



**USAID** | **GUATEMALA**  
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS  
UNIDOS DE AMÉRICA



**Apoyo a Políticas y Regulaciones para el Crecimiento Económico**

**“MUNICIPIO EXPORTADOR, MODELO GENERADOR DE INGRESOS Y  
EMPLEOS EN EL INTERIOR DEL PAIS**

**PRODUCTO 3. INFORME FINAL**

Guatemala, Junio 2013

La realización de esta publicación fue gracias al apoyo del pueblo de los Estados Unidos de América proporcionado a través de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) bajo el contrato AID-520-O-11-00001. El contenido aquí expresado es responsabilidad exclusiva de los autores y el mismo no necesariamente refleja las opiniones de USAID o del Gobierno de los Estados Unidos de América.

## Contenido

<b>SIGLAS Y ACRONIMOS.....</b>	<b>1</b>
<b>RESUMEN EJECUTIVO .....</b>	<b>1</b>
<b>AGRADECIMIENTOS .....</b>	<b>1</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>I. ASPECTOS GENERALES.....</b>	<b>3</b>
1.1 <i>SOBRE LA ASOCIACION GUATEMALTECA DE EXPORTADORES – AGEXPORT- .....</i>	<i>3</i>
1.2 <i>ANTECEDENTES DEL PROYECTO. ....</i>	<i>3</i>
1.3 <i>DE LA CONSULTORIA .....</i>	<i>4</i>
<b>II. METODOLOGÍA Y ACTIVIDADES.....</b>	<b>5</b>
2.1 <i>Producto uno (1). Fase de estudio y sistematización de experiencias.....</i>	<i>5</i>
2.2 <i>Producto dos (2). Fase de diseño del modelo teórico del Municipio Exportador. ....</i>	<i>11</i>
2.3 <i>Producto tres (3). Fase de validación del modelo “Ejecución de encuentros empresariales” .....</i>	<i>12</i>
2.4 <i>Limitantes.....</i>	<i>15</i>
<b>III. RESULTADOS GENERALES DEL ESTUDIO DE CAMPO. ....</b>	<b>16</b>
3.1 <i>FASE DE ESTUDIO Y SISTEMATIZACION (Producto 1) .....</i>	<i>16</i>
3.2 <i>DEL MODELO TEORICO “MUNICIPIO EXPORTADOR” (Producto 2) .....</i>	<i>17</i>
<i>Grafica No. Xxx Formato de la Matriz del modelo teórico “Municipio Exportador”. ....</i>	<i>18</i>
3.3 <i>VALIDACION DEL MODELO “MUNICIPIO EXPORTADOR” (Producto 3) .....</i>	<i>19</i>
3.3.1 <i>ESTUDIO Y SISTEMATIZACION DE TRES MUNIPIOS .....</i>	<i>19</i>
A) <i>INDICADORES DE DESEMPEÑO COMPETITIVO. ....</i>	<i>21</i>
3.3.2 <i>ENCUENTROS EMPRESARIALES .....</i>	<i>21</i>
A) <i>ENCUENTRO EMPRESARIAL “IXIL” .....</i>	<i>21</i>
B) <i>ENCUENTRO EMPRESARIAL “CHIANTLA” .....</i>	<i>24</i>
C) <i>ENCUENTRO EMPRESARIAL “MONJAS” .....</i>	<i>26</i>
<b>IV. CONCLUSIONES .....</b>	<b>27</b>
<b>V. RECOMENDACIONES: .....</b>	<b>30</b>
<b>VI. LECCIONES APRENDIDAS.....</b>	<b>32</b>
<b>VII. BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>32</b>
<b>VIII. ANEXOS.....</b>	<b>35</b>



## **SIGLAS Y ACRONIMOS**

ACODIHUE:	Asociación de Cooperación al Desarrollo Integral de Huehuetenango
AEMADHIQ:	Asociación de Entidades Micro Regionales Aliadas para el Desarrollo Integral de Huehuetenango, Ixcán Quiché
AGEXPORT:	Asociación Guatemalteca de Exportadores
AGER:	Asociación Gremial de Empresario Rural
ALMG	Academia de Lenguas Mayas de Guatemala
ANACAFE:	Asociación Nacional del Café
ASDECOHUE:	Agencia de Servicios y Desarrollo Económico Social de Huehuetenango
BAM	Banco Agro mercantil
BANGUAT:	Banco de Guatemala
BANRURAL:	Banco de Desarrollo Rural
BANTRAB:	Banco de los Trabajadores
BI:	Banco Industrial
BPA'S:	Buenas Prácticas Agrícolas
BPE'S:	Buenas Prácticas Empresariales
COCODE:	Consejo Comunitario de Desarrollo
COMUDE:	Consejo Municipal de Desarrollo
CONALFA:	Comité Nacional de Alfabetización
CONAP:	Consejo Nacional de Áreas Protegidas
CONRED:	Coordinadora Nacional para la Reducción de Desastres
CENMA:	Central Mayorista
CONALFA:	Comisión Nacional de Alfabetización
CUATRO PINOS:	Cooperativa Agrícola Integral, Unión de 4 Pinos.

DE CONSULTA	Firma privada de Consultoría en Proyectos de Desarrollo.
DECOPAZ:	Programa de Desarrollo Comunitario para la Paz
DEL:	Desarrollo Económico Local
DMP:	Dirección Municipal de Planificación
ENCOVI:	Encuesta Nacional de Condiciones de Vida
EPS:	Ejercicio Profesional Supervisado
FAFIDES:	Fundación de Asesoría Financiera a Instituciones de Desarrollo y Servicio Social.
FAO:	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura.
FTF:	Programa Feed the Future patrocinado por gobierno de Estados Unidos
FODA:	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
FONAPAZ:	Fondo Nacional para la Paz
FTN:	Franja Transversal del Norte
GLOBAL GAP:	Organismo privado que establece normas voluntarias a través de las cuales se puede certificar productos agrícolas (incluyendo acuicultura) en todas partes del mundo.
GTZ:	Cooperación Técnica Alemana
IARNA:	Instituto de Agricultura, Recursos Naturales y Ambiente
ICTA:	Instituto de Ciencia y Tecnología Agrícola, Guatemala
IDH:	Índice de Desarrollo Humano
IVISAN:	Índice de Vulnerabilidad a la Inseguridad Alimentaria Nutricional de la población de Guatemala.
IGSS:	Instituto Guatemalteco de Seguridad Social
INAB:	Instituto Nacional de Bosques
INCAP:	Instituto Nutricional de Centro América y Panamá, Guatemala
INE:	Instituto Nacional de Estadística

INFOM:	Instituto de Fomento Municipal
INSIVUMEH	Instituto de Sismología, Vulcanología, Meteorología e Hidrología, Guatemala.
INTECAP:	Instituto Técnico de Capacitación y Productividad
MAGA:	Ministerio de Agricultura Ganadería y Alimentación
MARN:	Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales
MINECO:	Ministerio de Economía
MINEDUC:	Ministerio de Educación
MOSCAMED:	Programa de Mosca del Mediterráneo
MSPAS:	Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social
OCDE:	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
OG:	Organización Gubernamental
OMC:	Organización Mundial del Comercio
OMS:	Organización Mundial de la Salud
ONG:	Organización No Gubernamental
PDM:	Plan de Desarrollo Municipal
PDER:	Proyecto de desarrollo económico rural
PEA:	Población Económicamente Activa
PEM:	Proyecto Empoderamiento de Mujeres
PIB:	Producto Interno Bruto
PNC:	Policía Nacional Civil, Guatemala
PNUD:	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
POT:	Plan de Ordenamiento Territorial
PRONACOM:	Programa Nacional de Competitividad
SEGEPLAN:	Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia

SEPREM: Secretaría Presidencial de la Mujer

SESAN: Secretaría de Seguridad Alimentaria y Nutricional

SIESA: Servicios Integrales de Exportación Sociedad Anónima.

UMG: Universidad Mariano Gálvez

UNISPIICE: Compañía Agroexportadora.

URL: Universidad Rafael Landívar

USAC: Universidad de San Carlos de Guatemala

USAID: United States Agency for International Development

UVG: Universidad del Valle de Guatemala

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente documento constituye el estudio y sistematización de las principales características de cinco municipios, económicamente exitosos. El estudio se hizo en el marco del Proyecto Apoyo a Políticas y Regulaciones para el Crecimiento Económico impulsado por la Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) e implementado por el consorcio liderado por Weidemann Associates, con participación de Chemonics International y AGEXPORT.

La Asociación Guatemalteca de Exportadores, es una entidad privada no lucrativa, fundada desde 1982, con el propósito de promover y desarrollar las exportaciones de Guatemala. Su visión y lema es Hacer de Guatemala un País Exportador. Su misión es promover el crecimiento de las exportaciones, basados en la competitividad; contribuyendo así al desarrollo económico y social de Guatemala en forma sustentable.

AGEXPORT, como parte del consorcio ha contribuido con iniciativas que buscan brindar oportunidades a diversas regiones del país, una de ellas es el proyecto “Estrategia para impulsar la generación de empleos y desarrollo de oferta exportable en áreas rurales”, el cual considera tres componentes específicos que contienen acciones estratégicas y operativas para abordar la problemática.

El Municipio Exportador es una iniciativa de AGEXPORT y parte del reconocimiento de que en cada territorio municipal existen condiciones para desarrollar negocios de distinta naturaleza y que lo que hace falta es promover y facilitar la convergencia de distintos factores que detonen la economía de la localidad.

En base a lo anterior, se consideró pertinente realizar el estudio originalmente en dos municipios exitosos, para conocer las características y condiciones prevalecientes que han sido fundamentales para su éxito. Basado en esas experiencias, se formulará una propuesta de Modelo teórico del Municipio Exportador, que describa y caracterice las condiciones deseables para convertir un territorio determinado en Municipio Exportador. El Modelo Teórico será validado mediante el ejercicio de prueba en tres municipios, hacia donde se realizarán misiones de empresarios que serán convocados para identificar oportunidades y promover negocios en alianza con organizaciones locales de los municipios escogidos.

Para el efecto se contó con el apoyo de la empresa DeConsulta, quien con su equipo de colaboradores ha ejecutado los procesos definidos en los términos de referencia y en el plan específico de ejecución debidamente aprobado por AGEXPORT, para realizar el estudio, diseñar el Modelo y validarlo en el terreno.

La consultoría se planteó como objetivo general: Contar con un modelo de desarrollo económico municipal, generador de empleo e ingresos para familias de la localidad, basado en su potencial productivo, determinado por sus ventajas comparativas.

Se plantearon también los siguientes objetivos específicos:

- a. Estudiar y sistematizar las experiencias de por lo menos dos municipios económicamente exitosos (*con el consenso entre AGEXPORT y consultor, finalmente se estudiaron 6 municipios*), cuyos indicadores de desarrollo les distingua de otros territorios municipales.
- b. Diseñar un modelo económico municipal, replicable a otros territorios municipales.
- c. Validar el modelo poniéndolo en práctica en por lo menos tres municipios
- d. Promover alianzas estratégicas en el territorio para aprovechar las sinergias entre diferentes actores en el municipio.

La metodología empleada para el estudio se basa en la recopilación, análisis y sistematización de las características que hacen que un municipio se haya desarrollado más que otros, en base a dos fuentes: La primera, fuentes secundarias, con base indicadores estadísticos establecido en estudios realizados por parte de instituciones como INE, PNUD, SEGEPLAN, AGEXPORT, entre otros; La segunda información es de fuente primaria, la cual se recabó con base a una boleta desarrollada considerando los principales factores incluidos en la teoría y modelo de Competitividad Ampliado de Michael Pórtner (Diamante de la competitividad de Pórtner), en seis principales categorías o indicadores. De manera supletoria se consideraron los criterios de los doce (12) Pilares de la Competitividad en donde se agrupan los diferentes componentes y factores para medir el Índice de Competitividad Global (ICG) por el World Economic Fórum.

Para realizar el estudio se realizaron diferentes reuniones de coordinación con la Dirección de la División Agrícola de AGEXPORT y otros niveles ejecutivos de la misma, se estableció y aprobó el plan específico. Seguidamente se procedió a la recopilación y análisis de información secundaria disponible, se estableció el perfil para la identificación de los dos municipios sujetos de estudio, los cuales después de consenso con AGEXPORT, se extendió a cinco municipios más desarrollados y uno menos desarrollado como medio para la medición de brechas. Los elementos considerados en el perfil son los siguientes: 1. Que se encuentren distribuidos en las principales zonas geográficas del país; 2. Que hayan demostrado ser municipios con mayor desarrollo económico en la zona y departamento a que pertenecen; 3. Que actualmente sean productores o potenciales productores de productos de alto valor para el mercado local e internacional; 4. Que sean reconocidos por las instituciones públicas y privadas como municipios de desarrollo económico y de preferencia de nivel exportador. 5. Que se encuentren ubicados en departamentos que muestran altos índices de atraso económico y social; 6. Que no se refiera a municipios con producción industrializada a gran escala como (caña de azúcar, palma africana y otros productos similares), que no compatibilizan con los sistemas de producción de los departamentos y municipios con menores índices de desarrollo; 7. Que no sean municipios dormitorio o que su economía dependa de la venta de mano de obra o servicios a cabeceras municipales o ciudades más desarrolladas y 9. Que no sean cabeceras departamentales.

Con este perfil se ubicaron con base a datos de Desarrollo Humano total, de salud, educación e ingresos, una lista corta de 10 municipios, la cual con el consenso de funcionarios de AGEXPOR, de otras instituciones, empresarios y otros consultores se redujo a cinco, proponiéndose y aceptándose por parte de AGEXPORT estudiar a 1. Patzún, Chimaltenango; 2. Rabinal, Baja Verapaz; 3. Monjas, Jalapa; 4. Jacaltenango, Huehuetenango y 5. Almolonga, Quetzaltenango. Finalmente se acordó incluir al Municipio de Santa Bárbara, Huehuetenango, como sexto municipio para contrastar resultados.

Después de la recopilación y análisis de información secundaria, se acudió a la fuente primaria, realizando visitas a los municipios seleccionados en los cuales se coordinó principalmente con las Oficinas Municipales de Desarrollo, con técnicos del MAGA y otras instituciones que tienen presencia en la zona. Se procedió a realizar entrevistas individuales y a grupos focales utilizando la guía de entrevista elaborada para el efecto, en donde con base a la percepción de los entrevistados y al análisis de datos estadísticos, se procedió a llenar la matriz para la evaluación de las características y factores que potencializan el desarrollo de los municipios. Finalmente se procedió a ponderar y estructurar el informe de la Sistematización de los municipios, que incluye la matriz de evaluación (Matriz No.1), informes del trabajo de campo y la caracterización detallada de cada municipio estudiado.

