empresa. (3) Actividad productiva y/o de servicio definido y con por lo menos tres años de experiencia en dicha actividad. (4) Poseer el potencial de generar como mínimo 50 empleos en una población en situación de pobreza. (5) Tener capacidad de contrapartida en una relación 1/1. (6) Tener una conciencia ambiental y estar dispuesto a incorporar buenas prácticas de manejo de los recursos naturales y sostenibilidad ambiental. (7) Potencialidad en acceso a comercio justo y responsabilidad social empresarial.

De acuerdo con el sistema de gestión de calidad (SGC), estas fases se cubren en seis pasos principales o misionales:

- (i) *Identificación de productores organizados con actitud emprendedora.* Dentro de este proceso se desarrollan actividades relacionadas con la identificación y diagnóstico de potenciales encadenamientos que reúnan los criterios establecidos por el programa para ser aprobado por el Comité de Selección.
- (ii) *Estructuración del encadenamiento.* Este proceso incluye la elaboración del plan de negocios³² y el plan de inversión del PEE³³ para apoyar el fortalecimiento de las organizaciones de productores identificadas en el diagnóstico.
- (iii) *Selección del encadenamiento.* Proceso llevado a cabo por el Comité de Selección, quien decide la aprobación o no del encadenamiento presentado.
- (iv) *Formalización del encadenamiento.* Este proceso se enmarca en la elaboración de los instrumentos que formalizan la relación entre las partes involucradas en el encadenamiento: grupos de productores, el PEE y empresas compradoras.
- (v) *Ejecución del encadenamiento.* Establece las actividades que deben desarrollarse para la ejecución del encadenamiento empresarial aprobado por el comité de selección; con el fin de alcanzar los objetivos planteados en el plan de negocios y que son apoyados por el plan de inversión del PEE.
- (vi) *Monitoreo y evaluación.* Incluye actividades que garantizan el funcionamiento del encadenamiento e identifican las oportunidades de mejora.

3.3 Resultados

El PEE-AGEXPORT ha financiado más de 80 encadenamientos empresariales que involucran a más de 10 mil productores, lo cual ha sido posible mediante el

³²Herramienta donde se plantean las estrategias de ejecución del encadenamiento en función de la oferta y la demanda; y se evalúan los aspectos de factibilidad económica para la comercialización de un producto.

³³ El plan de inversión del PEE se enfoca en la atención de las principales necesidades identificadas en el diagnóstico de la OPP, contempla inversiones que faciliten el cumplimiento de los objetivos del plan de negocio. En el caso de encadenamientos agrícolas, se orienta principalmente en capacitación productiva y gerencial y, el establecimiento de pequeñas infraestructuras necesarias para aplicar buenas prácticas agrícolas en el proceso de producción y manejo postcosecha desde la unidad productiva a la empresa compradora.

apoyo de agencias internacionales de cooperación (USAID, DANIDA, FIDA, e HIVOS). La revisión documental da cuenta de que los encadenamientos empresariales son una vía para generar oportunidades de empleo y mejorar los ingresos de población que vive en pobreza, o está saliendo de ella, en el área rural.

4. SISTEMATIZACIÓN DE EXPERIENCIAS EN ENCADENAMIENTOS EMPRESARIALES DEL SECTOR AGRÍCOLA

4.1 Introducción

Como se menciona al inicio de este documento, la sistematización realizada por el IICA-GT, se centra en los encadenamientos empresariales de hortalizas y café desarrollados por el PEE-AGEXPORT en los altiplanos central y occidental de Guatemala. El desarrollo de estos encadenamientos empresariales se dio entre los años 2008 y 2012 y fueron financiados por USAID en dos fases consecutivas de dos años cada una.

Para referirse a los principales actores en los encadenamientos empresariales, en el presente estudio se adoptaron los términos de Organizaciones de Personas Productoras (OPP) y Empresas Compradoras (EC), pues entendemos que el proceso de intervención del PEE-AGEXPORT para vincular a ambas en una relación comercial y de apoyo mutuo, es lo que lleva a las primeras (las OPP) a convertirse en pequeñas o medianas empresas rurales, conocidas como PYMES rurales.

4.2 Objetivo General

Contribuir a la gestión de conocimiento para avanzar en el desarrollo rural de Guatemala, mediante la sistematización de experiencias derivadas de la aplicación del PEE entre organizaciones de pequeños productores y empresas comerciales de agro exportación, como una herramienta para la generación de empleo, ingresos, inclusión social y reducción sostenible de la pobreza.

4.3 Objetivos Específicos

- a) Identificar, analizar y sistematizar las fortalezas, debilidades y lecciones aprendidas en cuanto a buenas prácticas de gestión del desarrollo, los factores de éxito y limitantes de procesos y resultados en los encadenamientos empresariales de hortalizas y café que han sido financiados con fondos de USAID en el altiplano guatemalteco.
- b) Identificar los elementos claves en las cadenas que han favorecido y/o desfavorecido las relaciones entre el PEE-AGEXPORT, las organizaciones

beneficiarias y los socios institucionales públicos y privados, nacionales e internacionales.

- c) Proponer recomendaciones orientadas a la mejora del PEE-AGEXPORT, con base en la identificación de desafíos y oportunidades para el fortalecimiento de alianzas público/privadas que contribuyan al desarrollo rural de Guatemala y países similares.

4.4 Metodología

La metodología aplicada por el IICA-GT en el presente estudio, se fundamenta en la desarrollada por el Programa de Desarrollo Rural del IICA,³⁴ que sustenta la gestión de conocimiento colectivo a partir de conocer las vivencias de los actores participantes en la experiencia objeto de sistematización. Además, considera algunos elementos de Guías Metodológicas propuestas por FIDAMERICA³⁵ y la FAO.³⁶

Para identificar lecciones aprendidas y factores que afectan positiva o negativamente los procesos y resultados de los encadenamientos empresariales agrícolas promovidos por el PEE-AGEXPORT, entre OPP y EC, se aplicó la metodología de estudio de casos “tipo” en cuatro categorías de éxito: muy alto, alto, medio y bajo.

La precalificación de éxito la hizo el PEE-AGEXPORT aplicando criterios relacionados con el nivel de logro, en cada encadenamiento empresarial, de los indicadores siguientes: (i) monto de la factura de ventas, (ii) empleos generados, (iii) aporte de contrapartida, (iv) número de beneficiarios, (v) gestión ambiental, (vi) gestión empresarial, (vii) liderazgo empresarial, (viii) sistema de gestión de calidad, (ix) acceso a mercados, (x) equidad de género, y (xi) seguridad alimentaria.

Tomando en consideración el número de encadenamientos financiados por USAID (54 en total, de ellos 47 en el los altiplanos central y occidental), el inicio y final de la intervención del PEE en el encadenamiento (30 en 2008-2010 y 24 en 2010-2012) y la naturaleza de los productos comercializados en los mercados (hortalizas o café), así como el tiempo disponible para llevar a cabo

³⁴ IICA, 2009. Develando experiencias. Otra mirada hacia la sistematización. Disponible en: <http://www.iica.int/Esp/regiones/sur/chile/Documents/Develando%20Experiencias.pdf>

³⁵ FIDAMERICA y PREVAL, 2007. Sistematización de Experiencias Locales de Desarrollo Rural. Guía Metodológica Revisada y Aumentada. Disponible en: <http://preval.org/es/content/sistematizaci%C3%B3n-de-experiencias-locales-de-desarrollo-rural-gu%C3%ADa-metodol%C3%B3gica-revisada-y-aume>

³⁶ FAO, 2005. Guía práctica para la sistematización de proyectos y programas de cooperación técnica. Disponible en: <http://ftp.fao.org/docrep/fao/009/ah474s/ah474s00.pdf>

la sistematización de experiencias (2 meses); se optó por seleccionar una muestra de casos que pudieran reflejar diferentes grados o niveles de éxito en los encadenamientos empresariales.

El IICA-GT de manera aleatoria, y tratando de mantener la proporcionalidad de encadenamientos atendidos en hortalizas y café, seleccionó ocho casos: seis en hortalizas (2 de muy alto éxito, 1 de alto éxito, 1 de éxito intermedio y 2 de bajo éxito) y dos en café (1 de alto éxito y 1 de éxito intermedio, ambos atendidos en el período 2010-2012). La identificación de los encadenamientos, su ubicación geográfica, así como su EC, se muestra en el Anexo I.

Para la sistematización de experiencias se aplicaron técnicas de investigación social, realizando entrevistas grupales e individuales sobre la base de Guías elaboradas previamente por el equipo técnico, tanto para las OPP como para las EC (ver Anexos II y III). La entrevista con personal gerencial, de coordinación y técnico del PEE se hizo de manera abierta, centrándose en temas relacionados con la gestión del programa.

Las entrevistas formales con representantes de juntas directivas (JD) de las OPP fueron realizadas *in situ*, entre el uno de agosto y el cuatro de septiembre del 2012. En estas participaron 47 líderes, 40 hombres y 7 mujeres (ver Anexo IV). Adicionalmente, cuando fue posible, en un ambiente informal se llevaron a cabo entrevistas con socios no miembros de las JD de las OPP. Esto ocurrió en las visitas a campo, o bien, durante los refrigerios. Las entrevistas y visitas a campos de producción de cada OPP, tuvieron una duración entre seis y ocho horas.

Ocho ejecutivos de seis EC fueron entrevistados en sus oficinas en diferentes fechas de agosto y septiembre del 2012. La duración de estas entrevistas fue de tres a cuatro horas, lo cual dependió de la apertura de los entrevistados.

Otros sujetos de investigación fueron los Especialistas en Encadenamientos (4 en total) responsables de las OPP incluidas en la muestra; así como los técnicos que trabajan con algunas de ellas (2 en total). La duración de estas entrevistas fue alrededor de una hora y la temática tratada se enfocó en conocer su experiencia en los procesos de apoyo que brindan a las OPP.

El análisis y síntesis de la información obtenida fue organizada en matrices de dos entradas: la precalificación del grado de éxito y la temporalidad de las OPP (situación antes, durante y después del encadenamiento empresarial).

El análisis y síntesis se centraron en la identificación de los factores que han favorecido (potenciado) y desfavorecido (limitado) el desarrollo de los

encadenamientos agro empresariales; así mismo, en las lecciones aprendidas de la intervención del PEE.

Para poder determinar los factores favorables y desfavorables, el equipo técnico planteó una serie de hipótesis de trabajo relacionadas con una amplia gama de variables que fueron exploradas en la investigación de campo.

Se valoró como factor favorable todo aquel elemento o aspecto que antes, durante y después de la intervención del PEE contribuyó, por una parte, al logro de los objetivos y resultados esperados en términos de generación de empleo, mejorar ingresos, inclusión social y reducir la pobreza de las familias rurales que integran las OPP; y por otra parte, a la consolidación del encadenamiento de las OPP con las respectivas EC. Todo lo opuesto a conseguir lo expresado anteriormente, se catalogó como un factor desfavorable o limitante para los encadenamientos empresariales.

El concepto de lección aprendida, aplicado en la presente investigación, está relacionado con aquellos hechos que fueron planificados para obtener determinado tipo de resultados y los mismos fueron diferentes en la práctica; o bien aquellos hechos o resultados inesperados o no previstos, que han incidido de manera positiva o negativa en el desarrollo de las organizaciones.

Los hallazgos relevantes fueron socializados el 25 de septiembre del 2012 en un taller en el que participaron 22 representantes de las 12 OPP (8 sujetas de estudio y 4 invitadas, que también son beneficiarias del PEE).

La validación de los hallazgos se hizo en la misma fecha de la socialización, organizando a los participantes en tres mesas de trabajo: dos de hortalizas (una mesa con OPP de alto y muy alto éxito, y otra mesa con OPP de intermedio y bajo éxito); por aparte, se trabajó con una mesa de café en las que se integraron representantes de OPP que había sido precalificadas de intermedio y alto éxito. Las tres mesas debatieron en torno a un mismo conjunto de cinco preguntas (ver Anexo VI), y luego intercambiaron respuestas y experiencias en los temas consultados. Estos eventos fueron valiosos para verificar los hallazgos en campo y recibir nuevos insumos para la investigación. Finalmente cabe resaltar como parte importante de la metodología de trabajo, las reuniones técnicas llevadas a cabo con personal técnico de la Oficina del IICA-GT, así como las reuniones de trabajo con la Gerencia de Desarrollo y la Coordinación del PEE-AGEXPORT, para conocer sus experiencias en la ejecución del PEE y compartir y analizar los hallazgos de la investigación realizada por IICA-GT. Lo anterior fue muy útil para realimentar la síntesis de hallazgos del equipo técnico responsable de la sistematización.

5 HALLAZGOS EN LOS ENCADENAMIENTOS EMPRESARIALES AGRÍCOLAS

Se presentan aquí los hallazgos develados por el análisis de la información obtenida de ocho encadenamientos agro empresariales desarrollados por el PEE-AGEXPORT en los departamentos de Chimaltenango, Quiché, Sololá, Quetzaltenango y San Marcos. Se enfocan, primero, en señalar las características del PEE, de las EC y de las OPP participantes en los encadenamientos empresariales agrícolas. Segundo, se identifican los factores que han favorecido (potenciado) o desfavorecido (limitado) el desarrollo de los encadenamientos empresariales promovidos por el PEE-AGEXPORT. Tercero, se identifican las lecciones aprendidas de la intervención del PEE.