Una de las limitantes del estudio es la falta de información estadística confiable y oportuna específica para municipios, ya que la mayoría de la información disponible se circunscribe a datos de los últimos censos de hace más de diez años; la información más actualizada se refiere especialmente a departamentos y país. Adicionalmente, existe mucha reserva de los empresarios y funcionarios a proporcionar información debido al clima de inseguridad en el país.

*En el contexto mundial y de país.* Según Fondo Monetario Internacional (FMI), la recuperación económica mundial tendrá que esperar otro año más; al menos en buena parte de los países avanzados, que llevan ya cuatro años de pertinaz crisis. Según consideraciones del organismo, ningún país avanzado (salvo Japón, por las obras de reconstrucción tras el tsunami), llegará a crecer más del 2% en 2012. Asimismo afirma que, pese al empuje de los emergentes, el crecimiento mundial se quedará, tanto en 2011 como en 2012, en el 4%, cuando el año pasado superó el 5%.

Si en abril del 2011 el pronóstico para EE.UU era un crecimiento del 2.7, en octubre esa previsión se redujo al 1.9%. En la zona euro, según las cuentas del Fondo, el crecimiento apenas llegará al 1.1% en 2012, menos aún que 2011 (1.3%). Aún con un crecimiento sólido, superior al 6% en promedio, algunos de los nuevos gigantes (en particular China e India) ralentizarán el paso en 2012.

El 2011 y el 2012 han sido años caracterizados por una fuerte turbulencia económica. A nivel mundial, Estados Unidos tuvo que elevar su techo de endeudamiento para no poner en riesgo el pago de su deuda. La Zona Euro no se ha escapado a las dificultades económicas, varios de sus países evidenciaron situaciones poco ortodoxas con sus deudas soberanas, como fue el caso de Portugal, Italia, Irlanda, Grecia y España (PIIGS por sus siglas en inglés.)

Centroamérica no estará inmune al estancamiento de la economía norteamericana y europea. En la medida en que muy probablemente se profundice la crisis económica mundial, en el istmo disminuirán las remesas, bajarán los ingresos por concepto de exportaciones y se reducirán las inversiones. Hasta ahora, se esperaba que la región crecería a una tasa promedio del 4.1% durante el 2012, sin embargo, se prevén problemas en el flujo financiero, de las remesas, en inversiones y el comercio.

A nivel de países, el crecimiento para el próximo año estará encabezado por Haití (8%), en cuyo país continúan las obras de reconstrucción. Le siguen Panamá (6%) y Perú (5.5%). Continúan en la lista, con un crecimiento del 4.5%: Uruguay, Chile, Argentina y Colombia. En la parte media, con el 4% de crecimiento siguen: Ecuador, Paraguay, Bolivia, Brasil, México y Nicaragua. Por su parte, Venezuela, Guatemala y Costa Rica, crecerán 3.5%, quedando en la parte baja de la tabla: Cuba (3%), Honduras (3%) y El Salvador (2.5%).

*De la descripción de país.* Guatemala se encuentra ubicada en el norte del istmo centroamericano, limitando al Noreste con la República de México y Belice, al sureste con Honduras y El Salvador y tiene una extensión territorial de 108,889 kilómetros<sup>2</sup>. Es un país multiétnico, multilingüe y pluricultural, conformado por cuatro pueblos: maya, xinca, garífuna y ladino o mestizo.

La principal vocación de su territorio es de naturaleza forestal, aunque depende principalmente de la producción agropecuaria, 24.6% de las tierras son aptas para la agricultura, 21.4% para la ganadería y 37.1% para actividades forestales.

La Población Económicamente Activa –PEA, para en el año 2010, fue del 34% de la cual el 56% se dedica a la agricultura, el 18% a la industria/manufactura, un 13% a la construcción y otro 13% se dedica a servicios. La tasa de desempleo para el año 2011 era de 3.84%, aproximadamente más del 75% de la PEA se desempeña en la economía informal.<sup>1</sup> En vivienda, en cada hogar viven 4.91 personas, el déficit de vivienda para el año 2011 asciende a 1, 312,759 hogares.<sup>2</sup> La tasa de fertilidad desde el año 2009, hasta marzo del año 2012, en 4.09 hijos por mujer, lo cual ha venido disminuyendo. La esperanza de vida es de 71 años.

Según información estadísticas de educación, el 11% de la población del país aún no alcanza la edad para asistir a centros educativos, el 40% de la población de 7 a 64 años ha tenido educación primaria y el índice de analfabetismo es de 19.47%. Según el INE, en el 2002, los ingresos por familia mensual eran de Q. 977.00; en el 2012, se sitúan alrededor de los Q. 1,000.00, en el área rural, situándose la canasta básica alrededor de Q. 2,600.00. El nivel de pobreza extrema es de 21%; un 36% está situado en el área rural. Las remesas como ingresos fueron de 4.1 y 2.5 millones para 2010 y 2011, respectivamente. El índice de desarrollo humano según PNUD, en 2012, con datos 2010, es de 0.58, ocupando la posición 131 entre 179 países.

En el aspecto económico BANGUAT mantiene vigentes las perspectivas de crecimiento económico que para el año 2012, fueron proyectadas entre 3.3 y 3.7%. El nivel inflacionario previsto es de 6.37%, mientras que la previsión oficial se sitúa en 4.5%. El presupuesto del estado es de US\$ 7,600 millones para el 2013, se prevé un déficit fiscal del 2.5%. Para el 2012, Moody's y The Economist prevén que el país crecerá 3.3%; Standard & Poor's y el FMI 3%, mientras que la CEPAL afirma que será 3.5%. Según World Economic Fórum, Guatemala se sitúa en el lugar número 83, mejorando una posición con relación al año anterior.

El sector del agro tenía un tamaño de Q40.2 mil millones para fines del 2010. De acuerdo a la metodología de valor agregado que implican estas mediciones, es el cuarto sector por valor agregado del país detrás de Industria, Comercio y Servicios Privados con Q. 60.6 mil, Q. 56 mil y Q. 47.6 mil millones, respectivamente. Es decir, es un sector de un tamaño de más de US\$ 5 mil millones. Es la principal fuente de mano de obra en el área rural del país, de allí su importancia.

El sector agro representa cerca de 15% del PIB. Si se promedian los crecimientos del agro en 2005-2011 se tiene que el crecimiento promedio fue de 2.6%, ligeramente superior al crecimiento de la población que está en el rango 2.1-2.3%. Esto significa que el sector se expande por encima de la población. El Maíz es el cultivo con más fincas en el país, según datos del Censo. Más de 550 mil fincas, que representan un 30% del país producen el grano. El frijol negro es el segundo cultivo con 292 mil fincas y

---

<sup>1</sup> La ENCOVI 2011 y la realidad de Guatemala, Luis Fuentes.

<sup>2</sup> IDEM

15% del total, para que el maíz amarillo sea el tercero con 190 mil y 10%. Es decir, un 40% de las fincas siembran maíz en el país. Guatemala goza de un clima relativamente templado tendiendo a cálida en áreas de costa y boca costa y frío en las partes altas, especialmente el altiplano creando una variedad de micro climas que propician la diversificación de cultivos y la producción pecuaria, fauna y flora. La precipitación pluvias se ha incrementado en algunos departamentos mientras que en otros ha bajado, como efecto del cambio climático, provocando mayores riesgos para la agricultura del país.

Dentro de los principales productos de exportación del país se pueden mencionar el café, azúcar, hortalizas, caucho, petróleo, textiles y otros. En el 2011, la suma de la exportación de productos se establece en 10,383.6 millones de Dólares, mientras que en el 2012 la cifra fue de 10,362 mil millones, un poco menor que la del 2011, sin embargo, el crecimiento del comercio mundial se proyecta para el 2013 en un 4.5, lo cual genera una gran oportunidad de crecimiento para el país.

Los principales socios comerciales siguen siendo Estados Unidos con un 44.3%, el segundo es Centro América con un 27.7%, y el tercero la eurozona con un 6.1%, y se proyecta ampliar los niveles de comercialización con México y países de América del Sur y Asia.

*De los resultados del estudio de campo:* La investigación realizada por el equipo de trabajo se dirigió a nivel documental y a nivel de campo abarcando los seis municipios antes descritos.

La matriz de recopilación de información primaria desde la percepción de los entrevistados, recoge los elementos planteados en la sección metodológica en los 6 siguientes apartados o indicadores: 1. Indicadores de desempeño competitivo; 2) Indicadores de condiciones de los factores; 3) Indicadores de contexto para la estrategia y la rivalidad; 4 Indicadores de industrias relacionadas y de apoyo; 5) Indicadores de condiciones del mercado (oferta y demanda) y 6) Indicadores de contexto social y político.

Los principales resultados son los siguientes.

El resultado del análisis de los datos recabados se estableció en la matriz No. 1, aplicando una calificación baja cuando su indicador se ubica entre los rangos de 1 a 3; calificación media de 3.1 a 6, y calificación alta de 6.1 a 10. La matriz incluye más de 163 diferentes criterios. Bajo esta metodología, con base a los datos proporcionados por los entrevistados y a datos estadísticos, se obtienen los resultados que se presentan en las gráficas y cuadros, en los siguientes párrafos.

La matriz No. 2, basada en datos estadísticos e institucionales, muestra las mismas categorías analizadas en la matriz No.1 y también utiliza varios sub indicadores relacionados, con la diferencia de que en esta matriz no se genera ninguna ponderación promedio de indicadores. Los datos o indicadores incluidos sirven para hacer una comparación bruta entre municipios.

Bajo esta premisa el resumen de la ponderación de los seis factores y sub factores analizados, destaca modestamente a los municipios de Jacaltenango, Patzún y Monjas con indicadores de 6.26, 6.19 y 6.07, en su orden, alcanzando una calificación alta, mientras que los otros municipios se encuentran por debajo de esos indicadores con una calificación media y baja. El promedio de la ponderación de los cinco municipios tomados como modelo se ubica en 5.99, con una calificación media, muy cerca de alcanzar una calificación alta. Estas calificaciones muestran que los municipios estudiados aunque se encuentran entre los más desarrollados de los que se ubican dentro del perfil establecido en este estudio, deben

mejorar su desempeño en varios factores y alcanzar al menos un indicador promedio de 7.5 para ser considerados un municipio exportador modelo.

*Indicadores de desempeño competitivo.* Estos indicadores miden el logro competitivo y muestran el resultado socio económico alcanzado por los municipios en un periodo, en tal sentido, son el resultado de la eficiencia en la ejecución y aplicación de políticas y estrategias ejecutadas por los diferentes actores internos y externos que inciden en el territorio.

En esta categoría se incluyen tres grupos de indicadores, los índices de Desarrollo Humano e Índices IVISAN, la renta y la ocupación. Se parte del Índice de Desarrollo Humano que es el indicador más reconocido y que indica el desarrollo de los municipios tomando en cuenta tres parámetros: vida larga y saludable, educación y nivel de vida digno; indicador elaborado, apropiado y divulgado por el PNUD, y el Índice IVISAN desarrollado por el MAGA y otras instituciones, con base a una serie de indicadores desarrollados a nivel nacional que cubren aspectos, sociales, culturales y económicos, presentados en este estudio en su forma positiva (1 – (IVISAN) o sea que a mayor indicador, mejor posición; la renta se expresa por el volumen de producción bruta producida por cada municipio según el IV Censo Agropecuario, expresado en valores monetarios en precios del 2005, estos datos se relacionan con la población y el número de empresas, lo cual permite establecer el ingreso per cápita y el ingreso por empresa en cada municipio. En los indicadores de ocupación se analiza comparativamente la PEA y los niveles de ocupación y empleo.

El resumen de los indicadores de desempeño competitivo, evaluados desde la percepción, muestra a Patzún como uno de los mejor posicionados, con un indicador de 6.63, una calificación alta y a Rabinal por debajo del nivel de los demás, con un indicador de 5.44, situándose el promedio de los cinco municipios modelo en 5.85, en el nivel medio alto. Santa Bárbara se sitúa en 4.88, por debajo del promedio, pero también en el nivel intermedio.

*Indicadores de condiciones de los factores.* El modelo en que se basa este estudio, desarrollado por Pórtier, va más allá de la consideración del trabajo, tierra, recursos naturales capital e infraestructura como factores determinantes en el flujo comercial y de desarrollo. Los factores más importantes para la producción son los recursos humanos especializados, la base científica y la innovación. Consecuentemente, factores elementales como la disponibilidad de mano de obra o materia prima no deberían constituir en sí mismos una ventaja importante para los sectores intensivos en conocimiento. Para apoyar la ventaja de disponer de una población activa con formación general, secundaria o incluso universitaria debe buscarse la especialización de estos factores en las necesidades de sectores específicos. En este estudio se considera que en un país como el nuestro en donde la economía de los municipios se basa en la producción primaria, los factores y las condiciones de los mismos deben ser considerados para evaluar su competitividad.

En tal sentido, en este apartado se hace un análisis en las dos matrices base de este estudio (No. 1 y No. 2), de diferentes sub indicadores para los factores analizados, tales como su población, su fuerza de trabajo, cualificación, infraestructura en enseñanza y servicios empresariales; de las instituciones financiera, del territorio, del clima y factores hídricos; infraestructura física, infraestructura y potencial turístico; también se analiza la participación del sector público en el desarrollo municipal

El resumen de los factores muestra que los municipios modelo se caracterizan por tener similares condiciones de manera general, en donde se ve un leve repunte del municipio de Jacaltenango que se

sitúa con un indicador de 6.4, mientras que Almolonga se sitúa como el más bajo de los cinco, con 5.59, y Santa Bárbara como el más bajo de todos con 4.6. El promedio de los cinco municipios tomados como modelo se ubica en el 5.91, alcanzando la línea superior de la clasificación media, sin pasar a la alta. Esta situación sugiere que cualquier municipio que desee consolidarse como un Municipio exportador, debe estar por encima de estas calificaciones.

*Indicadores de Contexto para la estrategia y la rivalidad.* Las circunstancias nacionales y el contexto influyen fuertemente en el modo en que se crean, organizan y gestionan las empresas, así como en la naturaleza de la competencia interior, indica Pórtter. En tal sentido, ningún sistema de gestión es universalmente válido. La competitividad de un sector concreto es la consecuencia de la convergencia de los modos de dirección y de organización prevaleciente en cada país o territorio, y de las fuertes ventajas competitivas de cada sector. Los territorios y países difieren también de los objetivos que las empresas y los individuos tratan de alcanzar. La motivación individual para trabajar y ganar en destrezas es también importante ventaja competitiva. Normalmente la competitividad se alcanza en actividades que motiven y se deseen, en las que el territorio ha realizado una particular inversión a lo largo de su historia.

Adicionalmente, la presencia de rivales fuertes en el entorno, es un estímulo definitivo y poderoso para la creación y la persistencia de la ventaja competitiva. La rivalidad interior obliga a las empresas a innovar y mejorar, y con frecuencia va más allá de la pura competencia económica o comercial y adquiere tintes fuertemente personales. Según Pórtter, la concentración geográfica amplifica la fuerza de la rivalidad interior, y aunque parezca paradójico, presiona a las empresas para abordar los mercados mundiales.

Es necesario indicar en todo caso, que no es la rivalidad el único elemento del contexto que afecta a la competitividad, ya que el contexto para la estrategia es vital para las empresas y los aspectos que permiten entenderlo son, entre otros, el tamaño de las empresas, la propiedad empresarial, la internacionalización, la financiación e inversión, las certificaciones y marcas, y también lo es de manera importante la innovación.

También es importante mencionar que es necesario buscar un equilibrio entre la rivalidad y la cooperación que permita encontrar en cada caso la estrategia adecuada, por lo que es necesario analizar el contexto y las instituciones de apoyo que pueden fortalecer la capacidad competitiva de las empresas, los sectores y los territorios o municipios, según este estudio.

El resultado del análisis realizado de este factor, basada en la percepción de los informantes calificados, muestra que el municipio de Jacaltenango sobresale levemente con un indicador de 6.05, lo que le da una calificación levemente alta. Todos los municipios modelo se posicionan en una calificación intermedia alta, con un indicador promedio de 5.62; mientras que el municipio de Santa Bárbara, se ubica en el nivel medio bajo, con una calificación de 3.56.

*Indicadores de industrias relacionadas y de apoyo.* En este contexto, se dice que cuanto mayor sea la presencia de sectores afines y auxiliares nacional o internacionalmente competitivos en el entorno cercano, más fácil se logra la ventaja competitiva. Estas ventajas se materializan en parte por un acceso más económico y eficaz a los recursos, sin embargo, la mayor ventaja tiene que ver con la innovación y la tecnología, basada en estrechas relaciones de trabajo. De conformidad con lo enunciado por Pórtter, los proveedores y usuarios finales situados cerca unos de otros pueden beneficiarse de unas líneas de

comunicación cortas, de un flujo de información más rápido y constante, y de un intercambio permanente de ideas e innovación.

El resumen del análisis de este factor coloca a Jacaltenango y Monjas, levemente por encima de los otros tres municipios estudiados como modelo con un indicador promedio de 5.42 y a Almolonga como el más bajo con 4.75, siendo el promedio de los cinco municipios, un indicador de 5.22, ubicado en el nivel intermedio. Santa Bárbara muestra un indicador de 3.83, por debajo de todos los demás.

*Indicadores y condiciones del mercado (Oferta y demanda).* De acuerdo a lo indicado por Pórtier, las condiciones de la demanda inciden en el modo en que las empresas perciben, interpretan y responden a las necesidades de los compradores y que la magnitud de la demanda interna resulta ser mucho menos importante que el carácter de dicha demanda. En este sentido puede decirse que las empresas o clúster de un territorio ganan ventaja competitiva si los compradores son los más informados y exigentes, lo cual incide en el mejoramiento de los niveles de calidad, estimulan la innovación y hacen avanzar a los productores y empresas a niveles o segmentos superiores. En nuestro caso, con base al análisis podrá establecerse que algunos de los productos están dirigidos a abastecer mercados locales, tales como el maíz, frijol, algunas hortalizas, algunas actividades pecuarias y servicios, en donde los clientes son menos exigentes; sin embargo, los principales productos que hacen que las economías de los municipios se hayan desarrollado, están dirigidas al mercado internacional, lo que ha empujado a los productores y a las empresas relacionadas a mejorar sus procesos productivos, procesos post cosecha y de comercialización para cumplir con los requerimientos de sus compradores, lo cual también incide de alguna manera en el mejoramiento del conocimiento de nuevas tecnologías de producción y comercialización que se aplican a otros productos, incluso, los que tienen como objetivo el mercado local. En todo caso se hace un análisis comparativo de los datos de los principales sectores de la economía de los municipios estudiados y de la clasificación de la demanda local e internacional, también se aportan datos de la integración de la población que incide en la demanda local.

El análisis de este factor, utilizando las 4 “P”, de la Mezcla de la mercadotecnia “Plaza, Precio, Producto y Promoción”, enfocado con más énfasis en los principales productos económicos o destinados a la comercialización, ubica a Jacaltenango con un indicador de 7.24, logrando una calificación alta; siendo el más bajo Rabinal con 6.21, y el promedio de los cinco en el orden de los 6.55, también con una calificación alta. Santa Bárbara, muestra un indicador de 3.89, muy por debajo de todos los demás. El resultado muestra que estos municipios han logrado un desarrollo competitivo importante, basado en la mejora de sus sistemas productivos y comerciales relacionados con sus principales productos para la comercialización en el ámbito nacional pero muy especialmente de los productos de exportación.

*Indicadores de contexto social, político y cultural.* Los factores fundamentales de la competitividad, especialmente en los países avanzados, son de naturaleza micro, según la concepción de Pórtier, por lo que para su estudio se propone el modelo del diamante, el cual se ha tratado de aplicar en los apartados anteriores. Sin embargo, reconoce que en la competitividad también influyen factores de carácter macro: un marco económico estable, estabilidad y cohesión social, un entorno legal y judicial adecuado, un entorno medio ambiental cuidado y agradable, etc., los cuales dan estabilidad al conjunto y frecuentemente ayudan a desarrollar aspectos que posteriormente pueden convertirse en factores o ventajas micro.

En tal sentido se ha hecho un análisis de varios sub factores sociales, políticos y culturales que inciden en el entorno para la competitividad, como por ejemplo: el carácter y la identidad; eliminación o reducción e alcoholismo, grupos radicales, enfermedades crónicas, desnutrición, discriminación; nivel de

seguridad y gobernabilidad; posicionamiento geográfico y político que en resumen posicionan a Monjas con un indicador total de 7.05, levemente por encima de Jacaltenango. Rabinal muestra un indicador de 6.37, el más bajo de los cinco, y el promedio se sitúa en 6.81, en un nivel Alto. Santa Bárbara reporta un indicador de 5.13.

Dentro de las principales conclusiones se menciona: Que el presente estudio se ha elaborado sobre la base de la percepción de los diferentes factores que inciden en el nivel de competitividad de los municipios por parte de informantes calificados, sin ser a un estudio únicamente basado en información estadística, sin embargo, constituye una herramienta practica y viable para la determinación de los diferentes factores que han incidido en que unos municipios se hayan desarrollado más que otros y puede ser tomado como punto de partida para delinear estrategias y políticas que propicien su desarrollo de manera sostenible. Que la mejora en el clima de seguridad, la credibilidad en las instituciones del estado y el mejoramiento de la calidad y cobertura educativa ayudarán al país para posicionarse en un mejor ranking de competitividad en el ámbito mundial. Los municipios tomados como modelo, muestran que algunos de los factores analizados se han desarrollado más que otros, sin embargo, en promedio han obtenido una calificación media, muy cerca de llegar a la alta, lo que indica que aún deben intensificarse esfuerzos para mejorar su desempeño en algunos aspectos, para ser considerados como un municipio exportador. La organización local, las instituciones de apoyo y las empresas nacionales e internacionales especialmente las que exportan, que intervienen en los procesos productivos comerciales han sido determinantes en el desarrollo competitivo de los municipios, con el traslado de recursos y paquetes tecnológicos, sin embargo, estas acciones no siempre han sido acompañada de prácticas y procesos que aseguren su sostenibilidad. Las condiciones de los recursos naturales han incidido de manera directa en el desarrollo socio económico de los territorios, considerando que las principales actividades productivas son de nivel primario, sin embargo, la innovación tecnológica marca aspectos positivos y de la mano con prácticas de conservación de suelos y del medio ambiente, serán determinantes para mejorar los niveles competitivos del futuro. La producción agropecuaria a nivel familiar sigue siendo la principal fuente empleos e ingresos en los municipios, seguido de la producción de artesanías y manufactura, y del comercio y servicios relacionados con la hotelería; los otros sectores identificados coadyuvan a fortalecer los procesos productivos en los principales sectores; Los municipios cuentan con un amplio potencial turístico, natural, cultural y gastronómico, sin embargo, la infraestructura y niveles de explotación son insipientes. Los factores de contexto social, político y cultural han mostrado tener una influencia importante en el desarrollo de los municipios, especialmente por su carácter, cultura y su entorno.

Dentro de las principales recomendaciones se incluyen: Con base a los resultados de este estudio se sugiere elaborar un perfil prototipo de municipio exportador y proponer alternativas que permitan el mejoramiento e implementación de los modelos de éxito, en estos y otros municipios del país. Sistematizar y revisar los modelos de incursión de empresarios a los nuevos territorios para fomentar la producción y exportación y privilegiar la conservación de los recursos naturales promoviendo la producción de manera sostenible con el aprovechamiento del recurso humano local. Propiciar procesos de capacitación y especialización de mano de obra local, especialmente jóvenes y gestionar el establecimiento de nuevas empresas agrícolas y no agrícolas con el concurso de empresarios no locales. Apoyar el establecimiento y fortalecimiento de organizaciones y empresas locales, propiciando la alianza y coordinación con instituciones y autoridades locales, nacionales e internacionales con influencia en la zona, para definir, orientar y ejecutar planes de desarrollo conjunto, haciendo el mejor aprovechamiento de los recursos disponibles y encaminar a los municipios hacia el logro del objetivo de convertirse en un Municipio Exportador.

## AGRADECIMIENTOS

Para la ejecución del proyecto, fue necesario contar con el apoyo de las Direcciones Agrícola, Manufacturas y Servicios; así como de otros ejecutivos de la sede central y de occidente de AGEXPORT, lo que permitió conocer los alcances y requerimientos establecidos en los términos de referencia elaborados para la realización del estudio, así como de la participación y buena disposición de las Oficinas Técnicas Municipales, oficinas centrales y regionales del MAGA, MINECO, SEGEPLAN y otras instituciones del estado, empresas privadas nacionales y locales, instituciones de desarrollo con área de influencia en los municipios estudiados, organizaciones y grupos de productores, especialistas y expertos colaboradores, a los cuales se agradece por todo el apoyo brindado al equipo de consultores, en la facilitación de documentos, informes, atención de consultas, reuniones, acompañamiento, apoyo logístico y otras acciones tendientes a facilitar el proceso, para observar el desarrollo de los proyectos, entrevistar a empresarios, personal y productores con el objeto de obtener información primaria y secundaria para obtener los resultados que se plasman en este documento.

## INTRODUCCIÓN

El presente documento constituye el trabajo realizado por el equipo de consultores de la firma De Consulta, quienes realizaron el estudio y sistematización de las principales características de cinco municipios económicamente exitosos. El estudio se hizo bajo el Proyecto Apoyo a Políticas y Regulaciones para el Crecimiento Económico impulsado por la Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) e implementado por el consorcio liderado por Weidemann Associates, con participación de Chemonics International y AGEXPORT.

Para la ejecución de este trabajo fue necesario establecer un equipo multidisciplinario de profesionales con amplia experiencia dentro del campo de desarrollo, quienes de manera coordinada con la Dirección de la División Agrícola de AGEXPORT, guiaron todo el proceso de planificación, elaboración de herramientas, recopilación, análisis y estructuración de la información que se incluye en los informes presentados con anterioridad y definidos como productos uno y dos, y del presente informe, definido como producto tres; dentro de los cuales se encuentra toda la información y los resultados de las acciones ejecutadas en este proceso. El presente informe está compuesto de los siguientes capítulos y secciones.

En el capítulo I se describen los aspectos generales, en donde se incluye una descripción o conocimiento de la Asociación Guatemalteca de Exportadores, los antecedentes del proyecto y los objetivos

El capítulo II, describe la metodología y las actividades desarrolladas durante todo el proceso del trabajo que incluye el método, las herramientas y las actividades ejecutadas y puestas en práctica para alcanzar los objetivos y productos esperados.

En el capítulo III, se presenta un resumen de los resultados obtenidos en de la consultoría para los dos primeros productos esperados: Producto 1. Estudio y sistematización de las características de seis municipios y Producto 2. Diseño de Modelo teórico del Municipio Exportador; Adicionalmente se presentan con más detalle los resultados obtenidos como Producto 3. Validación del Modelo “Municipio Exportador” el cual se sub divide en dos partes, la primera que incluye los resultados del estudio y

sistematización de los tres municipios seleccionados para la validación y en la segunda parte, el resultado de la ejecución de tres Encuentros Empresariales, en los municipios de Nebaj, El Quiche, Chiantla, Huehuetenango y Monjas, Jalapa.

En el capítulo IV, se describen las conclusiones; en el capítulo V, las recomendaciones; en el VI, las lecciones aprendidas del proceso; en el VII, la bibliografía y en el VIII, se describen los anexos que se acompañan al presente documento.

# **I. ASPECTOS GENERALES.**

## **1.1 SOBRE LA ASOCIACION GUATEMALTECA DE EXPORTADORES – AGEXPORT-**

La Asociación Guatemalteca de Exportadores es una entidad privada, no lucrativa, fundada desde 1982, con el propósito de promover y desarrollar las exportaciones de Guatemala.

Representa a empresarios guatemaltecos dinámicos e innovadores que han logrado penetrar y permanecer en el mercado mundial, así como a todas aquellas empresas interesadas en exportar o prestar servicios a los exportadores.

Su visión y lema es Hacer de Guatemala un País Exportador. Su misión es promover el crecimiento de las exportaciones, basados en la competitividad; contribuyendo así al desarrollo económico y social de Guatemala en forma sustentable.

## **1.2 ANTECEDENTES DEL PROYECTO.**

El Proyecto Apoyo a Políticas y Regulaciones para el Crecimiento Económico impulsado por la Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) e implementado por el consorcio liderado por Weidemann Associates, con participación de Chemonics International y AGEXPORT, tiene como finalidad fortalecer y proporcionar apoyo a la capacidad institucional de Guatemala para mejorar políticas, procedimientos y regulaciones en cuatro áreas: seguridad alimentaria, desarrollo rural, capacidades comerciales y manejo ambiental, todas ellas, enmarcadas en los objetivos de la iniciativa Feed the Future (FTF).

El reto de Guatemala es reducir sus niveles de pobreza en forma sostenida, a través de la generación de empleo en el sector formal, sumado a la demanda de 200,000 jóvenes que llegan cada año a la edad de trabajar.

Según el Instituto Nacional de Estadística -INE-, más del 50% de la población vive en pobreza. Esta situación es aún más preocupante en el área rural, donde el 72% de la población sufre de pobreza, principalmente en la región norte, nor y suroccidente.

De acuerdo al Instituto Guatemalteco de Seguridad Social sólo un millón de personas cotiza a la seguridad social. Lo anterior significa que el 82% de la población económicamente activa, no cuenta con un empleo en el sector formal de la economía.