5.1 Los actores relevantes en la experiencia

A continuación se caracteriza y describe la intervención de los principales actores en los encadenamientos empresariales en agricultura apoyados por el PEE-AGEXPORT; así como algunos hallazgos.

5.2 El programa de encadenamientos empresariales (PEE)

El PEE articula los intereses de sus socios con objetivos de desarrollo en los territorios rurales, mediante la vinculación de la oferta de las OPP con EC demandantes de productos en los mercados. La creación del PEE en el año 2007, significó un cambio de paradigma en la evolución institucional que AGEXPORT ha mantenido desde su creación hace 30 años atrás.

Los resultados benefician a ambos actores (OPP-EC) en el encadenamiento empresarial. Por un lado, las OPP aseguran la colocación de sus productos, bajo condiciones que les permiten mejorar sus ingresos y generan empleo en el ámbito de comunidades pobres, mediante cultivos demandantes de altas cantidades de mano de obra; y por el otro lado, las EC logran consolidar volúmenes de oferta exportable que reúnen las condiciones requeridas por el cliente o comprador en los mercados de destino.

De 2008 a 2012, el PEE ha contribuido a mejorar la competitividad de las PYMES rurales promoviendo y apoyando las exportaciones. Lo cual ha permitido generar empleo e ingresos y apoyar a la reducción de pobreza en Guatemala; lo anterior, según la información obtenida por el equipo técnico, tanto en las entrevistas con las OPP, como de la revisión de registros de indicadores del PEE.

Para contribuir al desarrollo rural, el PEE fundamenta su modelo de intervención en la interrelación de los elementos siguientes: a) identificación de productores organizados con actitud emprendedora; b) identificación de mercados, específicamente de EC con actitud y responsabilidad social; c) facilitación del acceso a servicios básicos de la población rural, mediante la gestión ante entidades o instituciones de los gobiernos central y local que son responsables de brindar apoyo en infraestructura social (educación, salud entre otros) e infraestructura de apoyo a la producción y la comercialización (carreteras, caminos rurales, sistemas de riego, centros de acopio, comunicaciones).

En la identificación de productores/as beneficiarios de la intervención del PEE, se consideran algunas características necesarias y complementarias para el desarrollo de agronegocios sostenibles, entre ellas: a) pertenecer a grupos legalmente organizados (asociaciones, cooperativas), con mínima experiencia en una actividad productiva definida; b) disposición a formalizar un negocio; c) tener potencial para generar empleo en áreas rurales en pobreza; d) poseer alguna capacidad de contrapartida para establecer el encadenamiento; e) tener conciencia ambiental y disposición para aplicar prácticas de manejo y uso adecuado de los recursos naturales.

La práctica operativa del PEE en agricultura, comprende la secuencia siguiente de pasos que son aplicados a cualquier tipo de encadenamiento: a) diagnóstico inicial o pre diagnóstico de la OPP; b) diagnóstico final de la OPP seleccionada; c) plan de negocios; d) programa de inversión del PEE en la organización; e) implementación del plan de inversión del PEE en la organización y del plan de negocios; y f) monitoreo y evaluación.

5.3 Las empresas compradoras (EC)

En los ocho encadenamientos investigados participan siete EC. Seis venden en el mercado internacional y una en el mercado nacional. Se encontraron cuatro tipos de EC según su constitución legal: tres son empresas privadas, una es cooperativa, una es sociedad anónima (SA) formada por las OPP como organización de segundo piso, y otra es una Fundación que intermedia en la comercialización. La EC que vende en el mercado nacional pertenece una cadena internacional de supermercados y se ubica en la ciudad capital. El resto de EC tiene su sede de operaciones en la región central y occidental del país, aunque dos han extendido su cobertura a otras regiones del país.

Todas las EC participantes en los encadenamientos tienen una amplia trayectoria de comercializar productos agrícolas en el mercado internacional y nacional. Dos de ellas manifestaron tener más de 25 años de estar exportando

y actualmente tienen operaciones hasta con 20 productos agrícolas (hortalizas y frutas, principalmente).

Un requisito establecido por el PEE-AGEXPORT para vincular a una EC en los encadenamientos empresariales, es que practique la denominada “responsabilidad social empresarial”. En la realización de la presente investigación se encontró que dos EC privadas brindan a las OPP servicios de asistencia técnica gratuita y créditos en insumos agrícolas a una tasa de interés por debajo de la que ofrece el sistema bancario y financiero nacional y que son pagados por las OPP mediante descuento al pago de la cosecha entregada. Otra EC, también privada, ofrece semillas a las OPP y las avala ante Proveedores en la compra de insumos agrícolas que son pagados mediante los descuentos al valor de la cosecha entregada. De esta manera las OPP acceden a capital que no podrían obtener, por no satisfacer los requisitos exigidos para el otorgamiento de crédito por el sistema bancario y financiero nacional.

La asistencia técnica que ofrecen es interesante en cuanto a que han construido una red piramidal que va desde la empresa a la finca individual, ubicada en territorios rurales de interés. Esta red funciona de la manera siguiente: Técnicos profesionales de la sede de la EC capacitan y supervisan a técnicos de nivel medio, también de la EC, pero con sede en regiones de interés; estos últimos, a su vez, capacitan y supervisan a líderes comunitarios, los cuales hacen lo mismo con productores individuales y de manera directa en la unidad productiva.

Los servicios de crédito son ofrecidos por algunas empresas bajo la modalidad de insumos que son descontados en el pago de la cosecha y ofrecidos a una tasa de interés menor que la del sistema bancario y financiero del país.

La relación comercial entre una OPP y una EC se da por una de dos vías: los contratos y los acuerdos verbales que se establecen de mutuo acuerdo. La investigación de campo mostró que predominan los acuerdos verbales.

De acuerdo a la naturaleza legal y objetivos de la EC, el equipo técnico distingue en la relación comercial, cuatro tipos de encadenamientos : (i) OPP-EC de capital privado (San Juan Agroexport, Legumex, SIESA); (ii) OPP-EC cooperativa (4 Pinos), (iii) OPP-EC sociedad anónima (Manos Campesinas) y (iv) OPP-EC fundación sin fines de lucro (Fundación Agros).

5.4 Organizaciones de personas productoras (OPP o PYMES rurales)

En términos culturales las personas integrantes de las organizaciones y sus familias comparten el hecho de pertenecer a grupos campesinos indígenas de la etnia predominante en el área geográfica en donde se ubican. Dado lo anterior las OPP estudiadas son representativas del mosaico cultural y étnico de grupos pertenecientes a varias de las sociedades de origen Maya mayoritarias del país: Cakchiqueles, Tzutujiles, Quichés, Ixiles y Mames.

Las características sociales y económicas de la población que conforman cada OPP son bastante homogéneas. Se trata de colectividades que históricamente habían estado excluidas de oportunidades de desarrollo, con carencias de todo tipo; y por ende presentan altos índices de marginación, exclusión social y pobreza.

Otra característica socioeconómica común, es que por generaciones las familias se vieron forzadas a migrar estacionalmente en búsqueda de empleo, tanto a la costa sur (cultivo de caña), a la boca costa del sur occidente y centro del país (cultivo de café) para proveerse de empleo e ingresos.

Igualmente común, es que desde hace cierto tiempo ya no tienen que migrar de sus comunidades por disponer de empleo en sus localidades, como resultado de haber diversificado producción agrícola para el mercado. El cambio de producción exclusiva de milpa con fines de subsistencia, hacia la producción de cultivos demandados por las EC, ha sido el detonante para evitar el enorme sacrificio y sus secuelas socioeconómicas y culturales que representaba dicha migración estacional.

Un hallazgo sobre la seguridad alimentaria de las familias rurales participantes en las OPP, es que el maíz participa en la rotación del cultivo de hortalizas para exportación, contribuyendo a la disponibilidad de un alimento muy arraigado en la cultura alimentaria de la población en los altiplanos de Guatemala.

Las OPP participantes en los encadenamientos empresariales estudiados, se caracterizan por ser heterogéneas con relación al número de personas asociadas y la proporción de mujeres que hacen parte de las mismas. La moda estadística es de 100 miembros por OPP. Manos Campesinas, dada su condición de organización de segundo piso, por mucho supera el número de asociados de otras OPP, al alcanzar un total de 1,100 integrantes provenientes de seis Asociaciones, dos Cooperativas y una Sociedad Civil. En el otro extremo está la Asociación ADIP, con solamente 50 personas miembros. La organización que registra mayor membresía femenina es ADIES con 45%, seguida de la Asociación Renacimiento con 21% del total de integrantes. En el

resto la proporción de mujeres integradas a las OPP es baja, alcanzando apenas entre el 5% y 15%.

El nacimiento de las OPP analizadas se debe a dos razones principales. Una es el objetivo de vincularse a los mercados (seis de ocho tuvieron esa motivación para asociarse). La otra razón es la de satisfacer necesidades comunitarias; ADIES buscó superar las graves secuelas del conflicto armado y Renacimiento fue fundada a raíz del terremoto de 1976.

5.5 Factores que favorecieron o desfavorecen el desarrollo de los encadenamientos empresariales del PEE-AGEXPORT

La precalificación dada por el PEE-AGEXPORT del grado de éxito logrado en el desarrollo de los 47 encadenamientos empresariales que se ubican en las tierras altas del país, muestra que el 60% lograron un alto y muy alto éxito, 30% un éxito intermedio y solo el 10% tuvieron un éxito bajo.³⁷

El contraste de encadenamientos empresariales de mayor éxito con los de menor éxito, permitió al equipo técnico identificar los factores que favorecen o desfavorecen su establecimiento y desarrollo.

El análisis y síntesis de la información obtenida en el proceso de sistematización, muestran que son más abundantes los factores que favorecen el desarrollo de los encadenamientos empresariales que aquellos que los desfavorecen. Muchos de estos últimos están fuera de control del PEE, pero se identifican para que sean tomados en cuenta en futuras intervenciones

5.6 Factores favorables

- *Selección de las OPP por el PEE*

La estrategia de selección de las organizaciones a ser beneficiadas por el PEE, ha constituido un elemento favorable para alcanzar los objetivos de la intervención.

Los criterios de selección fueron descritos en una parte precedente de este informe. La preselección se realiza ponderando el grado de desarrollo organizacional y empresarial, la capacidad de la OPP para hacer aportes de contrapartida, así como el estatus jurídico que permita realizar operaciones comerciales. De las ocho OPP estudiadas, seis cumplían con todos los criterios de selección establecidos por el PEE. Dos presentaban debilidades,

³⁷ Los datos han sido redondeados a unidades porcentuales.

particularmente en su experiencia y organización para abordar el tema productivo comercial.

Las OPP exitosas, previo al encadenamiento con una EC, se encontraban en transición de una asociación incipiente a una consolidada, o bien, ya estaban consolidadas; lo cual constituyó un sustrato social favorable a la intervención del PEE para desarrollar y fortalecer las capacidades organizacionales y empresariales; para luego vincularlas a la EC que venden los productos en mercados exigentes fuera del país.

Durante el encadenamiento empresarial apoyado por PEE-AGEXPORT, las OPP exitosas desarrollaron mecanismos para depurar a socios que no aplican a cabalidad las buenas prácticas agrícolas (BPA) y entregan producto que no llenan las normas de calidad; o bien, se han alejado de los principios asociativos. Dichos mecanismos contemplan medidas de sanción de diferente grado, de acuerdo a la falta cometida.

Esto ha permitido a las OPP contar con una membresía que, a través del tiempo, ha sido seleccionada por su capacidad, honorabilidad y visión empresarial, para producir con la calidad, los volúmenes y tiempos de entrega del producto acordados con las EC.

- *Focalización de la intervención del PEE en el fortalecimiento de debilidades de las OPP*

El proceso de asistencia técnica y capacitación se enfocó hacia viabilizar el acceso a los mercados internacionales, formalización de la organización, manejo empresarial e integración a la economía formal. El énfasis dependió del grado de desarrollo organizacional y las previas experiencias productivas y comerciales, identificadas en el diagnóstico de la OPP.

En el tema de acceso a los mercados, la asistencia técnica se enfocó en Buenas Prácticas Agrícolas (BPA), algunas inversiones para implementarlas y procedimientos para la certificación. En cuanto a la formalización de la organización e integración a la economía formal, el programa apoyó con asistencia especializada, vía la contratación de servicios de consultoría, la concreción de estatus jurídico para realizar operaciones comerciales, capacitación en manejo empresarial e implementación de herramientas de contabilidad. Ello facilitó el proceso de desarrollo de los encadenamientos entre las OPP y EC, al mejorar los términos de cumplimiento de compromisos y la calidad e inocuidad de los productos.

- *Experiencia previa de las OPP con productos destinados a los mercados*

Una variable que muestra relación positiva evidente con el nivel de éxito en los encadenamientos empresariales, es la experiencia previa de líderes y de

personas asociadas en las OPP, en el manejo de la producción de cultivos que ahora se exportan a través del encadenamiento empresarial del PEE.

Las personas precursoras o fundadoras de las OPP precalificadas como de muy alto y alto éxito, son agricultores/as con más de 20 años de estar cultivando los productos (arveja china, dulce y de grano, ejote francés, brócoli y otras hortalizas, o bien café) que ahora, como parte del encadenamiento, están vendiendo a las respectivas EC.