Las exportaciones constituyen una opción que permite, a países pequeños como Guatemala, contribuir a la “reducción de la pobreza y generación de empleo” mediante la creación de las fuentes de trabajo que el país necesita, tanto en áreas urbanas como rurales, para ocupar a la población desocupada, su ocupada y a aquella que anualmente llega a la edad de trabajar.

Guatemala cuenta con un potencial productivo, especialmente en el área rural, para abastecer productos y servicios demandados por los mercados nacionales e internacionales; sin embargo, existe

una serie de limitantes que están ocasionando que esas oportunidades estén siendo canalizadas hacia otros países, como es el caso de Honduras, El Salvador, Costa Rica, Nicaragua y México.

AGEXPORT, como parte del consorcio ha contribuido con iniciativas que buscan brindar oportunidades a diversas regiones del país, una de ellas es el proyecto “Estrategia para impulsar la generación de empleos y desarrollo de oferta exportable en áreas rurales”, el cual considera tres componentes específicos que contienen acciones estratégicas y operativas para abordar la problemática.

El primero de ellos, denominado “Municipio Exportador, Modelo Generador de Empleo e Ingresos en el Área Rural”, conlleva un estudio de base, el diseño de un modelo y la comprobación de su efectividad en el campo.

### **1.3 DE LA CONSULTORIA**

El Municipio Exportador es una iniciativa de AGEXPORT y se basa en el reconocimiento de que en cada territorio municipal existen condiciones para desarrollar negocios de distinta naturaleza y que lo que hace falta es promover y facilitar la convergencia de distintos factores que detonen la economía de la localidad.

Como resultado se generan aumentos significativos de oferta exportable, ingresos familiares y empleos. Este tipo de iniciativa dinamiza economías locales, beneficia directamente a la población local y contribuye a mejorar las condiciones de vida de la población del municipio

En base a lo anterior, se consideró pertinente realizar el estudio de dos municipios exitosos (*posteriormente se aprobó el estudio de cinco municipios modelo y uno más como medio de comparación*) para conocer las características y condiciones prevalecientes que han sido fundamentales para su éxito. Basado en esas experiencias, se formuló una propuesta de Modelo teórico del Municipio Exportador que describe y caracteriza las condiciones deseables para convertir un territorio determinado en Municipio Exportador. El Modelo Teórico ha sido validado mediante el ejercicio de prueba en tres municipios, hacia donde se realizaron misiones de empresarios que fueron convocados para identificar oportunidades y promover negocios en alianza con organizaciones locales de los municipios escogidos.

Para el efecto se contó con el apoyo de la empresa DeConsulta, quien con su equipo de colaboradores ha ejecutado los procesos definidos en los términos de referencia y en el plan específico de ejecución debidamente aprobado por AGEXPORT, para realizar el estudio, diseñar el Modelo y validarlo en el terreno.

La consultoría se planteó como objetivo general: Contar con un modelo de desarrollo económico municipal, generador de empleo e ingresos para familias de la localidad, basado en su potencial productivo, determinado por sus ventajas comparativas.

Se plantearon también los siguientes objetivos específicos:

- a. Estudiar y sistematizar las experiencias de por lo menos **dos** municipios económicamente exitosos, cuyos indicadores de desarrollo les distinga de otros territorios municipales.<sup>3</sup>
- b. Diseñar un modelo económico municipal, replicable a otros territorios municipales.
- c. Validar el modelo poniéndolo en práctica en por lo menos tres municipios
- d. Promover alianzas estratégicas en el territorio para aprovechar las sinergias entre diferentes actores en el municipio.

## II. METODOLOGÍA Y ACTIVIDADES

La metodología utilizada y las actividades realizadas para la consecución del objetivo general y de los objetivos específicos de esta consultoría se describe a continuación.

### 2.1 Producto uno (1). Fase de estudio y sistematización de experiencias.

Para el cumplimiento del objetivo específico a), el trabajo da inicio con reuniones preliminares con la Dirección de la División Agrícola de AGEXPORT para definir alcances y términos, así como los niveles de coordinación dentro y fuera de la institución, previo a la elaboración del plan específico de ejecución. Después de elaborado el plan de trabajo fue presentado a la Dirección de la División Agrícola y otros funcionarios de AGEXPORT, en donde se aprovechó para presentar a los miembros del equipo consultor y a establecer líneas y lazos de comunicación y coordinación, así como para ampliar términos y conceptos contenidos en dicho plan, luego fue aprobado para su ejecución.

Con el plan específico aprobado se procedió a hacer un inventario y recopilación de la información de fuentes secundarias que puede utilizarse de base para realizar la evaluación y caracterización de municipios exitosos. Seguidamente se procedió a establecer los principales elementos que se incluirían como base del perfil que deben llenar los municipios a elegirse como casos de estudio; estos elementos fueron establecidos por el equipo consultor y consensuados con AGEXPORT. Dentro de los términos de referencia se contempló como estudio y sistematización, únicamente a dos municipios; sin embargo, el consultor en consenso con el Director de la División Agrícola de AGEXPORT, establecieron la conveniencia de ampliar este análisis a cinco municipios, ubicados en diferentes zonas geográficas del país, lo cual puede verse como un valor agregado al estudio propuesto.

**Municipios objeto de estudio.** Par el inicio de la investigación, el equipo consultor con el consenso de la Dirección de la División Agrícola de AGEXPORT, procedió a definir los principales criterios del perfil que deberían llenarlos municipios seleccionados, los cuales se describen a continuación.

- Que se encuentren distribuidos en las principales zonas geográficas del país (central, norte, occidente, oriente)
- Que hayan demostrado ser municipios con mayor desarrollo económico en la zona y departamento a que pertenecen.
- Que actualmente sean productores o potenciales productores de productos de alto valor para el mercado local e internacional.

---

<sup>3</sup> Por considerarse necesario, el estudio se amplió a cinco municipios exitosos y un municipio con menos desarrollo como medio de comparación.

- Que sean reconocidos por las instituciones públicas y privadas como municipios de desarrollo económico y de preferencia de nivel exportador.
- Que se encuentren ubicados en departamentos que muestran altos índices de atraso económico y social.
- Que no se refiera a municipios con producción industrializada a gran escala como (caña de azúcar, palma africana y otros productos similares), que no compatibilizan con los sistemas de producción de los departamentos y municipios con menores índices de desarrollo.
- Que no sean municipios dormitorio y que su economía dependa de la venta de mano de obra o servicios a cabeceras municipales o ciudades más desarrolladas.
- Que no sean cabeceras departamentales.

Utilizando como base este perfil, se procedió a hacer una verificación de información secundaria disponible de los municipios del país, estableciéndose una lista corta de 10, la cual fue aprobada por la Dirección de la División Agrícola de AGEXPORT. Como parte de la metodología se realizó una encuesta entre empresarios, profesionales y técnicos con experiencia y conocimiento del tema de desarrollo a nivel nacional, además, se realizaron entrevistas y consultas con otros profesionales representantes de diferentes instituciones para apoyar la definición de los cinco municipios propuestos para el estudio y sistematización. Por medio de una ponderación simple se decidió, con la aprobación de AGEXPORT, que los cinco municipios a estudiar serían:

- Patzún, Chimaltenango.
- Rabinal, Baja Verapaz
- Monjas, Jalapa
- Jacaltenango, Huehuetenango
- Almolonga, Quetzaltenango.
- Adicionalmente se decidió por parte del equipo de consultores, con anuencia de AGEXPORT, extender el estudio hacia un municipio menos desarrollado para la identificación de brechas, por lo que se incluye a Santa Bárbara, Huehuetenango, considerado uno de los municipios más pobres del país.

Después de haber definido los municipios, se procedió a realizar el estudio de las principales características que hacen que estos municipios sean considerados como modelos de desarrollo de un municipio exportador, para lo cual se procedió así:

- a) **Información secundaria:** Revisión, recopilación y ordenamiento de información secundaria disponible para la elaboración de una matriz de resumen y de documentos de caracterización de los municipios, incluyéndose información relacionada con sus **indicadores de IDH e IVISAN**, sus ingresos brutos, su población, sus recursos naturales, infraestructura básica y especializada, aspectos sociales como educación, salud, nutrición, disponibilidad de servicios básicos, identidad y otros relacionados; antecedentes, situación y potencial de las actividades productivas tanto agropecuarias como no agrícolas y otros. Entre las principales fuentes consultadas para la recopilación de información secundaria se mencionan entre otros los documentos elaborados y recopilados por el PNUD, INE, MAGA, SEGEPLAN, AGEXPORT, etc.
- b) **Información primaria:** Para complementar y validar la información secundaria sobre las principales características de los municipios de estudio, se realizaron visitas de campo a las cabeceras y comunidades de los municipios seleccionados, durante las cuales se realizaron

entrevistas a personas individuales, a miembros de las oficinas técnicas municipales, personal de la municipalidad relacionado con proyectos de desarrollo, líderes y administradores de asociaciones y cooperativas de productores, representantes de COMUDES y COCODES, directores y coordinadores de instituciones públicas y privadas, así como a gerentes y propietarios de empresas locales y algunas agro exportadoras con influencia en el área. Adicionalmente se trabajó con grupos focales (Fócus Groups de no menos de 3 personas) convocados por las municipalidades, organizaciones comunitarias, instituciones locales y otras similares. Para este trabajo se utilizó una guía de entrevista debidamente validada que permitió recabar información sobre la apreciación de los consultados sobre los diferentes temas y el clima de negocios del municipio; además, se realizaron visitas de campo a áreas productivas, empresas locales, oficinas y otras instalaciones productivas seleccionadas para corroborar algunos extremos y para constatar los niveles de avance de proyectos y empresas, con el apoyo del personal de las oficinas municipales y de personal de instituciones públicas y privadas que tienen presencia en la zona. Todos los informantes fueron seleccionados por su conocimiento y participación en el desarrollo de los municipios, lo que permite contar con información de fuente calificada.

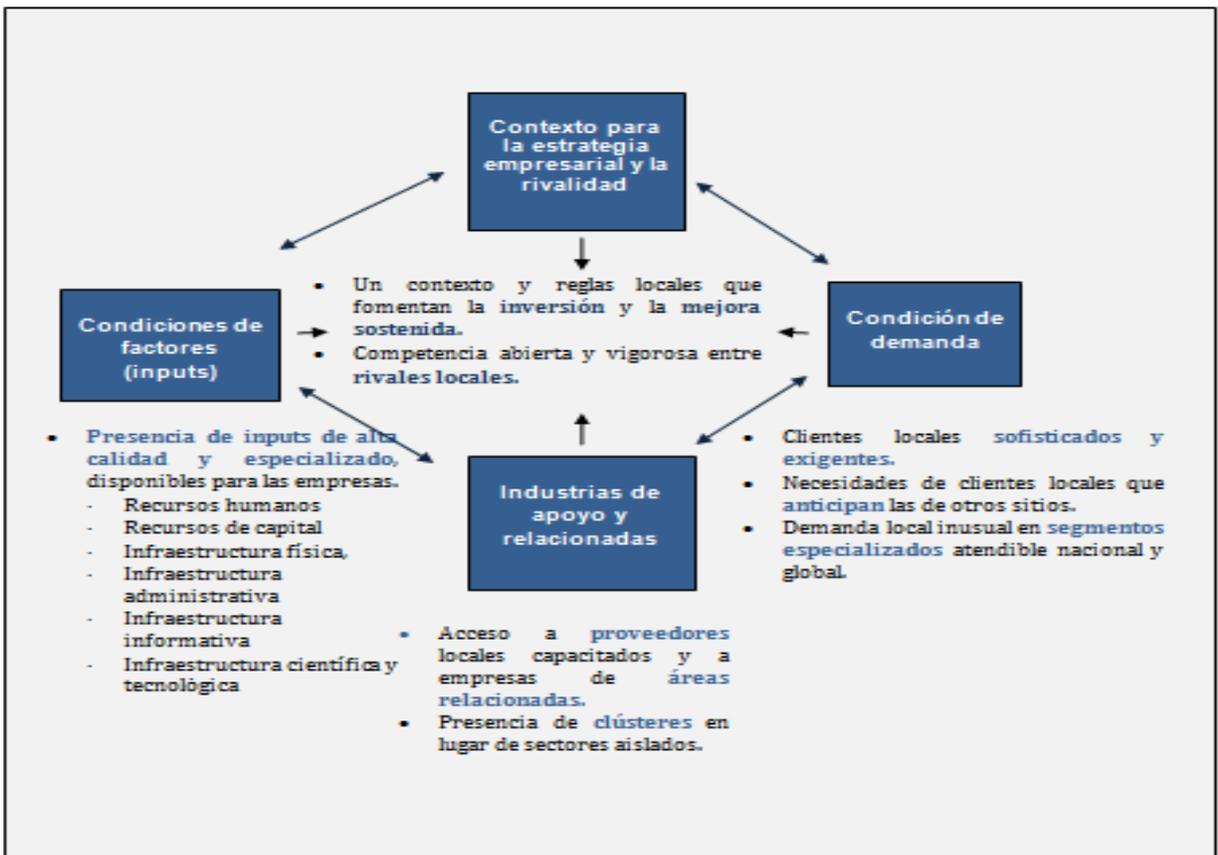
- c) **Ordenamiento, análisis y sistematización de la información.** En esta fase se procedió a la elaboración de los informes de campo, los cuales incluyen la descripción de las principales características consideradas como un **análisis FODA**, que permiten definir las principales características que, de acuerdo a la percepción de los consultados, han hecho que los municipios estudiados hayan alcanzado niveles importantes de desarrollo y de cuáles son las características y factores que en este momento son sujetos de mejora para incrementar y mantener ese status de manera sostenible. Como parte del proceso de análisis se realizaron varias reuniones de trabajo del equipo consultor y también un taller de socialización y discusión de resultados preliminares en donde se incluyeron miembros del equipo consultor, funcionarios de AGEXPORT y otros consultores independientes; además, para definir aspectos metodológicos, se conoció el trabajo realizado por IARNA e IICA, en procesos similares. Estas acciones han servido para recrear y oxigenar el trabajo de análisis y generación de ideas para el planteamiento de la sistematización y del modelo, a efecto de que los resultados sean los esperados.
- d) **Elaboración del informe.** Basado en el análisis de la información estructurada como caracterización de los municipios seleccionados, en los informes de las visitas de campo y en los trabajos de discusión y consenso de ideas, se procedió a llenar una matriz (matriz No. 1) de evaluación de los municipios seleccionados con los niveles de apreciación expresados por los entrevistados para confrontarlos con información secundaria en ese informe, a efecto de estructurar y validar una herramienta que sirva como base para el diseño del modelo teórico del municipio exportador. El documento de informe como producto uno (1) de la consultoría, ha sido entregado a AGEXPORT, quien después de su revisión, previa incorporación de las mejoras sugeridas, procedió a aprobarlo. Cabe mencionar que durante todo el proceso se mantuvo una comunicación y coordinación constante con la Dirección de la División Agrícola de AGEXPORT. Los resultados de este proceso se presentan en el capítulo III.