Se encontró que la experiencia previa en producción y comercialización de las OPP facilitó el aprendizaje para el encadenamiento empresarial. Esta experiencia fue producto del cambio de la producción de maíz, bajo el sistema tradicional, a la de cultivos con potencial de exportación. El cambio fue provocado por la relación de los actuales líderes de las OPP con actores de la cadena de agro exportación, entre ellos, agro exportadores, técnicos agrícolas, proveedores de insumos e intermediarios. Estas relaciones fueron también promovidas durante el encadenamiento empresarial por el PEE.

Cabe agregar que la experiencia fue forjada por lecciones aprendidas de fracasos, tanto en la producción como en la comercialización, ocurridas antes de participar en el PEE.

Durante el encadenamiento, las OPP exitosas han desarrollado mecanismos para fortalecer capacidades de nuevos miembros a través de supervisión directa de miembros de la organización y de técnicos que han sido capacitados por el PEE en BPAs, fortalecimiento de la organización, liderazgo y capacidades gerenciales, entre otros temas.

En este sentido, un hallazgo interesante fue el apoyo de un productor experimentado a uno con menor experiencia, bajo un mecanismo que las OPP exitosas denominan “acuachado”. Este mecanismo consiste en que durante uno o dos ciclos de producción-comercialización, la persona productora de reciente ingreso a la OPP trabaja conjuntamente con un agricultor ejemplar y de larga trayectoria en la OPP.

Las OPP de bajo éxito, aunque se formaron de grupos de agricultores/as que se asociaron desde hace muchos años previo al encadenamiento empresarial, tenían pobres conocimientos sobre la producción y comercialización de productos potenciales para la exportación, o para satisfacer demandas exigentes en el mercado nacional, tal el caso de los supermercados.

- *Existencia en las OPP de liderazgos orientados hacia el desarrollo económico local*

La investigación revela que las OPP en la que el PEE logró un mayor éxito en el encadenamiento empresarial, antes y durante la intervención, fueron lideradas por personas con conciencia social y proyección activa hacia el desarrollo comunitario y económico local.

Estos líderes y lideresas cuentan con seguidores en sus comunidades, quienes reconocen en ellos y ellas: capacidad de servicio; talento humano para dirigir, coordinar y gestionar; honestidad y transparencia en el manejo y uso de los recursos colectivos de la OPP.

Independientemente del nivel de escolaridad de estas personas, puede afirmarse que los cuadros directivos de las OPP con mayor éxito han logrado potenciar su capacidad de liderazgo a través de capacitación formal recibida antes y durante el encadenamiento empresarial por parte del PEE-AGEXPORT.

Como atributos adicionales se trata de personas que toman decisiones colegiadas y que practican rigurosamente mecanismos de auditoría social para transparentar sus acciones y el manejo de recursos. Dentro de estos mecanismos está el rendimiento de cuentas a la asamblea, luego de cada ciclo de producción y comercialización de lo cosechado, tanto de manera verbal como por escrito, a veces consignado en actas.

- *Compartir visión y objetivos para vincularse a los mercados*

El análisis revela que las OPP, cuyos miembros compartían la visión de vincular su producción con los mercados bajo el objetivo de mejorar los ingresos de las familias (ADIBA, ADIP y AGROVERDE), son las que actualmente evidencian mayor nivel de éxito en los encadenamientos empresariales.

Este hecho fue precedido por el aprendizaje que vino de los fracasos en sus primeras operaciones comerciales en el mercado nacional, asociados con pérdida de cosechas y adquisición de deudas que provocaron el retiro de algunos socios fundadores de los grupos.

De las OPP investigadas, la Asociación Renacimiento, con una fuerte y larga trayectoria en la prestación de servicios sociales a la comunidad y no en desarrollo productivo y comercial, es un ejemplo que confirma este hallazgo por su bajo éxito en el encadenamiento empresarial apoyado por el PEE.

- *El grado de desarrollo de la capacidad administrativa y gerencial*

Durante el desarrollo del encadenamiento empresarial, cabe destacar que estas capacidades fueron fortalecidas y potenciadas de manera sustancial, a partir de la capacitación y asistencia técnica brindada por el PEE-AGEXPORT a las OPP; lo cual incidió favorablemente en el grado de éxito logrado.

En las OPP exitosas, es notoria la capacidad desarrollada para: la planificación; la organización y división del trabajo; el desarrollo de mecanismos de control, consulta y rendición de cuentas a los asociados, así como la dirección de todas las operaciones relacionadas con la producción y comercialización. Este avance los impulsa en un futuro, posiblemente no muy lejano, a transitar de OPP consolidadas a autogestionarias de su propio desarrollo. ADIBA y ADIP son ejemplos de lo anterior; mientras que ASIES y la Asociación Renacimiento están lejos de alcanzar el nivel de las primeras.

- *Disponibilidad de infraestructura productiva y de post-cosecha*

La disponibilidad de infraestructura de apoyo para la producción y manejo post-cosecha, tales como riego y centros de acopio de hortalizas y la infraestructura de beneficiado de café, es un factor clave para el éxito en los encadenamientos empresariales.

Esto ha permitido a las OPP mejorar la calidad y rendimiento del producto comercializado, reducir costos e incrementar ingresos; todo ello, como producto de la intervención del PEE-AGEXPORT para que las OPP puedan satisfacer los requerimientos sanitarios y de inocuidad requeridos por la autoridad competente en los mercados de destino, por ejemplo, FDA en los Estados Unidos.

En algunos de los casos estudiados, la infraestructura de acopio y almacenamiento ya existía antes de la intervención del PEE-AGEXPORT, pero estaba abandonada, incompleta o con fallas de diseño. Es mérito del PEE haber gestionado ante proyectos de cooperación internacional y el FONAGRO/MAGA, la recuperación o la nueva construcción de este tipo de infraestructura. También es de destacar que las OPP exitosas hicieron aportes de capital y de mano de obra no especializada para que ello fuera posible.

- *Incremento de la autoestima y apropiación organizacional y asociativa*

Las personas asociadas a las OPP de mayor éxito en los encadenamientos empresariales de AGEXPORT evidencian un alto nivel de autoestima por haberse demostrado que es posible producir la calidad requerida por mercados más exigentes y acceder a través de las empresas compradoras a los mismos.

Se sienten orgullosos por su participación en ferias y ruedas de negocios en el extranjero, y también por los bienes colectivos que han llegado a obtener con la

intervención y apoyo del PEE-AGEXPORT. Esto a su vez ha tenido un efecto muy positivo en fortalecer las capacidades organizacionales, asociativas y empresariales en dichas OPP. El fortalecimiento brindado por el PEE-AGEXPORT ha sido el detonante de este fenómeno sociocultural en los líderes y lideresas de las OPP.

5.7 Factores desfavorables

- *El incumplimiento de contratos y acuerdos entre OPP y EC*

El vínculo, o encadenamiento, de una OPP con una EC busca el mutuo beneficio económico con equidad y debe basarse en una relación de ganar-ganar. Esta relación se establece bajo dos mecanismos: los contratos y los acuerdos verbales, predominando estos últimos. Además de garantizar a la OPP la entrega de su producción, la relación reduce la incertidumbre sobre precios, calidad y volúmenes del producto y las fechas de pago.

No obstante lo anterior, y cualquiera que haya sido el mecanismo para lograr acuerdos en la relación comercial, varias OPP (justamente aquellas que no han logrado un grado aceptable de éxito en los encadenamientos empresariales) manifiestan falta de cumplimiento de los compromisos contraídos por algunas EC en materia de precios, tiempo de pago y porcentajes aceptables de rechazos de producto. En este último caso, cuando los rechazos rebasan lo pactado, muchas OPP no tienen la oportunidad para verificar oportunamente tal extremo. Ni tampoco conocen las razones de cambios en precios y retrasos de pago.

Las implicaciones de estas relaciones inequitativas (o simplemente basadas en una comunicación deficiente) sobre las familias rurales pobres se traducen en: deterioro en la cohesión de las bases de las organizaciones, debido a que hay pérdida de credibilidad, tanto con la modalidad de encadenamientos, como con las dirigencias de las organizaciones.

Afortunadamente, el estudio revela una baja ocurrencia de dicha inequidad económica en los encadenamientos empresariales desarrollados, y la mayoría de OPP manifiesta un alto grado de satisfacción de la relación con las respectivas EC y el apoyo recibido del PEE.

Sin embargo, la situación se destaca por el fuerte impacto que tiene sobre poblaciones pobres altamente vulnerables, entre otras cosas, a la economía familiar y sobre todo a la seguridad alimentaria y nutricional. Un ejemplo de ello es ASIES en Quiché. Lo anterior sugiere poner atención a este asunto en el desarrollo de futuros encadenamientos.

- *La intermediación comercial (“el coyotaje”)*

Este factor limitante está muy vinculado al anterior. El equipo técnico identificó procesos de comercialización por parte de agentes intermediarios (coyotes), que persiguen consolidar volúmenes de producto para cumplir con la demanda en los mercados, principalmente en épocas de alta demanda y poca oferta.

Estos procesos interfieren negativamente en las relaciones comerciales entre las OPP y las EC, ya que estos “agentes” poseen mecanismos para realizar pagos inmediatos e incluso bajo niveles de precios ficticios. Un resultado es el incumplimiento de los compromisos de los socios y socias con sus OPP, y de estas con las EC. También es un elemento que desmotiva a los socios y socias que sí cumplen con los compromisos hacia su organización, crean condiciones de incertidumbre respecto a la validez de las relaciones comerciales a través de un encadenamiento.

- *Disponibilidad y acceso al capital, un factor muy limitante*

Es frecuente observar que el escaso capital propio de las OPP y las restricciones presentes para acceder a fuentes convencionales o tradicionales, limitan fuertemente la inversión y la disponibilidad de capital de trabajo; situaciones que comprometen la sostenibilidad de los encadenamientos.

Dado a que en los encadenamientos prevalecen procesos productivos intensivos, particularmente en el caso de hortalizas, que requieren un alto uso de insumos caros así como el logro y mantenimiento de certificaciones exigidas por el mercado internacional; el desarrollo de mecanismos que posibiliten el acceso a capital bajo condiciones favorables se vuelve una necesidad urgente para lograr la sostenibilidad de los encadenamientos.

Si bien, algunas EC ofrecen opciones para la obtención de insumos agrícolas (créditos en especie, pagados con y al momento de la venta de la cosecha), o bien facilitan su compra al respaldar a las OPP ante proveedores; todavía el conjunto de situaciones encontradas no reúnen las condiciones necesarias para bajar el costo del uso de capital y los tiempos adecuados para pagarlo.

Los indicadores financieros y económicos de los planes de negocios en los encadenamientos, principalmente en hortalizas de exportación, son atractivos para el otorgamiento de crédito. Sin embargo, las OPP no pueden acceder al crédito del sistema bancario y financiero nacional por no reunir los requisitos exigidos por estos, principalmente las garantías.

El desafío del encadenamiento empresarial (OPP-EC) es mantener un flujo de caja positivo que permita satisfacer las necesidades básicas de las familias rurales pobres.

- *Renovación de cuadros directivos en las OPP*

La investigación no identificó evidencias concretas sobre algún tipo de estrategia formal o informal de las OPP para la renovación de cuadros en el tema de liderazgo, bajo un enfoque participativo.

En algunas de las entrevistas con OPP exitosas se mencionó este tema como una preocupación por parte de los mismos líderes, indicando que al respecto hay ideas, la mayoría de ellas alrededor de una formación académica a nivel técnico y aún universitaria de descendientes directos de estos líderes, léase hijos e hijas.

Dichas ideas se orientan a involucrar posteriormente a estas nuevas generaciones, pero si esto se da, probablemente ocurriría una reproducción del ciclo de liderazgo autocrático o de otro tipo similar y no un liderazgo basado en méritos. El equipo técnico considera la falta de renovación de cuadros directivos, especialmente con gente joven de potencial especial, como una debilidad que debe ser atendida para lograr la sostenibilidad de los encadenamientos empresariales que se han establecido.

- *Sustentabilidad ambiental del proceso productivo*

El equipo técnico, en sus visitas de campo observó el cultivo de hortalizas en algunos campos, no en todos, con pendientes muy pronunciadas que, sin una agresiva práctica de conservación de suelos, no son aptos para cultivos anuales; pues obviamente ocurren grandes pérdidas de suelo en la temporada de lluvias.

Los líderes y lideresas de las OPP están consientes que de no hacerlo, su producción no será sostenible. (Cabe mencionar que este factor no se toma en consideración en las evaluaciones de impacto ambiental exigidos por el donante.) Por parte de las EC también se señaló lo mismo, y por otra parte, compartieron la idea de bajas en la productividad de la tierra a lo largo del tiempo, atribuibles no solo a la erosión del suelo sino también a la alta intensidad de uso, que exige cada vez la utilización de mayores cantidades de nutrientes vía fertilización, tanto química como orgánica.

Obviamente, este es un factor limitante que compromete la sostenibilidad de los encadenamientos y, para evitarlo, se necesita por parte del PEE la búsqueda de alianzas con instituciones del Estado (o la academia) relacionadas con este tema, principalmente el MAGA.

- *Disponibilidad de tierra productiva*

A pesar del éxito del PEE-AGEXPORT en aumentar ingresos a través de un cambio en el uso de tierras, muchas familias asociadas a las OPP que participan en los encadenamientos empresariales, carecen de tierra para

generar suficientes ingresos que satisfagan las necesidades del hogar. Muchas de esas familias arrendan la tierra para producir. Este factor limita la posibilidad de las familias rurales para alcanzar mayores niveles de bienestar y a las OPP para aumentar su volumen de negocios con las EC. Este es un factor limitante que obedece a causas estructurales del país, y cuya solución está fuera del alcance del PEE; sin embargo, debe tomarse en cuenta al momento de proyectar el impacto potencial de los encadenamientos empresariales.

- *La asistencia técnica y la limitación de capital humano local*

Este es un factor limitante en los territorios durante el proceso de desarrollo de un encadenamiento empresarial y de su sostenibilidad después que termina la intervención del PEE-AGEXPORT. Durante el desarrollo del encadenamiento empresarial, las OPP cuentan con apoyo de asistencia técnica del PEE, de algunas EC, de empresas proveedoras de insumos, proyectos de cooperación internacional y ocasionalmente del MAGA. Sin embargo, solo en un caso, paradójicamente en una OPP de bajo éxito, el equipo técnico identificó que existe personal técnico pagado con recursos propios.

El equipo técnico identificó que algunas OPP están realizando acciones para formar promotores locales, pero todavía no se evidencia una estrategia clara en cuanto a buscar la autogestión de este proceso y su necesario fortalecimiento con personal profesional, de preferencia local.

Esta limitante para el desarrollo de encadenamientos empresariales, constituye una ventana de oportunidad para el nuevo servicio de extensión del MAGA y/o los Municipios; independientemente de que las propias OPP definan y establezcan una estrategia para la formación de su propio capital humano y social, lo cual sería lo ideal en términos de fortalecer y lograr sostenibilidad de los encadenamientos empresariales.

- *Subcontrataciones por productos y resultados*

La modalidad de la prestación de servicios vía contrataciones de personal externo, si bien baja costos operativos al PEE-AGEXPORT, provoca en las OPP y las EC cierto grado de insatisfacción; a veces por la calidad del servicio o producto recibido, pero esencialmente por la falta, o insuficiencia, de acompañamiento en la aplicación de los conocimientos recibidos vía capacitación o la asistencia técnica.

Esta es una situación que desacelera la consolidación de las OPP para luego pasar a una condición de autogestionarias. Otra observación recogida en la investigación es que tanto las OPP como las respectivas EC deberían participar en definir el qué hacer, el con quién hacer y los resultados esperados de las consultorías.

- *Duración de la intervención del PEE*

Aunque las OPP y EC califican de satisfactorio el apoyo recibido, opinan que el tiempo de intervención del PEE por 18 meses para establecer y consolidar un encadenamiento empresarial es muy corto. El equipo técnico, basado en lo observado en campo, está de acuerdo.

El tiempo de acompañamiento debería ser variable y definido en función del grado de desarrollo inicial alcanzado por las OPP en cuanto a capacidades asociativas y empresariales. Las OPP deberían alcanzar la capacidad necesaria para ser autogestionarias de su propio desarrollo.

Según lo manifestado por las OPP y EC, un período de tres a cinco años podría ser necesario para este objetivo. Sin embargo, es opinión del equipo técnico que para ello deben buscarse alianzas con instituciones del sector público y no público para que apoyen la preparación de las OPP para participar en los encadenamientos empresariales bajo el modelo del PEE-AGEXPORT. Lo anterior, mediante el fortalecimiento de capacidades organizacionales, asociativas y gerenciales y el desarrollo de infraestructura mínima de apoyo a la producción y comercialización. Si esto se da, entonces 18 a 24 meses serán suficientes para desarrollar un encadenamiento empresarial.

Otra alternativa que no implica costo adicional sería una intervención menos intensiva pero mas prolongada; en este modelo el acompañamiento de cada técnico del PEE-AGEXPORT sería menos frecuente (atendería mayor número de OPP visitándolas con menos frecuencia y dedicando mayor tiempo en cada visita). El equipo técnico estima que el costo final de atención por OPP resultaría igual al actual.

- *La intervención del PEE ha desarrollado básicamente cuatro modelos de encadenamientos (OPP-EC) que se diferencian por la naturaleza y objetivos de la EC.*

En cada uno de estos modelos se observó diferencias en términos de los beneficios que se generan para las familias rurales participantes de las OPP.

Los encadenamientos formados en el marco de una cooperativa, de una sociedad anónima o de una Fundación sin fines de lucro que asume las funciones de comercializadora, son modelos que evidencian tener mayor equidad económica para las familias rurales; sin embargo, presentan la limitante de capital para consolidarse y operar en los niveles que lo hace la empresa de capital privado. Por ahora, sus operaciones son apoyadas por la cooperación externa.

5.8 Lecciones aprendidas

Sobre la base de la información obtenida a través de las visitas de campo, entrevistas con OPP, EC y el PEE-AGEXPORT, así como la validación de los hallazgos con líderes de 12 OPP; el equipo técnico identifica las siguientes lecciones aprendidas y que se consideran relevantes para futuras intervenciones.

- Asociaciones cuyo objetivo principal no es generar ingresos mediante la producción y comercialización agrícola, si no de servicios y desarrollo integral, conllevan un alto riesgo de fracaso en el encadenamiento. Ello debido a que la dirigencia no posee racionalidad empresarial o es muy limitada y el interés básico es la existencia de la organización, para continuar prestando servicios. Lo que implica que debe ponerse especial atención en el proceso de selección de organizaciones en función de que estas tengan un objetivo claro de desarrollo mediante la producción y comercialización agrícola.
- OPP que aún no alcanzan un apropiado desarrollo de su capacidad de autogestión requieren de una preparación previa, o bien durante la intervención, para lograr consolidar encadenamientos empresariales. Esta se aplica ya sean a asociaciones, cooperativas y cualquier otra modalidad asociativa. Si adicionalmente, no disponen de infraestructura de procesamiento, la limitación se acentúa. Ambas variables de manera independiente y complementaria, constituyen una limitación para el desarrollo de encadenamientos empresariales bajo el modelo del PEE-AGEXPORT. Sin embargo, pueden ser superadas mediante alianzas público/privadas y privadas/privadas, o cualquier otra posible, para invertir en la formación de capital humano, social y físico que contribuyan a la preparación de las familias rurales para participar en los encadenamientos empresariales.
- Para que un encadenamiento empresarial concrete el objetivo de generar ingresos y empleos, de manera sostenible y exista equidad en la relación, debe existir un equilibrio entre la actitud emprendedora de las OPP y el desarrollo de buenas prácticas de la EC (confianza, transparencia, compromiso, entre otras) que generen confianza para una relación comercial duradera. De la información obtenida por el equipo técnico en las entrevistas con ambos actores, esos valores son fundamentales para el éxito del encadenamiento empresarial. Así como existen criterios y mecanismos de selección de OPP, es necesario que operen también criterios y mecanismos de selección de EC y se retomen la formalización de la relación vía contratos.
- Si bien el PEE-AGEXPORT ha cumplido plenamente con los objetivos de generar empleo, mejorar ingresos y reducir pobreza; los montos anuales en

términos de utilidad neta para las familias rurales todavía son insuficientes para alcanzar el pleno bienestar familiar; esto en el caso que no existan otras fuentes de ingreso. Cálculos realizados por los líderes y lideresas participantes en el taller de validación llegaron a la conclusión que el mínimo de tierra cultivable para generar suficientes ingresos y satisfacer las necesidades básicas de la familia varía con el tipo de cultivo, llegando a la conclusión que 0.7 hectáreas y tres ciclos de producción por año son necesarias con las hortalizas de exportación, y 2.7 hectáreas con café orgánico. Lo anterior debe considerarse solo como una percepción de líderes, lideresas y técnicos de las OPP. El equipo técnico considera que el área mínima de cultivos de exportación (café y hortalizas de exportación) para complementar los ingresos que satisfagan las necesidades básicas de las familias rurales participantes en las OPP; debe definirse en función de: (i) el conocimiento de la línea base sobre condiciones socioeconómicas de las familias rurales participantes en el encadenamiento, y (ii) el conocimiento del ingreso neto anual generado por el agronegocio.

- Los encadenamientos empresariales promovidos por AGEXPORT han dinamizado la economía local. Ahora “hay mayor disponibilidad de adquirir ciertos bienes que antes no era posible”, fue un testimonio recurrente entre las personas entrevistadas. Según indicaron, se ha incrementado el número de negocios en sus comunidades y respectivas cabeceras municipales. Muchos artículos que anteriormente no era posible adquirir, ahora están disponibles y si no se encuentran en la aldea, se obtienen en la cabecera municipal. Estos testimonios confirman empíricamente, lo planteado por John Mellor en un documento publicado por la Universidad Rafael Landívar con relación a los efectos del crecimiento del empleo en el altiplano occidental de Guatemala.³⁸
- El bienestar de la familia rural no depende sólo del nivel de ingresos, sino también de la capacidad para administrar dichos recursos en función de prioridades que generen bienestar a todos los miembros de la familia, principalmente en alimentación y nutrición, educación y salud. De ahí el gran valor de las alianzas que el PEE-AGEXPORT ha venido haciendo con INCAP, Vital Voices y otras instituciones para capacitar, especialmente a las mujeres madres de familia, y atender este tema. El equipo técnico con base en entrevistas con la Gerencia de Desarrollo conoce y celebra que estas alianzas continuarán con la ejecución del programa “Cadenas de Valor” que es un componente de “Feed the Future” financiado por USAID.

³⁸ URL, 2006. Modelación de la distribución sectorial del crecimiento del empleo en el altiplano guatemalteco.

- Adicional a las buenas prácticas agrícolas y de mitigación a los efectos provocados por los sistemas de producción en el ambiente, mismos que ya son apoyadas por el PEE-AGEXPORT; es necesario promover e implementar un plan agresivo de prácticas de conservación de suelo y agua, a efectos de hacer sostenibles los procesos productivos en los encadenamientos empresariales.
- Contrario a lo que la mayoría piensa o cree, los sistemas de producción de hortalizas para exportación no dejan fuera la producción de maíz para el autoconsumo de las familias participantes en los encadenamientos empresariales promovidos por el PEE-AGEXPORT. El maíz es incluido en la rotación de cultivos hortícolas. Después de un ciclo de hortalizas en un terreno, viene un ciclo de cultivo de maíz, el cual aprovecha los nutrientes residuales utilizados en el primero. Esto es sabiduría “campesina”, o local.

6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- Los encadenamientos empresariales, bajo el modelo PEE-AGEXPORT, constituyen una herramienta viable para la generación de ingresos, empleo y reducción de la pobreza en el área rural. Dinamizan el desarrollo económico local, elevan la autoestima de la población rural participante, y contribuyen al desarrollo rural territorial. El modelo PEE-AGEXPORT ha demostrado ser exitoso en la práctica

- Se recomienda considerar hacer ajustes y mejoras para futuras intervenciones en:
 - (i) En el diagnóstico de la OPP incluir la elaboración de una línea de base de las familias rurales que la integran, considerando aspectos económicos, sociales y ambientales (educación, alimentación y nutrición, entre otros).
 - (ii) El plan de negocios no debe ser evaluado sólo en función de indicadores financieros, sino también debe considerar el flujo de caja para las familias rurales, un asunto crítico para la población rural que vive o están saliendo, de la pobreza.
 - (iii) Además de la contratación de consultores para asistencia especializada a las OPP, se recomienda considerar en futuros encadenamientos empresariales a técnicos locales y a los mejores líderes y lideresas de los encadenamientos desarrollados durante 2008 a 2012 que constituyen capital humano presente en los territorios y que pueden apoyar el fortalecimiento de capacidades productivas, organizativas y asociativas. Un proyecto de “Líderes rurales formando líderes rurales” podría ser puesto en marcha para este propósito.

- Mejores y mayores resultados pueden ser logrados por los encadenamientos empresariales en términos de la generación de empleo e ingresos, el bienestar de la familia rural, la inclusión social y la conservación de los recursos naturales y el ambiente; sí la institucionalidad de los gobiernos central y local, conjuntan esfuerzos, voluntades y recursos en pro del desarrollo rural integral. Esto puede ser viable a través de la constitución de alianzas, principalmente, entre el MAGA, MARN, SESAN, y el PEE-AGEXPORT.

- La cooperación técnica y financiera internacional, y de la empresa privada, es necesaria para aumentar y mejorar la cobertura del PEE-AGEXPORT; sin embargo se recomienda invertir los recursos en asuntos estratégicos como: la formación de capital humano, capital social y protección del capital natural en los territorios rurales. En el caso del capital físico, es estratégico apalancar inversiones en infraestructura de apoyo a la producción y comercialización; tales como caminos rurales, sistemas de riego e infraestructura de acopio y almacenamiento, y telecomunicaciones.
- La sistematización de la experiencia del PEE-AGEXPORT ofrece lecciones aprendidas que deben ser consideradas para desarrollar encadenamientos empresariales en otras regiones del país, y en otros países con condiciones similares. Ello como una estrategia para generar empleo e ingresos mediante la vinculación a los mercados de pequeños/as productores/as organizados/as.