**Alcance y método utilizado.** La investigación se amplió a conocer diferentes indicadores y aspectos de nivel socio económico a nivel nacional, de los departamentos y de los municipios seleccionados con base a información secundaria, elaborada por instituciones internacionales, instituciones nacionales del estado, universidades, municipalidades, otras instituciones locales, etc. Adicionalmente se procedió a la recopilación de información primaria recabada en terreno; para la recopilación de información secundaria y primaria se elaboraron y utilizaron matrices y guías de trabajo, las cuales se elaboran bajo el enfoque y la teoría del modelo de Competitividad Ampliada de Michael Pórtter, que sirve de base para la integración y análisis de información en este proceso, la cual considera que las fuerzas motrices de la dinámica del entorno las componen aspectos de tipo cualitativo (relaciones de intereses económicos y de poder, relaciones de influencia, diferenciación estructural de las empresas, etc.) que hacen complejo el esquema de funcionamiento de las mismas.

Pórtter (1982), *“la esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente”* (en este caso las características endógenas y exógenas de las empresas, del municipio y su entorno).

Como se muestra en la gráfica número No. 1., la adaptación de la teoría de Michael Pórtter (Diamante de Pórtter) hace un análisis de las principales fuerzas de la competitividad, que para efectos de este estudio se han dividido en seis (6) grandes indicadores.

**GRAFICA No 1. DIAMANTE DE PORTER.**



Bajo este concepto la guía de entrevista y las matrices de evaluación utilizadas en los procesos de recopilación, ordenamiento y análisis de la información primaria y secundaria recabada, recogen los principales temas abordados por Michael Pórtter, en seis principales rubros los cuales se describen a continuación.

### **1. Indicadores de desempeño competitivo**

Miden el logro competitivo del territorio y de sus empresas; en tal sentido se establece y analiza la renta del municipio, la renta familiar y per cápita de manera comparativa, adicionalmente se analizan indicadores como los Índices de Desarrollo Humano -IDH-<sup>4</sup>, (total, en salud, educación e ingresos), el Índice de Vulnerabilidad a la Seguridad Alimentaria y Nutricional de la población de Guatemala -IVISAN-<sup>5</sup> y la capacidad de generación de empleo y fuerza laboral.

### **2. Indicadores de Condiciones de los factores.**

El modelo en que se basa este estudio, desarrollado por Pórtter, va mas allá de la consideración del trabajo, tierra, recursos naturales capital e infraestructura como factores determinantes en el flujo comercial y de desarrollo. Los factores más importantes para la producción son los recursos humanos especializados, la base científica y la innovación. Consecuentemente, factores elementales como la disponibilidad de mano de obra o materia prima no deberían constituir en sí mismos una ventaja importante para los sectores intensivos en conocimiento. Para apoyar la ventaja de disponer de una población activa con formación general, secundaria o incluso universitaria, debe buscarse la especialización de estos factores en las necesidades de sectores específicos. En este estudio se considera que en un país como el nuestro, en donde la economía de los municipios se basa en la producción primaria, los factores y las condiciones de los mismos deben ser considerados como importantes para evaluar su desarrollo y competitividad actual.

Dentro de este grupo se han incluido indicadores relativos a las siguientes sub categorías: Población, fuerza de trabajo, movilidad y cualificación de las anteriores; infraestructura de enseñanza, infraestructura tecnológica y de servicios a empresas; territorio, infraestructura física y de transporte, así como la capacidad de alojamiento, lo que va íntimamente relacionado con la capacidad turística, finalmente se analiza el desempeño del sector público.

### **3. Indicadores de contexto para la estrategia y la rivalidad**

Las circunstancias nacionales y el contexto influyen fuertemente en el modo en que se crean, organizan y gestionan las empresas, así como en la naturaleza de la competencia interior, indica Pórtter. En tal sentido, ningún sistema de gestión es universalmente valido. La competitividad de un sector concreto es la consecuencia de la convergencia de los modos de dirección y de organización prevaleciente en cada país o territorio, y de las fuertes de ventajas competitivas de cada sector. Los territorios y países difieren también de los objetivos que las empresas y los individuos tratan de alcanzar. La motivación individual para trabajar y ganar en destrezas es también importante ventaja competitiva. Normalmente

---

<sup>4</sup> INE-PNUD 2012.

<sup>5</sup> Laboratorio SIG MAGA 2011

la competitividad se alcanza en actividades que motiven y se deseen, en las que el territorio ha realizado una particular inversión a lo largo de su historia.

Adicionalmente, la presencia de rivales fuertes en el entorno, es un estímulo definitivo y poderoso para la creación y la persistencia de la ventaja competitiva. La rivalidad interior, obliga a las empresas a innovar y mejorar, y con frecuencia va más allá de la pura competencia económica o comercial y adquiere tintes fuertemente personales. Según Pórtter, la concentración geográfica amplifica la fuerza de la rivalidad interior, y aunque parezca paradójico, presiona a las empresas para abordar los mercados mundiales.

Es necesario indicar en todo caso, que no es la rivalidad el único elemento del contexto que afecta a la competitividad, ya que el contexto para la estrategia es vital para las empresas y los aspectos que permiten entenderlo son, entre otros, el tamaño de las empresas, la propiedad empresarial, la internacionalización, la financiación e inversión, las certificaciones y marcas, y también lo es de manera importante la innovación.

También es importante mencionar que es necesario buscar un equilibrio entre la rivalidad y la cooperación que permita encontrar en cada caso la estrategia adecuada, por lo que es necesario analizar el contexto y las instituciones de apoyo que pueden fortalecer la capacidad competitiva de las empresas, los sectores y los territorios o municipios, según este estudio.

Los sub tipos de indicadores incluidos en este grupo son los siguientes: Tejido y dinamismo empresarial, propiedad empresarial, instituciones para la colaboración, políticas de recursos humanos, internacionalización, financiación, certificaciones, marcas y niveles de desarrollo tecnológico - i+D+i-.

#### **4. Indicadores de industrias relacionadas y de apoyo**

En este contexto, se dice que cuanto mayor sea la presencia de sectores afines y auxiliares nacional o internacionalmente competitivos en el entorno cercano, mas fácil se logra la ventaja competitiva. Estas ventajas se materializan en parte por un acceso más económico y eficaz a los recursos, sin embargo, la mayor ventaja tiene que ver con la innovación y la tecnología, basada en estrechas relaciones de trabajo. De conformidad con lo enunciado por Pórtter, los proveedores y usuarios finales situados cerca unos de otros pueden beneficiarse de unas líneas de comunicación cortas, de un flujo de información más rápido y constante, y de un intercambio permanente de ideas e innovación.

En consideración a lo anterior y haciendo un acopio del concepto de clúster, aquí se relaciona a las personas como fuerza de trabajo y los diferentes sectores de la economía que interactúan y coadyuvan con el desarrollo de las cadenas de valor, el desarrollo tecnológico y el desarrollo económico de los municipios y territorios.

#### **5. Indicadores de condiciones del mercado**

De acuerdo a lo indicado por Pórtter, las condiciones de la demanda inciden en el modo en que las empresas perciben, interpretan y responden a las necesidades de los compradores y que la magnitud de la demanda interna resulta ser mucho menos importante que el carácter de dicha demanda. En este sentido puede decirse que las empresas o clúster de un territorio ganan ventaja competitiva si los compradores son los más informados y exigentes, lo cual incide en el mejoramiento de los niveles de

calidad, estimulan la innovación y hacen avanzar a los productores y empresas a niveles o segmentos superiores.

En nuestro caso, con base al análisis podrá establecerse que algunos de los productos están dirigidos a abastecer mercados locales, tales como el maíz, frijol, algunas hortalizas, actividades pecuarias y servicios, en donde los clientes son menos exigentes; sin embargo, los principales productos que hacen que las economías de los municipios se hayan desarrollado, están dirigidas al mercado internacional, lo que ha empujado a los productores y a las empresas relacionadas a mejorar sus procesos productivos, procesos post cosecha y de comercialización, para cumplir con los requerimientos de sus compradores, lo cual también incide de alguna manera en el mejoramiento del conocimiento de nuevas tecnologías de producción y comercialización que se aplican a otros productos, incluso, los que tienen como objetivo el mercado local.

Para este factor se hace un análisis comparativo de los datos de los principales estratos de la demanda local, pero se focaliza con mayor énfasis en la demanda internacional especialmente de los principales productos de cada municipio. El análisis del mercado se basa las cuatro "P", de la mercadotecnia, -Plaza, Precio, Producto y Promoción- (Establecidas por Neil Borden en 1950) el cual ofrece una apreciación ordenada del proceso de comercialización e internacionalización de los productos.

#### **6. Indicadores de contexto social, político y cultural**

Los factores fundamentales de la competitividad, especialmente en los países avanzados, son de naturaleza micro, según la concepción de Pórtter, por lo que para su estudio se propone el modelo del diamante, el cual se ha tratado de aplicar en los apartados anteriores. Sin embargo, reconoce que en la competitividad también influyen factores de carácter macro: un marco económico estable, estabilidad y cohesión social, un entorno legal y judicial adecuado, un entorno medio ambiental cuidado y agradable, etc., los cuales dan estabilidad al conjunto y frecuentemente ayudan a desarrollar aspectos que posteriormente pueden convertirse en factores o ventajas micro, por lo que también se incluyen en el análisis y el modelo.

### **2.2 Producto dos (2). Fase de diseño del modelo teórico del Municipio Exportador.**

Para el cumplimiento del objetivo específico b), de esta consultoría, se tomo como base la metodología aplicada en la fase uno. Bajo esta perspectiva, se continuó utilizando el formato de seis principales factores, basados en la teoría del diamante de la competitividad, propuesto por Michael Pórtter. En tal sentido, el equipo consultor elaboró una propuesta del nivel de cumplimiento de indicadores para los diferentes factores y sub factores que inciden en que un municipio sea considerado como un Municipio Exportador, basado en la información recabada y analizada en la fase uno; dicha propuesta ha sido consensuada y aprobada por la Dirección de la División Agrícola, de AGEXPORT. Dentro de las principales actividades realizadas en el proceso se mencionan.

1. **Análisis de información generada en fase uno.** Análisis detallado de la información consultada para la definición del producto uno y análisis del informe de Sistematización de las principales características que hacen que cinco de los seis municipios estudiados se hayan desarrollado. (Estudio del documento definido como producto uno).

2. **Definición del modelo teórico de “Municipio Exportador”:** Posteriormente se procede al diseño del modelo del “Municipio Exportador”, tomando como base los seis factores analizados en la matriz de evaluación (Matriz No.1), de conformidad con la metodología definida en el mismo, la cual incluye la descripción de las principales características en forma descriptiva con base a la apreciación de los consultados en campo y de los consultores, así como de la revisión de indicadores estadísticos que se conjugan para concluir en cada una de las definiciones, presentadas en la matriz No. 2. Ambas matrices son parte del informe de sistematización de los municipios (producto 1, de la consultoría). El modelo se plasma en una matriz, que incluye los seis factores definidos en el modelo base, los cuales son analizados, desde sus principales sub factores, en tres columnas que se refieren a lo siguiente: la primera, a las características que debe reunir un municipio para ser considerado un Municipio Exportador; la segunda, al nivel de prioridad que debe darse a cada factor indicado como A,B y C, siendo de mayor a menor prioridad, en su orden; y la tercera se refiere a las acciones que deben ejecutarse para que un municipio o territorio mejore su desempeño y calificación.
3. **Informe de la fase dos.** Informe elaborado y entregado en la fecha prevista. Después de la revisión e incorporación de enmiendas fue aprobado por la Dirección de la División Agrícola de AGEXPORT.

### 2.3 Producto tres (3). Fase de validación del modelo “Ejecución de encuentros empresariales”

Para dar cumplimiento a los objetivos específicos c y d, de la consultoría, que se refieren a la validación del modelo, poniéndolo en práctica en por lo menos tres municipios y a promover alianzas estratégicas en el territorio para aprovechar las sinergias entre los diferentes actores, se realizó la fase tres utilizando la metodología planteada en la fase uno, para recopilación y sistematización de la información y experiencias de desarrollo de los municipios y la ejecución de tres encuentros empresariales.

**Grafica No. 1.** ALIANZAS ESTRATEGICAS NECESARIAS PARA APROVECHAR SINERGIAS ENTRE DIFERENTES ACTORES EN LOS MUNICIPIOS O TERRITORIOS.