7 LITERATURA CONSULTADA

- AGEXPORT, 2011. Sistema de gestión de calidad ISO 9001:2008 del Programa de Encadenamientos Empresariales. 41 p.
- AGEXPORT, 2010. Reseña del Programa de Encadenamientos Empresariales. Iván Buitrón. 13 p. (Documento borrador)
- CIPRES, 2007. Estudio: experiencias exitosas con productores agrícolas en el Vale de Comayagua, Honduras. FIDE, USAID. J.E. Opazo. 40. P.
- DI-FCAA-IARNA/URL, 2006. Modelación de la distribución Sectorial del crecimiento del empleo en el altiplano guatemalteco. Barrios y Mellor. 71 p. (Documento borrador).
- FAO, 2005. Guía práctica para la sistematización de proyectos y programas de cooperación técnica. L.A. Acosta. 38 p.
- FIDAMERICA, 2007. Sistematización de experiencias locales de desarrollo rural. Guía metodológica revisada y ampliada. FIDA, PREVAL. J. Berdague, A. Ocampo y G. Escobar. 50 p.
- FIDAMERICA, 2004. Sistematización de experiencias locales de desarrollo rural. Guía de terreno. FIDA, PREVAL. J. Berdague, A. Ocampo y G. Escobar. 34 p.
- Gobierno de la República de Guatemala, 2009. Política de Desarrollo Rural Integral. 43 p.
- IARNA-URL/Plan Visión País, 2008. La Política de Desarrollo Rural de Guatemala hacia el 2020, Documento de propuesta. Documento 28, Serie Técnica 26. 89 p.
- IICA, 2010. Develando experiencias: otra mirada hacia la sistematización. C. Díaz, C. Jara y A. Robert. 118 p.
- INE, 2011. Pobreza y Desarrollo: Un enfoque departamental. Guatemala, ENCOVI, 2011. 34 p.
- John Humphrey and Lizbeth Navas-Alemán, 2010. Donor Interventions and Poverty Reduction: A Review of Donor Practice. Institute of Develoment Studies. 106 p.
- USAC y URL, 2011. Propuesta para abordar el desarrollo rural integral de Guatemala. 50 p.

8 ANEXOS

- ANEXO I MUESTRA DE ENCADENAMIENTOS SELECCIONADOS
- ANEXO II GUÍA DE ENTREVISTAS A LÍDERES Y LÍDERESAS DE ORGANIZACIONES DE PERSONAS PRODUCTORAS -OPP-
- ANEXO III GUIA DE ENTREVISTAS PARA EJECUTIVOS DE LAS EMPRESAS COMPRADORAS -EC-
- ANEXO IV LISTADOS DE PARTICIPANTES EN LAS ENTREVISTAS
- ANEXO V FOTOGRAFÍAS
- ANEXO VI PREGUNTAS GENERADORAS DE DIÁLOGO EN LAS MESAS DE TRABAJO

ANEXO I
MUESTRA DE ENCADENAMIENTOS SELECCIONADOS

Muestra de encadenamientos seleccionados para el estudio en las tierras altas del occidente del país.

FASE 2008-2010

No	ORGANIZACIÓN	ESPECIALISTA EPP	DEPTO.	MUNICIPIO	PRODUCTO	EMPRESA COMPRADORA	PRECALIFICACIÓN DE ÉXITO
1	ADIBA	Luís Fernando Mendoza	Sololá	Los Encuentros	Arveja dulce	SIESA	1 MUY ALTO
2	AGROVERDE	Julio Domínguez	Chimaltenango	Chimaltenango	Arveja china y dulce	AGROALTOS	2 ALTO
3	ADIES	Julio Domínguez	El Quiché	Sacapulas	Cebolla	WALMART	3 MEDIO
4	ASOC. RENACIMIENTO	Ligia Rosales	Chimaltenango	Patzún	Arveja china, dulce y ejote francés	San Juan Agroexport	4 BAJO

FASE 2010-2012

No	ORGANIZACIÓN	ESPECIALISTA EPP	DEPTO.	MUNICIPIO	PROD.	EMPRESA COMPRADORA	PRECALIFICACIÓN DE ÉXITO
1	ADIP	María Eugenia Díaz	El Quiché	Uspantán	Ejote	Cuatro Pinos	1 MUY ALTO
2	ASOC. CIVIL DE PEQUEÑOS PROD. DE CAFÉ	Carlos Albillo	San Marcos y Quetzaltenango	Chimaltenango	Café	Manos Campesinas	2 ALTO
3	CAFÉ IXIL	Julio Domínguez	El Quiché	Nebaj, Chajul y Cotzal	Café	Atlas Cofee Importers (*)	3 MEDIO
4	ASIES	Luís Fernando Mendoza	El Quiché	Nebaj	Arveja china	Cuatro Pinos	4 BAJO

(*) Se entrevistó a la Fundación Agros, quien hace la relación comercial con cliente final en EEUU.

ANEXO II

**GUÍA DE ENTREVISTAS A LÍDERES Y LÍDERESAS
DE ORGANIZACIONES DE PERSONAS PRODUCTORAS
-OPP-**



GUÍA DE ENTREVISTAS A LÍDERES Y LÍDERESAS DE ORGANIZACIONES DE PERSONAS PRODUCTORAS

A. INFORMACIÓN GENERAL:

1. **Municipio:**
 2. **Departamento:**
 3. **Nombre de la Organización:**
 4. **Nombre de las personas entrevistadas:**
 5. **Números de teléfono:**
 6. **Correo Electrónico de la organización:**
-

B. PARTE INTRODUCTORIA:

7. **Agradecer el recibir al equipo consultor y presentarlo.**
 8. **Breve introducción de los objetivos de la visita/entrevista.**
 9. **Breve explicación sobre el IICA.**
-

C. TEMAS A CONVERSAR (LA REDACCIÓN DE CADA TEMA ES SOLAMENTE UNA GUÍA, DEPENDIENDO DE LAS CIRCUNSTANCIAS DE LA COMUNICACIÓN, CADA UNO PODRÁ SER FORMULADO DE LA MANERA QUE SE CONSIDERE LO MÁS ADECUADO):

10. **¿Tamaño de la cuerda? (cuántas por manzana).**
11. **¿Año en que se organizaron y por qué o para qué se organizaron? (previo a ser organización formal).**
12. **¿Cuántas personas iniciaron y cuantas personas asociadas son ahora?**
13. **¿Año en que obtuvieron su personería jurídica? (de ser posible fecha exacta).**



14. ¿Año en que comenzaron a emitir facturas?
15. Antes de iniciar el encadenamiento (con el PEE) ¿existía personal contratado por la organización y qué tipo de personal?
16. Antes de iniciar el encadenamiento ¿Cómo comercializaban? ¿A qué mercados? ¿En fresco o transformado?
17. Temas a preguntar también a personas no directivas: ¿en la historia de la organización ha existido experiencias de malos manejos u otro tipo de malas experiencias?
18. ¿Qué tipo de malos manejos o malas experiencias han tenido y cuáles han sido las causas?
19. ¿Cómo afectó a la organización las malas experiencias y en que magnitud?
20. ¿Cómo superaron la o las malas experiencias?
21. ¿Cómo es ahora la situación?
22. ¿Cómo se ha desarrollado mejor liderazgo, el proceso, qué estrategias se aplicaron y de qué manera?
23. En algún momento de la historia de la organización ¿la membresía aumento ó disminuyó?, ¿por qué?
24. ¿Cómo ha sido la situación de la membresía durante la participación con el PEE y por qué?
25. Antes y luego de participar con PEE ¿Las personas asociadas han cumplido con las normas y compromisos?
26. ¿Qué sucede con las personas asociadas que no cumplen?
27. ¿Cuál es la estructura orgánica funcional de la organización?
28. ¿Perfil de quienes la integran?
29. ¿Qué cualidades deberían reunir los miembros de JD?



30. **¿Período de las JD y si se cumple o no?**
31. **¿Cómo se eligen? (procedimiento).**
32. **¿Qué características debe reunir una persona considerada como buen líder o los que requiere la organización?**
33. **¿Los líderes nacen o se hacen?**
34. **¿Existe en la organización alguna estrategia para renovar cuadros de liderazgo?**
35. **Pregunta que puede realizarse a alguna persona empleada u otra ajena a la JD: ¿nivel de escolaridad de los miembros de junta directiva? (en términos generales).**
36. **Durante la historia de la organización ¿la organización ha recibido apoyos de otras instancias públicas o privadas y de qué tipo?**
37. **¿Qué resultados/beneficios/limitantes/experiencias hubo con cada instancia? Indagar de manera cronológica.**
38. **¿Cuál es su nivel de satisfacción con la empresa compradora y por qué? (Escala: Muy buena, buena, regular y mala o de 0 a 10 o de 0 a 100, dependiendo de circunstancias).**
39. **Con base en la experiencia de la organización, ¿Creen que otras organizaciones de productores pueden participar en programas como el PEE y por qué?**
40. **¿Qué necesitarían cumplir? (organizativo, administrativo, financiero, técnico productivo, etc.).**
41. **¿Qué apoyo requerirían y por qué?**
42. **¿Cuál es el nivel de satisfacción con el PEE y por qué? (misma escala utilizada en tema 36).**
43. **¿Qué beneficios se han obtenido con esa relación?**



44. **¿Qué desafíos y oportunidades visualizan en el entorno internacional para fomentar la experiencia de encadenamientos empresariales?**
45. **Como organización ¿cuáles son las lecciones aprendidas de la experiencia con el PEE? (explicar concepto sencillo sobre lecciones aprendidas).**
46. **¿Cuáles son las metas de la organización en el corto, mediano y largo plazo? (sueños).**
47. **¿Qué favorecería o limitaría su cumplimiento?**
48. **¿Ha habido cambios en el nivel de vida de las familias miembros de la organización?**
49. **¿Qué tipo de cambios y por qué creen que ocurrieron?**
50. **¿Tamaño de unidad mínima de tierra y de volumen de producción para que existan cambios cualitativos en el nivel de vida? (se formulará de acuerdo a las circunstancias).**
51. **¿Tamaño modal del terreno cultivado con productos del encadenamiento?**
52. **Nivel de participación de la mujer en la toma de decisiones antes y dentro del PEE. A dos niveles: de la organización y de la familia.**

ANOTAR OTROS ASPECTOS Y/O COMENTARIOS ADICIONALES:

ANEXO III

GUIA DE ENTREVISTAS PARA EJECUTIVOS

DE LAS EMPRESAS COMPRADORAS -EC-



GUIA DE ENTREVISTAS PARA EJECUTIVOS DE LAS EMPRESAS COMPRADORAS -EC-

INFORMACIÓN GENERAL:

1. **Municipio:**
2. **Departamento:**
3. **Nombre de la Empresa:**
4. **Nombre de las personas entrevistadas:**
5. **Números de teléfono:**
6. **Dirección electrónica empresarial:**

PARTEINTRODUCTORIA:

7. **Agradecer el recibir al equipo consultor y presentarlo.**
8. **Breve introducción de los objetivos de la visita/entrevista.**
9. **Breve explicación sobre el IICA.**

TEMAS A CONVERSAR (LA REDACCIÓN DE CADA TEMA ES SOLAMENTE UNA GUÍA, DEPENDIENDO DE LAS CIRCUNSTANCIAS DE LA COMUNICACIÓN, CADA UNO PODRÁ SER FORMULADO DE LA MANERA QUE SE CONSIDERE LO MÁS ADECUADO):

10. **Como empresa ¿Cuál es su objetivo principal de participar en el programa de encadenamientos empresariales?**
11. **Además del objetivo principal ¿qué otras razones los motivan de participar en el programa de encadenamientos empresariales?**
12. **Además de la compra ¿le presta algún otro servicio a las organizaciones?, ¿cuáles?**
13. **A criterio de su empresa ¿cuáles son los requisitos mínimos que debe reunir una organización de productores para participar en un encadenamiento empresarial?**



14. **¿Conoce si hay otras empresas interesadas en participar en el programa de encadenamientos empresariales y qué opina que haya más empresas participantes?**
15. **En una escala de 0 a 10, ¿cuál es su nivel de satisfacción de las relaciones comerciales con organizaciones de productores, en los encadenamientos empresariales? En la que 0 es ninguna satisfacción y 10 es total satisfacción. ¿cuáles son las razones para otorgar ese nivel de calificación?**
16. **¿Qué desafíos deben ser superados para mejorar la estrategia y resultados del PEE?**
17. **¿Qué oportunidades visualiza para replicar la experiencia del PEE, en otros ámbitos del país?**
18. **¿Qué desafíos y oportunidades visualiza en el entorno internacional para fomentar la experiencia de encadenamientos empresariales?**
19. **Como empresa ¿cuáles son las lecciones aprendidas de la experiencia con el PEE? (explicar concepto de lecciones aprendidas)**
20. **¿Alguna recomendación adicional para construir encadenamientos empresariales?**

ANOTAR OTROS ASPECTOS Y/O COMENTARIOS ADICIONALES:

ANEXO IV

LISTADOS DE PARTICIPANTES EN LAS ENTREVISTAS

- 1. ADIBA**
- 2. ADIES**
- 3. ADIP**
- 4. AGROVERDE**
- 5. ASIES**
- 6. ASOCIACIÓN CIVIL DE PEQUEÑOS PRODUCTORES DE CAFÉ**
- 7. ASOCIACIÓN RENACIMIENTO**
- 8. CAFÉ IXIL**
- 8. ORGANIZACIÓN MANOS CAMPESINAS**
- 10. Taller de presentación y validación de resultados de la sistematización PEE-AGEXPORT, Panajachel, Sololá.**

1. ADIBA



Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura
PEE-AGEXPORT

Asistencia

Nombre de organización: ADIBA

Localización: Caserío San Francisco, Los Encuentros, Sololá

Fecha reunión: 4 de Sept. del 2012

No.	Nombre	Cargo	Firma
1	Juan Carlos Majoj Yaxón	Técnico Agrícola (ADIBA)	
2	José Tux Tux	Vice presidente de la Junta	
3	Juan Tuis Tux	presidente y Representante legal	
4	Nazarío Tux Coc	Presidente de Crédito	
5	Alberto Tux mendosa	Tesorero de la Junta directiva	
6	Santos Tux Coc	Vocal I Comité Agrícola	
7	Juan Guif Tux	Presidente de Vigilancia	
8	Carlos morales vulgivi	Vocal y Directiva	
9	Calvin Serech	Técnico Agrícola	
10	Roberto Tux chumil	Pre-com. Agrícola	
11	Luis René Villatoro	Técnico Agrícola	
12			

2. ADIES



Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura PEE-AGEXPORT

Asistencia

Nombre de organización: Asociación ADIES

Localización: Magdalena la Abundancia, Sacapulas, Quiché

Fecha reunión: 10 de agosto del 2012

No.	Nombre	Cargo	firma
1	Manuel Tum Ixcatoyac	Tesorero	
2	Julio Ixcatoyac Tum	Secretario	
3	Manuel Tum de León	Comisario	
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			

3. ADIP



Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura
PEE-AGEXPORT

Asistencia

Nombre de organización: Asociación de Desarrollo Integral de Productores Agrícolas ADIP
 Localización: Caserío Palquí, Uspantán, Quiché
 Fecha reunión: 7 de agosto del 2012

No.	Nombre	Cargo	firma
1	Silberia Ruiz Reyes	Vocal 1	
2	Jeremias Fidel Reyes Reyes	secretario	
3	Carlos Pérez Reyes	Vocal 2	
4	Lorenzo Reyes Reyes	SOSIO	
5	Santiago Reyes Reyes	Tesorero	
6	Gudiel Ruiz Reyes	visi:Presidente	
7	Santos urizar	Vocal 3	SANTOS urizar
8	José María Reyes Reyes	presidente.	
9	Jo		
10			

4. AGROVERDE



Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura
PEE-AGEXPORT

Asistencia

Nombre de organización: AGROVERDE
Localización: Caserío Pacoc Chiquito, Aldea Las Mercedes, Patzún
Fecha reunión: 1 de agosto del 2012

No.	Nombre	Cargo	firma
1	Irma Zucely Tubac Andres	Vocal.	
2	Blanca Estela Tubac Teirin	Vocal	
3	Evelin Marlony Telleguano Chicol	vocal	
4	Celestino Tubac Teirin	Presidente.	
5	Carlos Humberto Xajpat.	Vice presidente	
6	Edwin Leonardo Tubac	Tesorero	
7	Rosa Brina Tubac Andrea	Vocal.	
8			
9			
10			

5. ASIES



Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura
PEE-AGEXPORT

Asistencia

Nombre de organización: ASIES
Localización: Cantón Vipila, Nebaj, Quiché
Fecha reunión: 8 de agosto del 2012

No.	Nombre	Cargo	firma
1	Dina Rebeca López Raymundo	promotora de INCAP	
2	Wana Elizabeth Pérez Brito	vocal de ASIES	
3	Tomás Brito Morales	vocal I "	
4	Juan López Raymundo	tesorero	
5	Mateo Balz Laynee	líder de grupo de socios	
6	Pedro Pacheco Ramirré	socio de la Asociación	
7	Gregorio Mateo Asicona Anay	socio de la Asociación	
8	Pedro Escobar Rivera	socio de la Asociación	
9	Pedro Faustino Laynez Asicona	socio de la Asociación	
10	Francisco Laynez Mendoza	socio de la Asociación	
11	Marcos Laynez Caba	socio de la Asociación	

6. ASOCIACIÓN CÍVIL DE PEQUEÑOS PRODUCTORES DE CAFÉ



Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura
PEE-AGEXPORT

Asistencia

Nombre de organización: Asociación Civil de Pequeños Productos de Café

Localización: Calle A y 20 avenida 19-72 zona 3, Edificio Andrus, Quetzaltenango

Fecha reunión: 15 de agosto del 2012

No.	Nombre	Cargo	firma
1	Sebastián Mouzo Solís	Tec. de producción MC	<i>Sebastián Solís</i>
2	Anastasio Díaz P.	Vocal dos	<i>Anastasio Díaz P.</i>
3	Abelino Bravo H	Vocal III	<i>Abelino Bravo H.</i>
4	Anastasio Chávez	Vocal I	<i>Anastasio Chávez</i>
5	Luis Antonio	Presidente	<i>Luis Antonio</i>
6	Carlos E. Acbillo L.	Especialista PEE-Agexport.	<i>Carlos E. Acbillo L.</i>
7			
8			

7. ASOCIACIÓN RENACIMIENTO



Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura
PEE-AGEXPORT

Asistencia

Nombre de organización: ASOCIACIÓN RENACIMIENTO

Localización: 5ª avenida 4-79 zona 1 Patzún Chimaltenango

Fecha reunión: 2 de agosto del 2012

No.	Nombre	Cargo	firma
1	Juan José Patal López	Coordinador Prog. Agrícola.	
2	Maria Magdalena Cayub Aju	Vicepresidenta Junta Directiva	
3	Marta García	Secretaria Junta Directiva	
4	Miguel Cap Patal	Director ejecutivo ASOC. Pato	
5			
6			
7			
8			
9			

8. CAFÉ IXIL



Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura
PEE-AGEXPORT

Asistencia

Nombre de organización: CAFÉ IXIL

Localización: Caserío Vikolá, aldea Río Azul, Nebaj, Quiché

Fecha reunión: 9 de agosto del 2012

No.	Nombre	Cargo	firma
1	Pedro López canto	Presidente	
2	Maximo Vicente Caba dedeán	Técnico	
3	Jacinto solís Ramirez	vocal II	
4	Humberto Fulgencio de pino Castillo	Secretario	
5	tomas SepaZ Herrera	Vice presidente	
6	Andrés Hermoso Brito	SOCIO	
7	Juan Garcia Diaz	Vocal V	
8	Aurelio Santiago ceto	vocal 1ro	
9	Diego Brito de paz	SOCIO	
10	Nicol Brito marcos	TESORERO	
11	Diego Samuel de Leob	Coordinador Fundacion Agros	

9. ORGANIZACIÓN MANOS CAMPESINAS



Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura
PEE-AGEXPORT

Asistencia

Nombre de organización: Manos Campesinas

Localización: Calle A y 20 avenida 19-72 zona 3, Edificio Andrus, Quetzaltenango

Fecha reunión: 16 de agosto del 2012

No.	Nombre	Cargo	firma
1	Carlos E. Alliso L	Especialista Encodificación/Agexport.	
2	Miguel Mateo Tejada	Area Comercial.	
3			
4			
5			
6			
7			
8			

10. Taller de presentación y validación de resultados de la sistematización PEE-AGEXPORT, Panajachel, Sololá.



Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura
Asistencia

Reunión de presentación y validación de resultados de la sistematización PEE-AGEXPORT

Fecha: 25-9-2012

No.	Nombre	Organización /Asociación/Cooperativa	Número de Socios a la fecha	Principal Producto de Exportación	Teléfono	Correo electrónico	Firma
1	Jose Maria Reyes	Asociacion ADIP	50	Ejote Francés	53799103	adipguatemala@gmail.com	
2	Guadalupe Ruiz Reyes	"	"	"	"	"	
3	Juan José Patal López	Asociación Renacimiento	72	Ayuja China y Palo	45007650	jjputallopez@yahoo.com	
4	Miguel Cep	Asoc. Renacimiento	72	Porrujas Chiles Dulces	31819821	capmiguels9@gmail.com	
5	Domingo Ostuma D	Cafe Ixil	140	Cafe Pergamino	45252388	mingoostuma@gmail.com	
6	Maximo Vicente Lobo de Leon	"	"	"	201-2267-1665 1890-7552	vicentecobolobol@gmail.com	
7	Rony Tomás Cedillo	Cafe Ixil	140	Cafe Pergamino	9007-5498	ronycedilla@gmail.com	
8	Juan Byron Pargaz Brito	Cafe Ixil	140	Cafe Pergamino	40092905	brysonbrito@hotmail.com	
9	Celestina Tubco	Agro Verde	100	Brocoli Arvijs	52447580	psic Agro Verde gmail.com	
10	Antonia Cheum	Agro Verde	100	Brocoli Arvijs	52447580	.com	-



Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura
Asistencia

Reunión de presentación y validación de resultados de la sistematización PEE-AGEXPORT

Fecha: 25-9-2012

No.	Nombre	Organización /Asociación/Cooperativa	Número de Socios a la fecha	Principal Producto de Exportación	Teléfono	Correo electrónico	Firma
11	Manuel Escudé Luis	ADIES	110	Cebolla y Ejote	49300969		
12	Mateo us us	ADIES		Cebolla y Ejote	46238802		
13	Jorge A. Sarrat C.	Fundación Progresar	180	Ejote francés	cel: 4579167	tecnicoagricola7progresar.com	
14	Gaspar Brito sales	ASIES	190	Ejote y Arveja	45396213	psolacionasies@hotmail.com brito-135@yahoo.com	
15	José Itzep I.	APRODEFI	236	Arveja y Ejote	58035806	nuevosmayores@yahoo.es	
16	Marqath Andrews	IICA	-	-	-	-	
17	VERONICA CASO JOLAN	MOVIS CAMPESINAS		CAFE	57647418		
18	Luis F. Mendez	AGEXPORT			51555531	luis.mendez@agexport.org.ve	
19	Carlos Reynoso	Nuevos Campesinas	1100	Café Orgánico	77614706	movisnuevoscampesinas.org	
20	Carlos Altillo	PEE /AGEXPORT	-	-	77635412	Carlos.althillo@agexport.org.ve	

No.	Nombre	Organización /Asociación/Cooperativa	Número de Socios a la fecha	Principal Producto de Exportación	Teléfono	Correo electrónico	Firma
21	Francisco Moralo Lopez	Coop. San Miguel las Canoas		Outaliza	46938193	Sanmiguel04@hotmail.com	
22	Domingo Tun Coc	ADIBA.		Arveja Dulce	51952786		
23	Pablo Tevo	ADIBA		" "	38090771		
24							
25							
26							
27							
28							
29							
30							

ANEXO V

FOTOGRAFÍAS

- 1. ADIBA**
- 2. ADIES**
- 3. ADIP**
- 4. AGROVERDE**
- 5. ASIES**
- 6. ASOCIACIÓN RENACIMIENTO**
- 7. CAFÉ IXIL**
- 8. ORGANIZACIÓN MANOS CAMPESINAS**
- 9. Reunión de trabajo interna IICA, Tecpán, Chimaltenango agosto 2012**
- 10. Taller de presentación y validación de resultados de la sistematización PEE-AGEXPORT, Panajachel, Sololá.**

1. ADIBA
ASOCIACIÓN PARA EL DESARROLLO INTEGRAL BUENOS AIRES

LOCALIZACIÓN: Caserío San Francisco, Los Encuentros, Sololá

MOTIVO: Visita de campo

FECHA: SEPTIEMBRE 2012



2. ADIES

ASOCIACIÓN DE DESARROLLO INTEGRAL ECOLÓGICO SACAPULTECA

LOCALIZACIÓN: Magdalena la Abundancia, Sacapulas, Quiché
MOTIVO: Visita de campo
FECHA: AGOSTO 2012



3. ADIP

ASOCIACIÓN DE DESARROLLO INTEGRAL DE PRODUCTORES AGRÍCOLAS

LOCALIZACIÓN: Caserío Palquí, Uspantán, Quiché

MOTIVO: Visita de campo

FECHA: AGOSTO 2012



4. AGROVERDE

LOCALIZACIÓN: Caserío Pacoc Chiquito, aldea Las Mercedes, Patzún, Chimaltenango

MOTIVO: Visita de campo

FECHA: AGOSTO 2012



5. ASIES ASOCIACIÓN IXIL EL SEMBRADOR

LOCALIZACIÓN: Cantón Vipila, Nebaj, Quiché
MOTIVO: Visita de campo
FECHA: AGOSTO 2012



6. ASOCIACIÓN RENACIMIENTO

LOCALIZACIÓN: Patzún, Chimaltenango
MOTIVO: Visita de campo
FECHA: AGOSTO 2012



7. CAFÉ IXIL

LOCALIZACIÓN: Caserío Vikolá, aldea Río Azul, Nebaj, Quiché

MOTIVO: Visita de campo

FECHA: AGOSTO 2012



8. MANOS CAMPESINAS

LOCALIZACIÓN: Quetzaltenango
MOTIVO: Visita de campo
FECHA: AGOSTO 2012



9. REUNIÓN IICA

LOCALIZACIÓN: Tecpán, Chimaltenango
MOTIVO: Reunión de trabajo interna
FECHA: AGOSTO 2012



10. TALLER DE PRESENTACIÓN Y VALIDACIÓN DE RESULTADOS DE LA SISTEMATIZACIÓN PEE-AGEXPORT, PANAJACHEL, SOLOLÁ.

LOCALIZACIÓN: Panajachel, Sololá

MOTIVO: Presentación y Validación de resultados de la sistematización PEE-AGEXPORT

FECHA: AGOSTO 2012





ANEXO VI
PREGUNTAS GENERADORAS DE DIÁLOGO
EN LAS MESAS DE TRABAJO.