*La grafica representa la convergencia, consenso y sinergia que se espera de los diferentes actores para desarrollar los municipios y territorios, y convertirlos en un municipio exportador.*

En el proceso para la ejecución de la fase tres, se aplicó la metodología ya indicada y se ejecutaron las siguientes actividades:

1. **Análisis detallado de la información y análisis previamente elaborados.** Como base del proceso se realizó un análisis detallado de la definición del producto uno (1) y análisis del informe de Sistematización de las principales características que hacen que cinco de los seis municipios estudiados se hayan desarrollado. Documento definido como producto uno (1) de esta consultoría.
2. **Análisis del Modelo teórico del Municipio Exportador.** Como parte del proceso, también se hizo una verificación y análisis del Modelo Teórico del Municipio Exportador, que incluye la descripción de las principales características y acciones que han sido o que deben ser puestas en práctica para alcanzar indicadores que definan que un municipio pueda ser considerado como Municipio Exportador. Documento definido como producto dos (2) de esta consultoría.
3. **Definición de los municipios para la validación del modelo.** La Dirección de la División Agrícola de AGEXPORT, en consulta con los Gerentes de los sectores de Manufacturas y Servicios estableció las fechas y los municipios de Santa María Nebaj, el Quiché, Chiantla Huehuetenango y Monjas, Jalapa para validar el modelo, previa consulta con las principales organizaciones anfitrionas.
4. **Proceso de sistematización:** Se realizaron las siguientes acciones en los tres municipios en donde ha sido validado el modelo: a) Recopilación, análisis y sistematización de información primaria y secundaria, utilizando como base las matrices y la herramienta **elaborada en la fase uno de esta consultoría, a la cual se han incorporado las mejoras que en el proceso se consideraron necesarias**; su aplicación se realizó por medio de entrevistas, reuniones con grupos focales y un Sondeo Rural Rápido; cabe mencionar que actividades similares, pero con menor profundidad, se realizaron en los municipios de Chajul y Cotzal, los cuales también fueron invitados a participar en el encuentro empresarial realizado en Nebaj. b) Elaboración de ficha de sistematización, para lo cual se utilizaron también las matrices referidas en el apartado anterior y, adicionalmente, se elaboró un resumen que sirvió de base para la convocatoria de empresarios relacionados con las potencialidades productivas del municipio.
5. **Planificación de encuentros empresariales.** Con base a la información recabada, se realizaron acciones previas para la planificación y posterior ejecución de los encuentros empresariales, los cuales incluyeron las siguientes actividades; a) Revisión de fichas de resumen de características y potencialidades de cada municipio, incluyéndose las oportunidades e intereses de los empresarios locales y visitantes; b) *Listados de potenciales participantes.* Se elaboró la lista de potenciales participantes que incluyó empresarios, miembros de instituciones de apoyo, cooperantes y autoridades nacionales y locales. c) *Convocatoria de participantes* por medio de cartas y flyers enviadas por correo y comunicaciones electrónicas, llamadas telefónicas y entregas personales en las reuniones con diferentes sectores relacionados. Para la convocatoria y otras acciones específicas se contó con el apoyo de autoridades e instituciones de desarrollo locales; d) *Seguimiento y acompañamiento.* Durante el proceso se realizaron reuniones con ejecutivos de diferentes sectores de AGEXPORT, especialmente el equipo de las Direcciones

Agrícola, Manufacturas y Servicios; así como del Programa de Encadenamientos Empresariales. Eventualmente se contó con la participación de invitados especiales, tales como consultores, otros directores de AGEXPORT e instituciones socias de la USAID, como ANACAFE, con el fin de coordinar acciones y establecer vínculos entre los empresarios, técnicos y funcionarios que acompañarían la caravana de participantes y los anfitriones. e) *Reunión preliminar con actores locales*: Con el fin de ampliar información y coordinar las acciones para la ejecución del evento, se realizaron reuniones preliminares en cada municipio, con más de 20 días de antelación a la fecha del evento principal; para esta reunión también se realizó todo el proceso de convocatoria y logística necesarios, se contó con la participación de representantes de instituciones y empresarios locales; f) *Logística*: El equipo consultor trabajó en la logística del evento y en apoyo a los empresarios e instituciones para elaborar y coordinar la preparación de presentaciones electrónicas de su organización, oferta o demanda, para ser utilizadas en los eventos. g) *Visibilidad*. Se elaboró una manta para identificación de los eventos, se expusieron banners del proyecto PRS, y otros relacionados con el proyecto, cumpliendo con los requerimientos del cooperante; adicionalmente con el apoyo de AGEXPORT, se propiciaron espacios en prensa, radio y televisión local, para invitar y dar a conocer los resultados de los eventos. El anexo xxx muestra un resumen de monitoreo de visibilidad y medios.

6. ***Ejecución de encuentros empresariales.*** Los encuentros empresariales se realizaron con un formato que incluyó dos reuniones o encuentros: un encuentro institucional y un encuentro empresarial.

*El encuentro o reunión institucional* se llevó a cabo en los dos primeros eventos (Nebaj y Chiantla), el día previo a la ejecución del encuentro empresarial y en Monjas, el día del evento principal. El marco de la reunión fue una cena a donde fueron invitados las principales autoridades y representantes de instituciones cooperantes y que ejecutan programas y proyectos de desarrollo en la zona, como anfitriones, y la presencia de los empresarios y representantes de instituciones que viajaron en la caravana para participar en el Encuentro. Durante el evento se hizo una presentación del alcance y objetivos del proyecto del Municipio Exportador, se trabajó en una mesa redonda en donde los participantes tuvieron la oportunidad de presentarse e intercambiar ideas e inquietudes con todos los participantes; seguidamente se establecieron reuniones entre grupos de interés para intercambiar información de manera más personalizada.

*El Encuentro Empresarial*, como evento principal, se realizó con una duración de alrededor de cinco horas, dentro de las cuales se desarrolló la siguiente agenda: a) Montaje y establecimiento de stand de los participantes (empresarios e instituciones locales y visitantes), quienes expusieron sus productos y servicios; b) Bienvenida y breve presentación de los objetivos y resultados esperados del evento y del proyecto; c) Revisión y aprobación de la agenda y repaso de la metodología y actividades a desarrollar en el transcurso del evento, con la presencia de todos los participantes. d) Presentaciones breves de cada empresa u organización participante, para lo cual se dispuso de dos salones, para atender al sector agropecuario en un salón, y los sectores no agrícolas en otro salón; e). Como se había previsto, con base a presentaciones preparadas en Power Point y a viva voz, cada uno de los participantes presentó su empresa, su oferta o demanda actual y potencial, así como sus expectativas sobre el evento. f) Después de las presentaciones en los diferentes sectores, tanto demandantes como oferentes, e instituciones de apoyo, se estableció un espacio para visitar los stands y se propiciaron contactos bilaterales entre demandantes y oferentes, en donde se logró propiciar

negociaciones comerciales inmediatas, definición de procesos para establecer convenios y alianzas productivas comerciales y acciones de seguimiento. g) Seguidamente se estableció nuevamente una plenaria para recabar y compartir conclusiones y recomendaciones del evento con la participación de instituciones, autoridades y empresarios locales y visitantes, lo cual permitió la recopilación de elementos de suma importancia para la conformación de una propuesta de seguimiento, con lo cual se dio por cerrado el evento técnico. Finalmente se compartió un almuerzo y se prosiguió con las reuniones y ruedas de negocios de manera informal pero no menos importante, ya que de éstas surgieron nuevas alianzas y negocios.

7. **Actividades de seguimiento.** Luego de la ejecución de los Encuentros Empresariales se procedió a elaborar una bitácora de las acciones realizadas antes, durante y después; habiéndose recopilado la siguiente información: a) Lista de participantes; b) Presentaciones en Power Point de la oferta y potencial de instituciones y empresarios; c) Fichas del potencial productivo. d) Fotografías del evento; e) Observaciones y conclusiones. Posteriormente y como parte del proceso, se envió una carta de agradecimiento a todos los participantes, la cual incluyó una boleta para recabar información relacionada con los resultados, recomendaciones y observaciones del evento, mismos que han servido de base para consensuar los lineamientos generales para la posterior elaboración de una propuesta de seguimiento a las acciones del proyecto. Adicionalmente, se realizaron reuniones con instituciones locales y empresarios, así como con los directores de los diferentes sectores participantes en el evento, especialmente con la Dirección de la División Agrícola de AGEXPORT, para compartir y reflexionar sobre el proceso y mejorara en acciones posteriores. En el anexo **xxxx**, se incluyen las propuestas de seguimiento para cada uno de los tres municipios en donde se realizaron los encuentros.
8. **Preparación del informe final.** Con toda la información generada antes, durante y después de los eventos ejecutados, se procede a la elaboración informe final, el cual ha sido revisado y aprobado por la Dirección de la División Agrícola de AGEXPORT. Este informe incluye el resumen de los resultados obtenidos en los eventos, así como la sistematización de la información de ponderación de los municipios seleccionados. Cabe mencionar que debido al Estado de Sitio establecido en la zona de Jalapa, el último encuentro fue reprogramado, lo que motivó la ampliación del plazo de contrato y la entrega de un informe parcial que incluyó la ejecución de los dos primeros encuentros empresariales, el cual también fué revisado y aprobado por AGEXPORT, en su oportunidad.

## 2.4 Limitantes.

Se puede mencionar como principales limitantes para la ejecución de este trabajo, la falta de información estadística reciente sobre aspectos socioeconómicos de los municipios; en algunos casos se cuenta con estudios que no indican fichas técnicas por lo que no puede valorarse su confiabilidad. La mayoría de los datos socioeconómicos de los municipios se remiten a la proporcionada con base a los últimos Censos Poblacional y Agropecuario, cuya información data de más de 10 años. Adicionalmente mucha información socioeconómica es guardada con alguna reserva por parte de los entrevistados debido a problemas relacionados con la delincuencia, lo cual limita obtener información más amplia y confiable.

### III. RESULTADOS GENERALES DEL ESTUDIO DE CAMPO.

#### 3.1 FASE DE ESTUDIO Y SISTEMATIZACION (Producto 1)

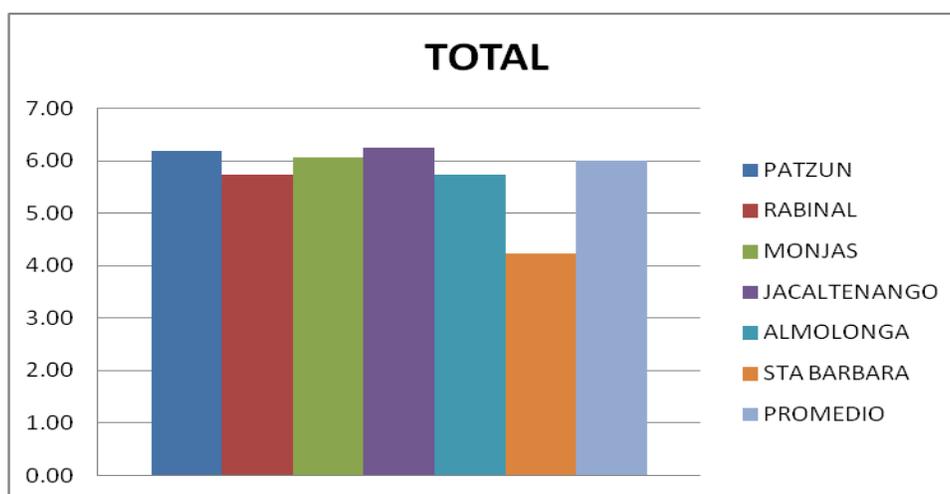
El análisis de los diferentes factores de competitividad de los municipios se hace utilizando como base las matrices 1 y 2 (anexos 1 y 2 de este documento) La Matriz 1: incluye datos de información primaria, con base a la percepción de informantes calificados y la matriz 2, incluye datos de los mismos rubros principalmente de fuente secundaria, estadística e institucional, se analizan aspectos relacionados con los diferentes factores o características que hacen que existan unos municipios más desarrollados que otros.

El análisis en la matriz No.1, se estableció aplicando indicadores de 1 a 10 puntos. Una calificación baja se define cuando el indicador se ubica entre los rangos de 1 a 3; una calificación media se define cuando el indicador se ubica de 3.1 a 6, y una calificación alta cuando el indicador es de 6.1 a 10. La matriz No. 1 incluye más de 163 diferentes sub indicadores que luego se resumen en los cuadros y graficas que se muestran y analizan en este estudio. Ver anexo 1.

La matriz No. 2, basada en datos estadísticos e institucionales, muestra las mismas categorías analizadas en la matriz No. 1 y también utiliza varios sub indicadores relacionados, con la diferencia de que en esta matriz no se genera ninguna ponderación promedio de indicadores. Los datos o indicadores incluidos sirven para hacer una comparación bruta entre municipios.

Bajo esta premisa puede observarse la gráfica No. 3 y el cuadro No. 5, los cuales muestran con el resumen de todos los factores y características, que los municipios de Jacaltenango, Patzún y Monjas, en su orden, alcanzan modestamente la línea superior o calificación alta, mientras que los otros municipios se encuentran por debajo de esos indicadores con una calificación media y baja.

**Grafica No 3. Posicionamiento general de los municipios de acuerdo a sus características,**



Fuente: Elaboración propia con los resultados de la matriz No.1., de evaluación de campo e información estadística. Ver anexo 1.

En el cuadro No. 5 se puede observar el posicionamiento de los municipios de acuerdo a las características presentadas en los seis apartados o factores analizados. Jacaltenango aparece como el mejor ponderado con un indicador de 6.26, seguido por Patzún con un indicador de 6.19 y por Monjas con un indicador de 6.07, lo cual les permite alcanzar modestamente una calificación alta. Rabinal y Almolonga se encuentran en el orden de 5.74 y 5.73, lo que aun los deja en la calificación media; dejando como promedio una calificación de 5.99 para los cinco municipios estudiados, que los ubica aun en la línea intermedia, muy cerca de la línea de la calificación alta. Santa Bárbara, Huehuetenango, incluido como medio de comparación, se ubica con un indicador de 4.23, una calificación media, pero muy por debajo del promedio de los cinco municipios tomados como modelo. (Esta matriz muestra el resumen de más de 163 criterios evaluados y que permitieron llegar a esta ponderación.) Estas calificaciones muestran que los municipios estudiados aunque se encuentran entre los más desarrollados de los que se ubican dentro del perfil establecido en este estudio, deben mejorar su desempeño en varios factores para alcanzar al menos un indicador promedio de 7 y ser considerados un municipio exportador modelo.

**Cuadro No 5. Resumen de la ponderación de los factores dinamizadores de la economía en los municipios evaluados**

No.	INDICADORES	PATZUN	RABINAL	MONJAS	JACALTENANGO	ALMOLONGA	STA BARBARA	PROMEDIO
1	INDICADORES DE DESEMPEÑO COMPETITIVO	6.63	5.44	5.88	5.75	5.56	4.88	5.85
2	INDICADORES DE CONDICIONES DE LOS FACTORES	6.05	5.81	6.14	6.11	5.59	4.06	5.91
3	INDICADORES DE CONTEXTO PARA LA ESTRATEGIA Y LA RIVALIDAD	5.79	5.38	5.66	6.05	5.25	3.56	5.62
4	INDICADORES DE INDUSTRIAS RELACIONADAS Y DE APOYO	5.25	5.25	5.42	5.42	4.75	3.83	5.22
5	INDICADORES Y CONDICIONES DEL MERCADO (OFERTA Y DEMANDA)	6.68	6.21	6.29	7.24	6.33	3.89	6.55
6	INDICADORES DE CONTEXTO SOCIAL, POLÍTICO, CULTURAL	6.75	6.37	7.05	7.00	6.90	5.13	6.81
	PROMEDIO TOTAL	6.19	5.74	6.07	6.26	5.73	4.23	5.99

Fuente: Elaboración propia con los resultados de la matriz No. 1. Ver anexo 1.

En informe de Estudio y sistematización de seis municipios. Definido como producto UNO (1), de este proceso, se incluye el detalle y los resultados correspondientes.

### 3.2 DEL MODELO TEORICO “MUNICIPIO EXPORTADOR” (Producto 2)

Como ya se ha mencionado en la metodología de diseño del modelo del municipio exportador, el mismo se plasma con un diseño similar a las matrices de evaluación que contienen los seis principales factores y sub factores que han hecho que algunos municipios se desarrollen más que otros. La base del modelo se plasma en una matriz con un formato de cinco columnas, las cuales se describen así:

La primera columna continúe el numero asignado a cada factor o sub factor analizado (los factores analizados son un total de seis);

La segunda columna se define el nombre o identificación del factor o sub factor analizado;

En la tercera columna se describen las principales características -deseables- como modelo teórico del Municipio Exportador, y que los municipios evaluados deben cumplir de mejor manera para ser considerado como tales.