PREGUNTA 1, MESA 1

¿Cuáles son las cosas más difíciles que hay que resolver en una organización que está produciendo para exportación?, con relación a:

- Para que sea una organización más fuerte.
- Para negociar mejor con las empresas compradoras.
- Para disponer del dinero necesario para producir y para cubrir otros gastos de la organización.



1.1 PREGUNTA #1

- a) Estructura
- b) Diagnóstico
- c) Fortalecimiento de la Estructura
- d) Definir la Visión y Misión

1.2

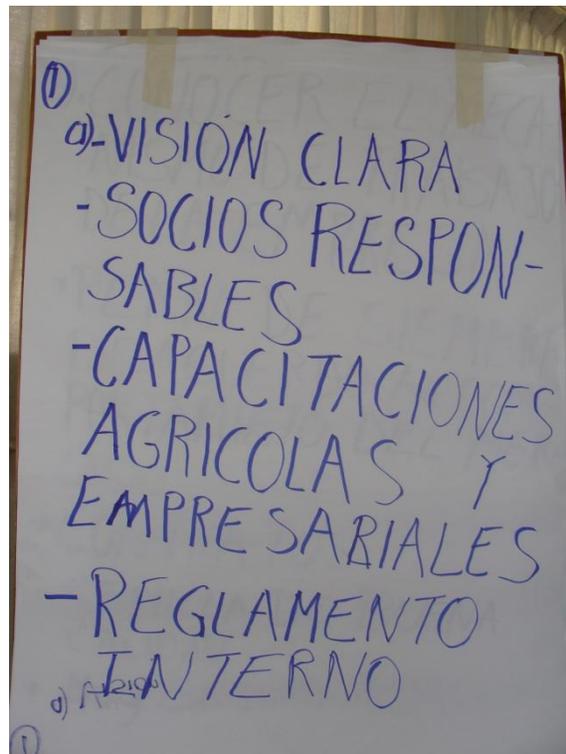
- a) Mapeo de Empresas Agroexportadoras.
- b) Cruce de Información
- c) Conocer Ofertas.
- d) Suscripción de Convenios.

1.3

- a) Alianzas estratégicas Con Organizaciones Gubernamentales y no Gubernamentales, que Prestan Servicios financieros (MINECO - MAGA, Bancos, etc)

MESA 1

PREGUNTA 1, MESA 2



b). CONOCER EL MECANISMO DE TRABAJO DE LA EMPRESA

- PLAN DE SIEMBRA DE ACUERDO AL COMPORTAMIENTO DEL MERCADO
- CONTRATOS
- SEMILLA DE BUENA CALIDAD
- ~~Mano~~ SEGURO AGRICOLA

c) EL ESTADO DEBE DE CAPITALIZAR A LOS ASOCIACIONES BAJO FONDO REVOLVENTE

PREGUNTA 1, MESA 3



Mesa No. 3.

- 1) Identificar la figura jurídica
- ✓ Objetivo de la Organización (Que vamos a producir, Para quien, interno-externo)
- ✓ Creación de J. D. Con valores, (ética).
- ✓ Proceso de capacitación a todo nivel (admon, Producción, comercialización)

1.2

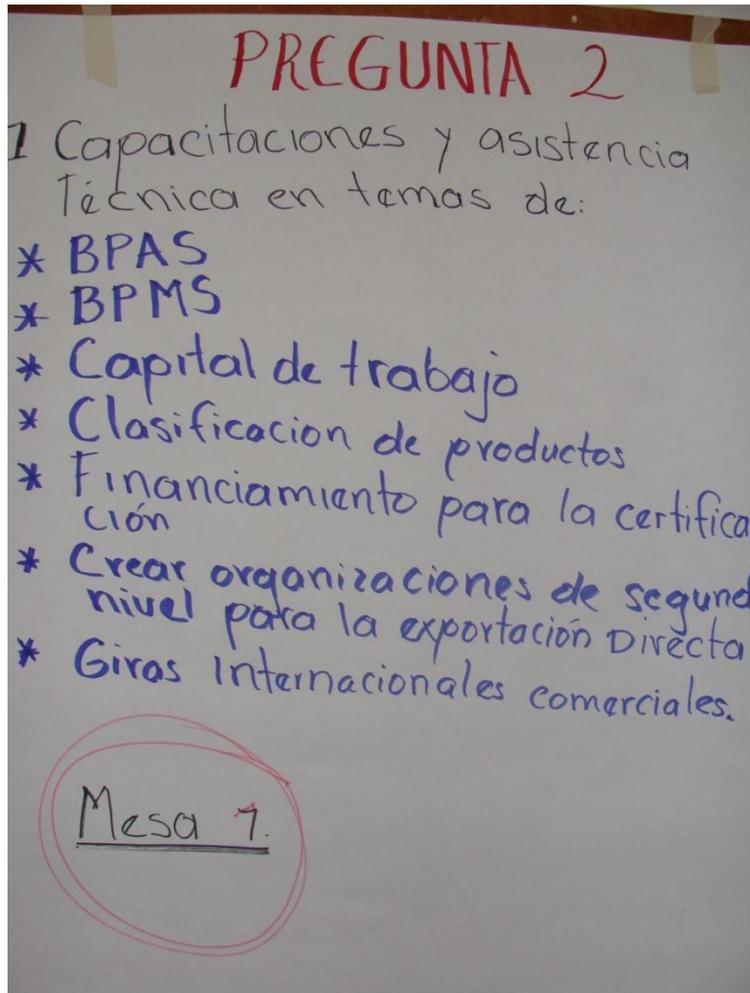
- ✓ Identificación de empresas compradoras
- ✓ Creación de imagen corporativa
- ✓ Cumplimiento de compromisos
- ✓ Producción de alta calidad (Mejora Continua)
- ✓ Certificaciones (ambiental, buenas prácticas de Manj.)
- ✓ Diversificación Producción

1.3

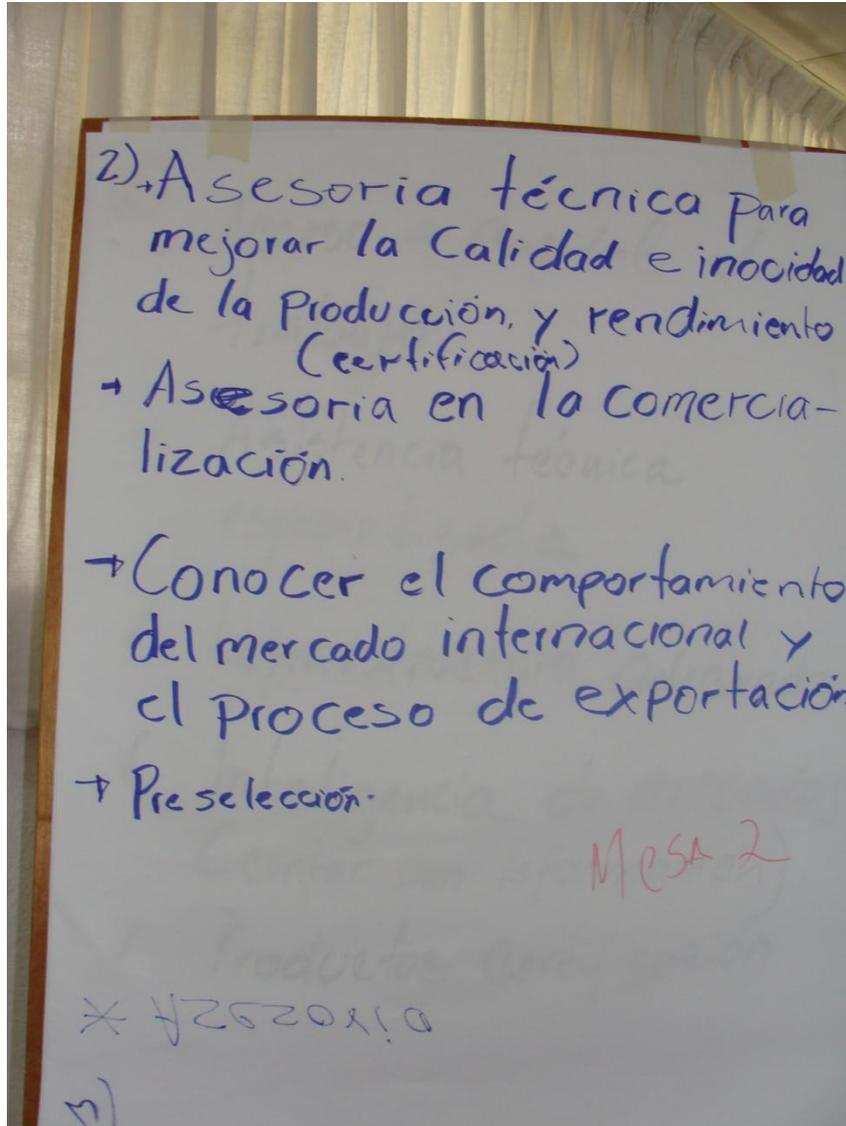
- ✓ Creación de cultura de Aporte de asociados
- ✓ Alianzas estratégicas de financiamiento (donantes como apoyo inicial).
- ✓ Negociación de créditos (evaluando riesgos y capacidad de pagos).

PREGUNTA 2, MESA 1

Para que se pueda exportar con éxito y que hayan ganancias para todos ¿Cuales apoyos son necesarios (que no deben faltar) que debe recibir una organización?