En la columna cuatro y debido a que el modelo es el resultado de la conjugación de las variables o factores identificados y que por lo tanto estos pueden tener diferente nivel de incidencia en el desarrollo de los territorios, se han otorgado calificaciones de A, B o C, siendo “A” la más alta y “C” la más baja. En tal sentido, los factores que representan una incidencia o importancia grado A, deberían mostrar en el análisis, las mejores calificaciones, ya que son estas las que definen en primer término el nivel de competitividad de los territorios.

En la columna cinco, se describen las acciones que se sugiere ejecutar para mejorar la calificación de los municipios en los diferentes factores y sub factores. Estas acciones pueden ser aplicadas para reducir las principales brechas de desarrollo o para replantear las que ya se encuentran en práctica y que propician el desarrollo del territorio.

Después del análisis de los niveles óptimos requeridos para la definición ideal del “Municipio Exportador”, y considerando las diferentes limitaciones y potencialidades encontradas en los municipios estudiados, se ha propuesto que la suma de las calificaciones de los seis factores debe ubicarse al menos en una calificación promedio total de 7 puntos, lo cual permite una compensación de las calificaciones más bajas, con las más altas.

Para la aplicación del modelo, es necesario ejecutar todas las acciones propuestas en la validación del mismo, las cuales se describen en los apartados 4.3 y 4.4, de este documento.

**Grafica No. Xxx Formato de la Matriz del modelo teórico “Municipio Exportador”.**

No.	FACTORES	PRINCIPALES CARACTERISTICAS DE LOS FACTORES	PRIORIDAD (A,B, C)	ACCIONES PARA POTENCIAR LOS FACTORES Y CARACTERISTICAS CON BRECHAS DE DESARROLLO
1	INDICADORES DE DESEMPEÑO COMPETITIVO			
1.1	<i>Renta</i>		A	
1.2	<i>Ocupación</i>		A	
2	INDICADORES DE CONDICIONES DE LOS FACTORES			
2.1	<i>Población.</i>		B	
2.2	<i>Fuerza de trabajo</i>		B	
2.3	<i>Educación y calificación.</i>		A	
2.4	<i>Infraestructura de enseñanza</i>		A	
2.5	<i>Infraestructura, tecnología y servicios a empresarios.</i>		A	
2.6	<i>Territorio: Suelos, Vocación, calidad, sostenibilidad, espacios.</i>		A	
2.7	<i>Clima, ríos, fuentes, lagos, otros.</i>		B	
2.8	<i>Infraestructura física y de transporte.</i>		A	
2.9	<i>Sector Publico</i>		C	
3	INDICADORES PARA EL CONTEXTO Y LA RIVALIDAD			
3.1	<i>Tejido y dinamismo empresarial.</i>		A	
3.2	Disponibilidad de insumos para la producción		A	
3.3	Tamaño de la empresa		B	

3.4	Instituciones para la colaboración		A	
3.5	Políticas de recursos Humanos.		A	
3.6	Internacionalización		A	
3.7	<i>Financiación de la inversión.</i>		A	
3.8	Propiedad empresarial		B	
3.9	Certificaciones, Marcas, Innovación.		A	
4	INDICADORES DE INDUSTRIAS RELACIONADAS Y DE APOYO			
4.1	<i>Desarrollo de sectores que promueven el empleo y dinamizan la economía.</i>	Agricultura, pecuario, no agrícola.	A	
5	INDICADORES DE CONDICIONES DEL MERCADO (OFERTA Y DEMANDA)			
5.1	<i>Plaza</i>		A	
5.2	<i>Precios</i>		A	
5.3	<i>Producto</i>		A	
5.4	<i>Promoción</i>		A	
6	INDICADORES DE CONTEXTO SOCIAL, POLITICO Y CULTURAL			
6.1	<i>Carácter e identidad del capital humano</i>		A	
6.2	<i>Situaciones sociales fortalecen el potencial humano</i>		B	
6.3	<i>Posicionamiento geográfico, político y otros elementos relevantes.</i>		B	

El detalle del proceso y de la matriz del modelo teórico del Municipio Exportador, se ubica en el informe definido como producto dos (2), en este **proceso**.

### 3.3 VALIDACION DEL MODELO “MUNICIPIO EXPORTADOR” (Producto 3)

Como parte de las acciones para cumplir con los objetivos c y d, de la consultoría, que se refieren a la validación del modelo, poniéndolo en práctica en por lo menos tres municipios y a promover alianzas estratégicas en el territorio para aprovechar las sinergias entre los diferentes actores, y a la consecución del producto tres de la misma, se procedió a la ejecución de dos acciones: La primera, se refiere al estudio y sistematización de las características y experiencias de tres municipios y la segunda, a la ejecución de tres eventos denominados “Encuentros Empresariales”.

#### 3.3.1 ESTUDIO Y SISTEMATIZACION DE TRES MUNIPIOS

(LA METODOLOGIA DESCRITA AQUÍ PODRIA VARIAR UN POCO, DEBIDO AL AGREGADO DE LA NUEVA HERRAMIENTA DE EVALUACION) (El cuadro y grafica que siguen, deben ser cambiados)

En esta sección se presenta el análisis y sistematización de las características y experiencias de los tres municipios seleccionados, en donde se ejecutaron los tres encuentros empresariales, siendo Nebaj, El Quiche; Chiantla, Huehuetenango y Monjas, Jalapa. El análisis de los diferentes factores de

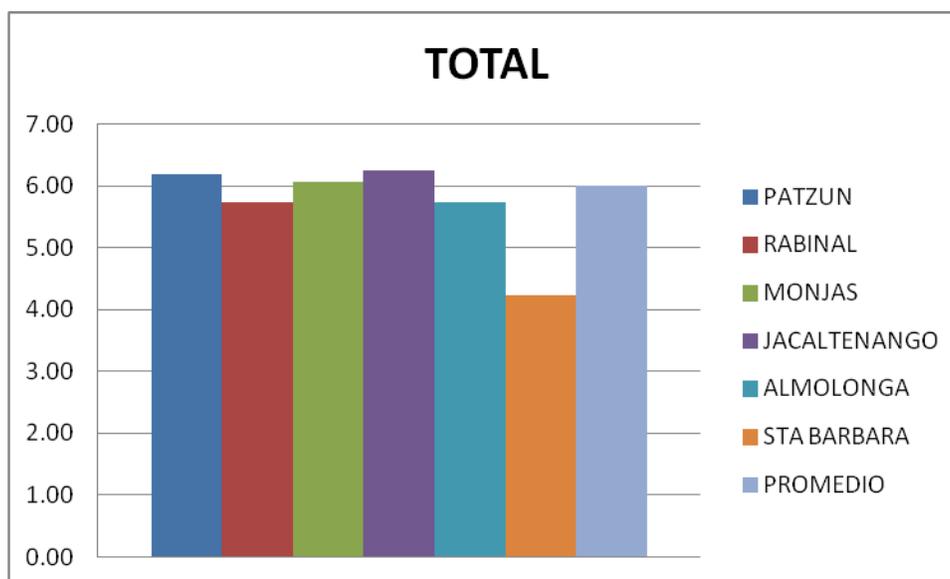
competitividad de los municipios se hace utilizando como base las matrices 1 y 2, que se ubican en los anexos 1 y 2 de este documento, (la Matriz 1: incluye datos de información primaria, con base a la percepción de informantes calificados y la matriz 2, incluye datos de los mismos rubros principalmente de fuente secundaria, estadística e institucional).

El análisis en la matriz No.1, se estableció aplicando indicadores de 1 a 10 puntos. Una calificación baja se define cuando el indicador se ubica entre los rangos de 1 a 3; una calificación media se define cuando el indicador se ubica de 3.1 a 6, y una calificación alta cuando el indicador es de 6.1 a 10. La matriz No. 1 incluye más de 163 diferentes sub indicadores que luego se resumen en los cuadros y graficas que se muestran y analizan en este estudio. Ver anexo 1.

La matriz No. 2, basada en datos estadísticos e institucionales, muestra las mismas categorías analizadas en la matriz No. 1 y también utiliza varios sub indicadores relacionados, con la diferencia de que en esta matriz no se genera ninguna ponderación promedio de indicadores. Los datos o indicadores incluidos sirven para hacer una comparación bruta entre municipios.

Bajo esta premisa puede observarse en la gráfica No. 3 y en el cuadro No. 5, los cuales muestran el resumen de todos los factores y características, que los municipios de Nebaj, Chiantla y Monjas, en su orden, alcanzan modestamente la línea superior o calificación alta, mientras que los otros municipios se encuentran un tanto por debajo de esos indicadores con una calificación media y baja.

**Grafica No 3. Posicionamiento general de los municipios de acuerdo a sus características,**



Fuente: Elaboración propia con los resultados de la matriz No.1., de evaluación de campo e información estadística. Ver anexo 1.

**Cuadro No 5. Resumen de la ponderación de los factores dinamizadores de la economía en los municipios evaluados**

No.	INDICADORES	PATZUN	RABINAL	MONJAS	JACALTENANGO	ALMOLONGA	STA BARBARA	PROMEDIO
1	INDICADORES DE DESEMPEÑO COMPETITIVO	6.63	5.44	5.88	5.75	5.56	4.88	5.85
2	INDICADORES DE CONDICIONES DE LOS FACTORES	6.05	5.81	6.14	6.11	5.59	4.06	5.91
3	INDICADORES DE CONTEXTO PARA LA ESTRATEGIA Y LA RIVALIDAD	5.79	5.38	5.66	6.05	5.25	3.56	5.62
4	INDICADORES DE INDUSTRIAS RELACIONADAS Y DE APOYO	5.25	5.25	5.42	5.42	4.75	3.83	5.22
5	INDICADORES Y CONDICIONES DEL MERCADO (OFERTA Y DEMANDA)	6.68	6.21	6.29	7.24	6.33	3.89	6.55
6	INDICADORES DE CONTEXTO SOCIAL, POLÍTICO, CULTURAL	6.75	6.37	7.05	7.00	6.90	5.13	6.81
	PROMEDIO TOTAL	6.19	5.74	6.07	6.26	5.73	4.23	5.99

Fuente: Elaboración propia con los resultados de la matriz No. 1. Ver anexo 1.

En los párrafos siguientes se hace un análisis detallado de los seis apartados o indicadores considerados en este estudio y que se resumen en el cuadro No.5, con base a las dos matrices ya relacionadas.

### ***a) Indicadores de desempeño competitivo.***

(AQUÍ PENDIENTE EL PROCESO DE SISTEMATIZACION QUE ESTA EN PROCESO) (ALREDEDOR DE 20 PAGINAS)

## ***3.3.2 ENCUENTROS EMPRESARIALES***

La ejecución de los tres eventos denominados “Encuentros Empresariales”, se realizó en tres municipios seleccionados. El primero en el municipio de Nebaj, El Quiché, el cual incluyó a empresarios de Chajul y Cotzal, que integran la denominada Área Ixil, denominándosele “Encuentro Ixil”; el segundo se realizó en Chiantla, Huehuetenango y el tercero en Monjas, Jalapa. Los resultados de estos encuentros se muestran a continuación. Las guías de seguimiento y otros documentos relacionados con el proceso se incluyen en el anexo XXXX.

### ***a) Encuentro Empresarial “Ixil”.***

El primer Encuentro Empresarial se realizó en el Municipio de Santa María Nebaj, El Quiché, el día 20 de marzo de 2013. Previo al Encuentro Empresarial, se realizó un encuentro institucional, el cual se llevó a cabo el día 19 por la noche, con la participación de 42 personas entre los que se mencionan

empresarios, representantes y técnicos de instituciones visitantes y locales. En el Encuentro Empresarial del día 20, se contó con la participación de 105 personas de las cuales 15 eran empresarios visitantes, 78 empresarios locales y 12 representantes o técnicos institucionales. La mayoría de empresarios y representantes corresponden a empresas agropecuarias entre las que sobresalen las que producen y tienen potencial para la producción de arvejas, ejote francés, calabacitas, cafés diferenciados y convencionales y miel de abejas para exportación, así como otros productos para la comercialización local como maíz, frijol, hortalizas y lácteos. También se tuvo la presencia de 15 representantes, principalmente mujeres, de grupos artesanales, quienes elaboran principalmente tejidos entre los que se incluyen cintas, güipiles, cortes, bolsas y otros accesorios especialmente para dama, los cuales crearon mucha expectativa en los demandantes; también se contó con la participación de tres grupos y empresarios locales que se dedican a la actividad turística, mostrando entre los principales atractivos, siete rutas turísticas rurales, que incluyen la visita a centros ceremoniales, cascadas, senderismo, avistamiento de aves y convivencia cultural; adicionalmente en este sector se presentó el museo Centro Cultural Kumool”, el cual exhibe artículos de la época precolombina, especialmente de la cultura ancestral Ixil, debidamente resguardada y documentada que está a la disposición de los visitantes. En los tres sectores se establecieron ruedas de negocios y se logró contactar a empresarios visitantes con empresarios locales, lográndose establecer relaciones comerciales de manera inmediata y alianzas que repercutirán en la producción y comercialización de importantes volúmenes de producto; los sectores de artesanías y turismo, además de estas actividades, han propiciado el inicio de acciones para establecer circuitos turísticos que incluirían diferentes destinos que involucran actividades culturales y artesanales de varios grupos de los tres municipios participantes; esto como resultado de las sugerencias de los empresarios visitantes, para hacer viable y factible el aprovechamiento de los recursos naturales y turísticos de la zona.

**CUADRO No.1. RESUMEN DE RESULTADOS DEL ENCUENTRO EMPRESARIAL IXIL.**

No.	PARTICIPANTES	CANTIDAD	OBSERVACIONES
1	Total de participantes	105	92 Personas registradas, más otras personas de apoyo, total 105.
2	Representantes de Empresarios locales	78	Incluye los tres principales sectores, Agropecuario, artesanal, turismo e instituciones de apoyo.
3	Empresarios visitantes	15	Incluye los tres principales sectores
4	Técnicos y representantes de instituciones de apoyo	12	Diferentes instituciones de apoyo.
3	Empresarios agropecuarios: Locales Visitantes	27 10	Incluye agricultura y algunos productos pecuarios como lácteos y miel.
4	Empresarios artesanales y manufacturas Locales Visitantes	12 3	Principalmente relacionados con artesanías de tejidos.
5	Empresarios Turismo y otros servicios Locales Visitantes	2 1	Representadas, dos organizaciones locales que trabajan en la zona Ixil.