PREGUNTA 2, MESA 2

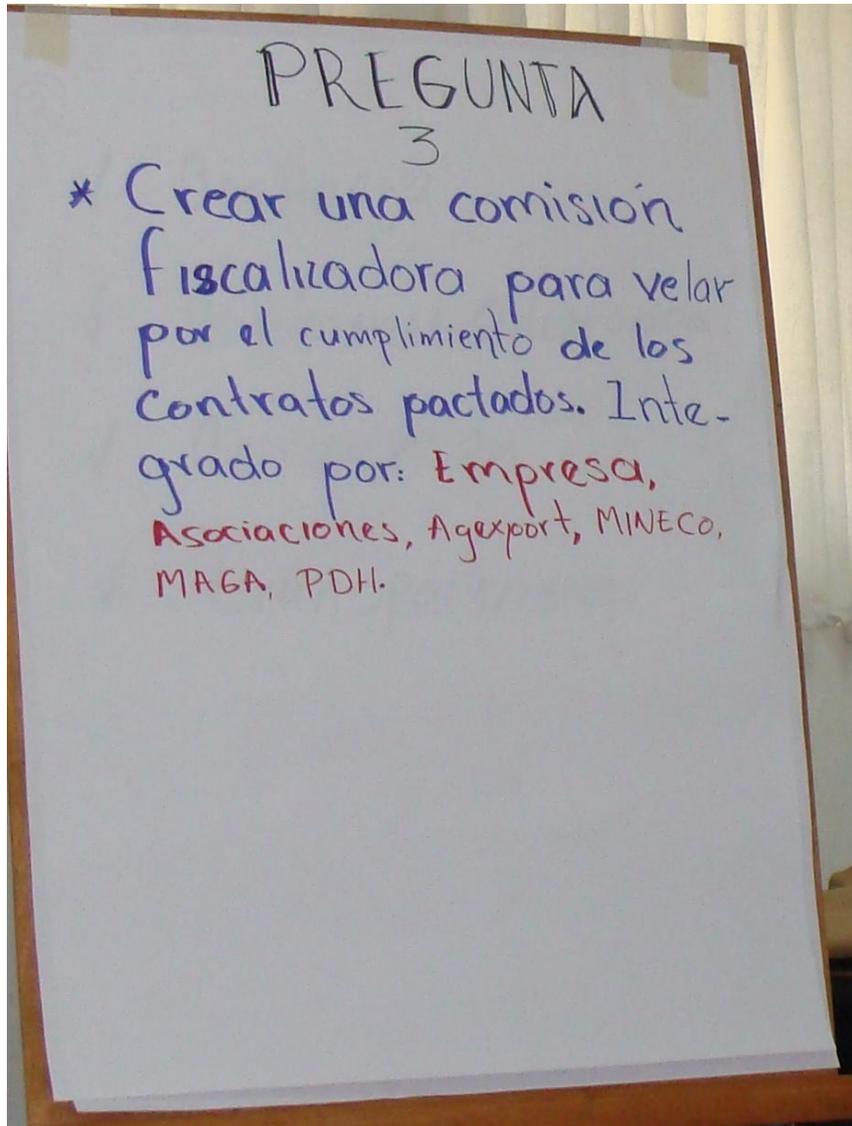


PREGUNTA 2, MESA 3

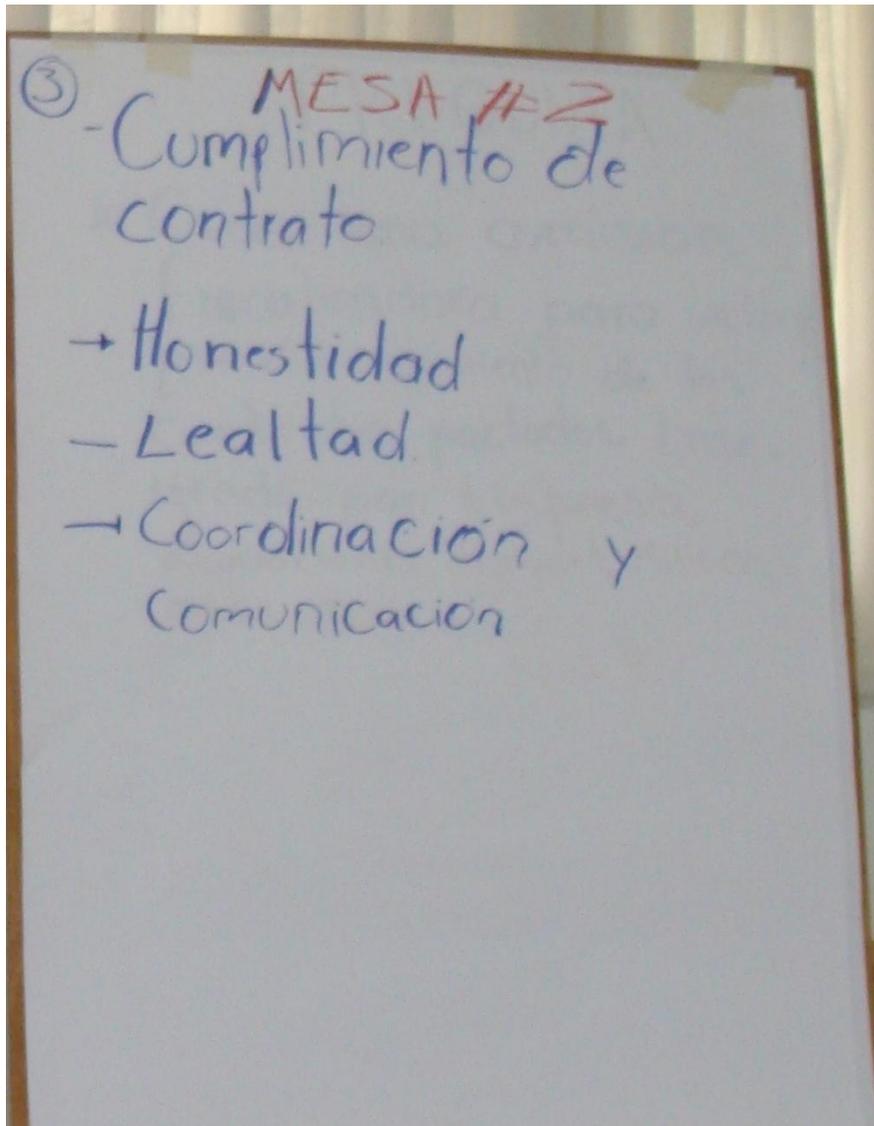
- ② ✓ Acceso a Capital de trabajo.
 - ✓ Asistencia técnica especializada
 - ✓ Infraestructura adecuada
 - ✓ Inteligencia de mercados (contar con información).
 - ✓ Productos Certificación
- Mesa 3

PREGUNTA 3, MESA 1

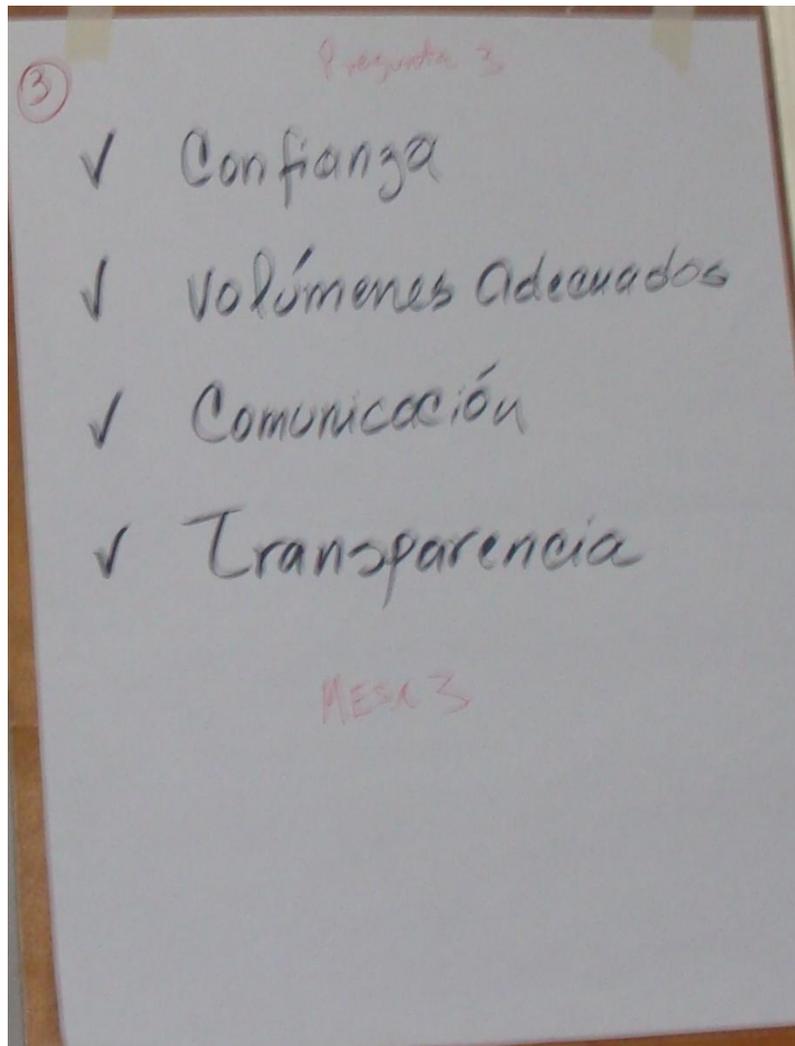
Para mejorar la relación entre una organización y la empresa compradora y exportadora y mantener un buen negocio por mucho tiempo ¿Qué cosas deben existir?



PREGUNTA 3, MESA 2

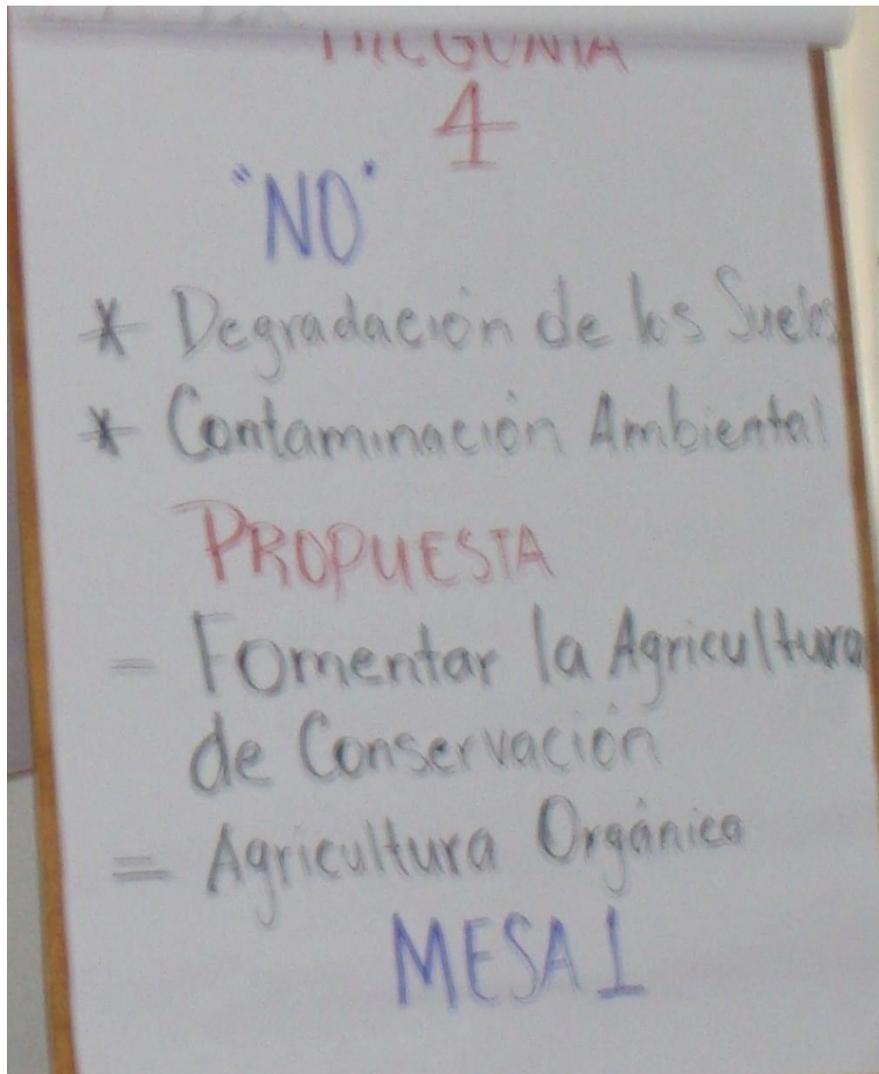


PREGUNTA 3, MESA 3

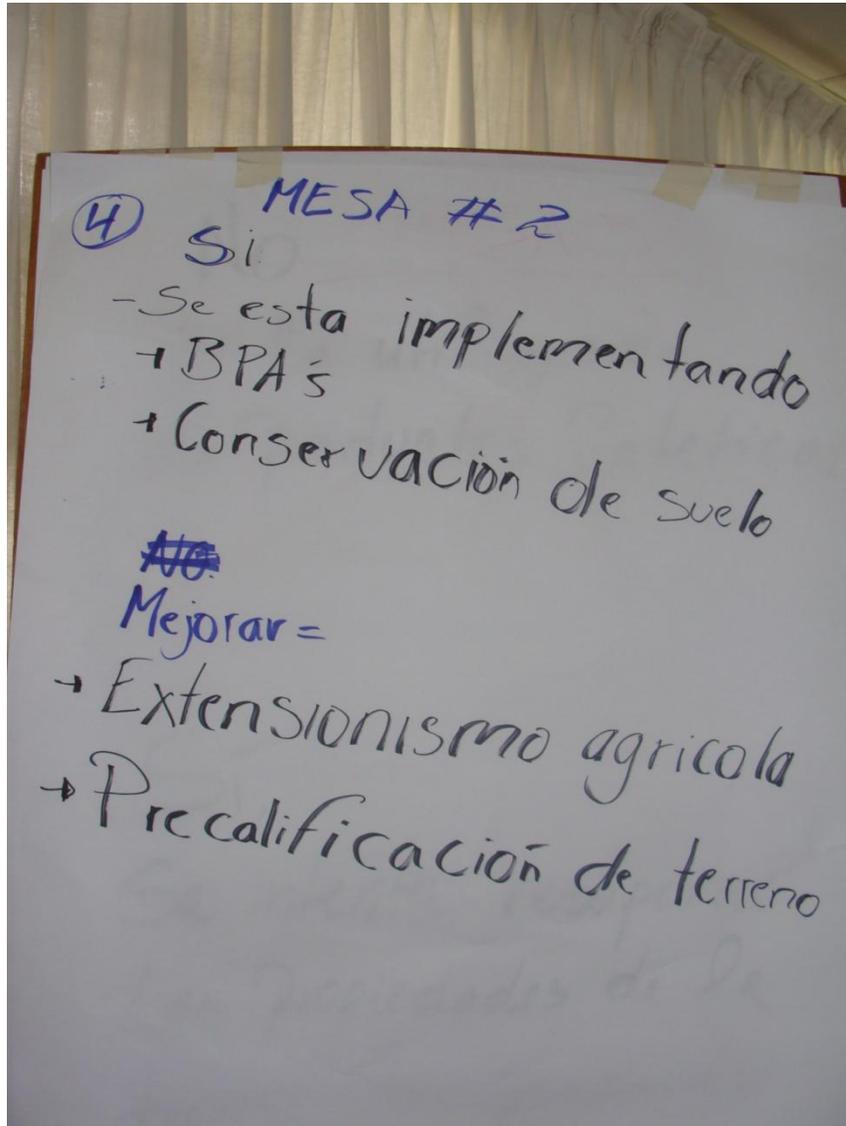


PREGUNTA 4, MESA 1

Con los paquetes tecnológicos que están usando ¿creen que es posible mantener la tierra produciendo todo el tiempo, por qué si o por qué no?



PREGUNTA 4, MESA 2



PREGUNTA 4, MESA 3

④ No.

Por la utilización
de productos sintéticos

Sí.

Se intenta recuperar
las propiedades de la
tierra incorporando
material orgánico;
conservación de suelos, etc.

PREGUNTA 5, MESA 1

Para que se pueda pagar los gastos del cultivo y para tener ganancias que cubran las necesidades de la familia ¿Cuánto debe ser la producción total y cuanta tierra se necesita sembrar en el año?

Pregunta 5 - MESA

Producto Ejote - Arveja

- * Extensión de tierra 7 m
- * (~~Area de~~)
- * Producción total Q 160 ~~q~~
- * Precio de venta Q 300 x ~~q~~
- * Total de producción q 48,000.
- * Menos costo de Producción - q 24,000
- * Rentabilidad Q 24,000:
- * N. de personas 6 en una familia
- * Promedio mensual q 2,000.
- * Promedio por persona diario Q 11.11.

PREGUNTA 5, MESA 2

⑤ MESA #2

Brocoli:

7 Mz = Q6,000/ciclo

8 Mz = Q48,000 = 4x2

En dos Etapas (13x2 ciclos)

Ejote Francis

7 Mz = Q16,000/ciclo

3 Mz = Q48,000

PREGUNTA 5, MESA 3

⑤ MESA 3

Mínimo

3 has = 63 CDS. de 25x25

Producción 1 * 1 (pergamino)

Renta o ganancia

Q. 400 ^{c/qq} = Q24,000
CAFÉ ORGÁNICO netos/año