**CUADRO No. 2. PRINCIPAL OFERTA DE NEBAJ, PRESENTADA EN EL EVENTO:**

No.	SECTOR O PRODUCTO	DESCRIPCION Y VOLUMEN
1	AGROPECUARIO	<p><b>Actual:</b> En 47 Mz., con hortalizas de exportación: Arveja dulce (20 mz. 320,000 libras), Arveja de Grano (20 mz. 320,000 libras), Ejote francés (7 mz., 105,000 libras). En 300 Mz., Café (2,406 quintales). En 100 Mz., Cardamomo (500 quintales), Miel de Abeja (200 quintales), Polen (1.5 quintales), Jalea real (0.5 quintales), Lácteos (1,000 litros mensuales)</p> <p><b>Potencial:</b> 550 Mz., para producir Arveja dulce (1,800,000 libras), Arveja de Grano (2,400,000 libras), Ejote francés (530,000 libras). Estas mismas áreas se podrán rotar con otras hortalizas como brócoli, coliflor, zanahorias, lechugas, apios, etc., En 1,000 Manzanas de café, obtener 8,400 quintales de café orgánico oro de altura, 200 quintales de miel, 100 libras de polen. En el componente lácteo, se puede incrementar 1,250 litros mensuales de leche para su comercialización fluida o industrializada. Existe artesanalmente producción de tomate de árbol, donde se podrá incrementar la producción a 500,000 libras anuales.</p>
2	ARTESANAL Y MANUFACTURA	Más de 40 grupos de mujeres, con un promedio de 20 integrantes cada uno, coordinadas por la organización de Mujeres tejedoras Ixiles, Fundación Agros y un grupo independiente en Acul. Tienen capacidad de producir tejidos con baja tecnología, como telares de cintura, pequeños telares manuales y maquinas de coser (fajas, güipiles bordados a mano y maquina, cortes, bolsas, accesorios para mujeres). Los productos pueden ser bajo pedido de preferencia.
3	TURISMO	El grupo Laval IQ", ofrece 7 rutas turísticas que abarca a toda el área Ixil, donde incluye senderos, convivencia con familias, sitios religiosos, arqueología, producción agrícola y pecuaria, etc. 1. Museo de arqueología, especialmente de la cultura Ixil, debidamente equipado y documentado. Diversos lugares ceremoniales y escénicos que pueden desarrollarse como destinos turísticos. Posee más de 5 Hoteles y restaurantes con servicio de buen nivel para turistas y otros hoteles y pensiones que también prestan el servicio de alojamiento y alimentación.

**CUADRO No. 3. PRINCIPAL OFERTA DE CHAJUL, PRESENTADA EN EL EVENTO.**

No.	SECTOR O PRODUCTO	DESCRIPCION Y VOLUMEN
1	AGROPECUARIO	<p><b>Actual.</b> Arveja de Grano (40 mz., 640,000 libras), Ejote francés (15 mz., 225,000 libras), 1750 Mz., con Café (26,306 quintales en oro).</p> <p><b>Potencial.</b> 150 Mz., con Arveja de Grano (1,050,000 Libras, Ejote francés (525,000 libras), 4,220 Mz., con Café (33,760 quintales en oro). 250 quintales de miel, 100 libras de polen, 100 quintales de pimienta y 2,000 quintales de tomate de árbol</p>
2	ARTESANAL Y MANUFACTURA	36 grupos de mujeres tejedoras, coordinadas por varias organizaciones entre ellas la Municipalidad, Fundación Agros y Grupo de mujeres Ixiles. Elaboran tejidos típicos, con baja tecnología. (Cintas, güipiles, cortes, bolsas y accesorios para las mujeres).
3	TURISMO	La misma organización Laval IQ", incluye a este municipio entre sus 7 rutas turísticas.

**CUADRO No. 4. PRINCIPAL OFERTA DE COTZAL, PRESENTADA EN EL EVENTO.**

No.	SECTOR O PRODUCTO	DESCRIPCION Y VOLUMEN
1	AGROPECUARIO	<p><b>Actual:</b> 33 Mz., Arveja de Grano (300,000 libras) Ejote francés (150,000 libras: Arveja dulce (12 mz, 175,000 libras), Arveja de Grano exportación (15 mz.,250,000 libras), Ejote francés (5 mz., 2,000 libras). 800 Mz., Café (6,400 quintales de café oro orgánico de altura)</p> <p><b>Potencial:</b> 100 Mz.: Arveja grano (800,000 libras), Ejote Francés ( 400,000 libras), estas áreas pueden rotarse con otras hortalizas como brócoli, coliflor, zanahorias, suchinnis, etc., como cultivos de primera. 2,000 Mz., de café (16,800 quintales de café orgánico de altura). 100 quintales de miel, 60 libras de polen. 1,000 quintales de tomate de árbol</p>
2	ARTESANAL Y MANUFACTURA	13 grupos de productoras artesanales de tejidos, coordinadas por la Asociación de Desarrollo Integral Tetz Kusal –ADITKU- y Fundación Agros. Producen tejidos con baja tecnología, telares de cintura y de mano (cintas, güipiles, cortes, bolsas y otros accesorios para mujeres).
3	TURISMO	La misma organización Laval IQ”, promueve las 7 rutas turísticas en toda el área Ixil, que abarca este municipio.

***b) Encuentro Empresarial “Chiantla”.***

El segundo encuentro empresarial se realizó en el Municipio de Chiantla, Huehuetenango, el día 10 de abril de 2013. Previo a este encuentro también se realizó el encuentro institucional, el día 9, por la noche, con la participación de 42 personas, dentro de los cuales se encontraban empresarios visitantes, así como representantes y técnicos de instituciones visitantes y locales. El Encuentro Empresarial, como evento principal, contó con la participación de 102 personas de las cuales 19 eran empresarios visitantes y 45 empresarios locales; 15 de ellos representantes de empresas agropecuarias locales entre las que sobresalen las que producen y tienen potencial para la producción de arvejas, ejote francés, calabacitas, ajos, cebollas, brócoli, papa, otras hortalizas, café diferenciado y convencional, para exportación, así como otros productos para la comercialización local como maíz, frijol, hortalizas, carne de cordero y mermeladas; 25 empresarios y representantes de grupos de productores artesanales especialmente de bronce, carpintería, cueros, tejidos y productos con materiales reciclados; también se contó con la participación de 5 representantes de grupos y empresarios como operadores locales y administradores de destinos turísticos, se destaca la idea de perfilar a la Villa de Chiantla como destino turístico, religioso y cultural, y conectarlo con un circuito regional que incluye visitas a lagunas, ríos, áreas protegidas, senderismo, convivencia cultural y otros atractivos ubicados en áreas cercanas; adicionalmente participaron representantes de grupos dedicados a la recolección y acopio de residuos para reciclaje; para la elaboración de productos para el aprovechamiento local, esta iniciativa causó buena impresión, perfilándose la idea de conformar una alianza entre una empresa capitalina y un grupo local para establecer un centro de acopio de residuos para reciclaje a nivel territorial con el consenso y apoyo de la municipalidad de Chiantla. En los tres sectores se establecieron ruedas de negocios y se logró contactar a empresarios visitantes con empresarios locales, estableciéndose relaciones comerciales de inmediato, así como alianzas que deberán fortalecerse y que repercutirán en la producción y comercialización de importantes cantidades de producto en la zona; en este evento también los sectores de artesanías y

turismo han propiciado el inicio de acciones para establecer circuitos turísticos con la participación de diferentes organizaciones locales que involucran áreas protegidas, lagunas, ríos, actividades culturales y artesanales del municipio de Chiantla y áreas circunvecinas.

**CUADRO No. 5. RESUMEN DE RESULTADOS DEL ENCUENTRO CHIANTLA.**

No.	PARTICIPANTES	CANTIDAD	OBSERVACIONES
1	Total de participantes	101	Empresarios, instituciones.
2	Empresarios locales	45	Agropecuario, artesanal, turismo
3	Empresarios visitantes	19	Agropecuario, artesanal, turismo
4	Técnicos y representantes de instituciones de apoyo	38	La mayoría instituciones y organizaciones locales.
3	Empresarios agropecuarios:	30	Productores y demandantes de arvejas, ejotes, papa, ajos, cebollas, carne de cordero, otros.
	Locales	15	
	Visitantes	15	
4	Empresarios artesanales y manufacturas	27	Textiles, artesanía del reciclado, bronce, cuero, carpintería, maderas.
	Locales	25	
	Visitantes	2	
5	Empresarios Turismo y otros servicios	7	Representantes de operadores y circuitos turísticos. Empresas y organizaciones para el reciclaje de envases plásticos y otros materiales.
	Locales	5	
	Visitantes	2	

**CUADRO No. 6. PRINCIPAL OFERTA DE CHIANTLA, PRESENTADA EN EL EVENTO.**

No.	SECTOR O PRODUCTO	DESCRIPCION Y VOLUMEN
1	AGROPECUARIO	<p><b>Actual:</b> 716,25 Mz., hortalizas de exportación: Arveja china (116.25 mz. 37,500 quintales), Arveja dulce (40 mz.19,200 quintales), Ejote francés (10 mz., 3,200 quintales), Papa (461 Mz., 116,700 quintales), papa para semilla certificada (27 mz., 115,000 quintales), Zanahoria (45 Mz., 19,500 quintales), Ajo y cebolla (22 Mz., 2500 quintales), Tomate (350 quintales), Otras hortalizas (40 mz., 20,000 quintales).</p> <p><b>Madera.</b> Oferta actual de diámetros menores (4800 mz., 100,000 metros en piezas de 8 y 14 pulgadas con 2-5 metros de longitud). Futuro: Diámetros menores y mayores, que duplican las cantidades actuales.</p> <p><b>Potencial:</b> 1,500 Mz., para producir diversas hortalizas que se adapten a las condiciones de la temporada de lluvia, tales como brócoli, coliflor, mini vegetales y en la temporada seca para la producción de Arveja dulce (50,000 quintales), Arveja china (75,000 quintales), Ejote francés (5,300 quintales). Estas mismas áreas se podrán rotar con otras hortalizas como brócoli, coliflor, zanahorias, lechugas, apios, etc., En 500 Manzanas de café obtener 4,000 quintales de café oro de altura. Ovinos (5,663 unidades para destace). Porcinos (27,332 unidades para destace).</p>
2	ARTESANAL Y MANUFACTURA	<p><b>Artesanía y manufactura.</b> Grupo de mujeres (Cobertores, juegos de mesa, carteras, juegos de toallas, 12 juegos por semana), Pinturas en tela (18 piezas por semana) potencial de crecer de acuerdo a demanda; Bronce (60 a 100 piezas mensuales con potencial de crecer) Muebles (finos y nivel intermedio con uso de tecnología intermedia y mecanizada), Cueros (5,000 pies de nata o crochet, cinchos, carteras, bolsas, etc.),</p> <p><b>Reciclaje.</b> Potencial de: 10 toneladas de residuos, entre ellos plásticos para (Pet, bolsas, llantas, baterías, metales, cartón y papel),</p>
3	TURISMO	Sendero Ecológico La Maceta ubicado en Todo Santos; Laguna Magdalena, Chiantla, Sendero del río Quisil, Catarata de de los Jolotes, aldea las Milpas; Posada Unicornio Azul de aldea Chancol, Chiantla Viejo, Catedral, Pasión de Cristo en Semana Santa. Cuentan con organizaciones de apoyo, guías locales y

### **c) Encuentro Empresarial “Monjas”**

El tercer encuentro empresarial se realizó en el Municipio de Monjas, Jalapa, el día 29 de Mayo de 2013, el cual estaba programado para el día 8 del mismo mes y debió ser pospuesto debido al Estado de Sitio declarado por el Gobierno Central. El Encuentro Empresarial, como evento principal, contó con la participación de 65 personas de las cuales 23 eran empresarios visitantes y 23 empresarios locales. 14 de los locales representan empresas agropecuarias que producen o tienen potencial para la producción de tomate, ejote francés, calabacitas, arvejas, café, semillas certificadas de granos básicos, elote dulce y soja. 7 empresarios y representantes de grupos de productores artesanales y de manufacturas, especialmente cerámica, tejidos, costurería, carpintería y manualidades de diferentes materiales. También se contó con la participación de un representante de grupo y empresarios, operadores locales y administradores de destinos turísticos; adicionalmente, los representantes de la Laguna del Hoyo presentaron su interés de convertir la laguna en un destino turístico y vincularlo a un circuito del departamento y la región, en donde se localizan diversos destinos con infraestructura y servicios disponibles, además de otros atractivos naturales que pueden ofrecerse a turistas nacionales e internacionales como parte del mismo. En los tres sectores hubo contactos de negocios, estableciéndose relaciones comerciales inmediatas y potenciales alianzas que deberán fortalecerse para incrementar la producción y comercialización de los productos de la zona. Adicionalmente se han establecido expectativas para la organización de los administradores y operadores locales que en coordinación con empresarios nacionales podría darle vida al proyecto de creación y operación del circuito turístico departamental y regional.

#### **CUADRO No. 5. RESUMEN DE RESULTADOS DEL ENCUENTRO MONJAS.**

No.	PARTICIPANTES	CANTIDAD	OBSERVACIONES
1	Total de participantes	65	65 registrados, 5 no registrados; Empresarios, instituciones, expositores.
2	Empresarios locales	22	Agropecuario, artesanal, turismo
3	Empresarios visitantes	23	Agropecuario, artesanal, turismo
4	Técnicos y representantes de instituciones de apoyo	20	Instituciones y organizaciones visitantes y locales.
3	Empresarios agropecuarios:	33	Productores y oferentes de productos agrícolas (café, Hortalizas), lácteos y carne.
	Locales	14	
	Visitantes	19	
4	Empresarios artesanales y manufacturas	8	Artesanías: Textiles, cerámica, carpintería. Manualidades de costura, arreglos florales, otros.
	Locales	7	
	Visitantes	1	
5	Empresarios Turismo y otros servicios	4	Destinos turísticos, el CIAV (enseñanza de ingles), pepitoria y rosa de Jamaica envasada.
	Locales	1	
	Visitantes	3	

**CUADRO No. 6. PRINCIPAL OFERTA DE MONJAS, PRESENTADA EN EL EVENTO.**

No.	SECTOR O PRODUCTO	DESCRIPCION Y VOLUMEN
1	AGROPECUARIO	<p><b>Actual:</b> Producción de monjas: Tomate (136 mz, 402 qq/mz= 55,000 qq , Q 14,000,000.00). Maíz diversos colores (3,061 mz.,73,000 qq, Q 9,150,000.00). Pepino (35 mz., 10,000 quintales, Q 5,000,000.00). Frijol negro (688 mz., 6,200 quintales, Q 2,473,000.00). Sandía (10 mz., 467 qq., Q 2,000,000.00), maíz dulce: (30 mz= 3,500 quintales. Q 1,400,000.00</p> <p>Se producen 68,000 kg/semestre de carne Bovina y una producción lechera de 6,000 litros diarios de leche en época seca y 12,000 litros diarios de leche en época de lluvia; 2,000 cabezas de ganado porcino en 84 fincas equivalente al 10.26 % y 1,000 kg/semestre de carne</p> <p><b>Potencial en la zona.</b> Brócoli: 30,000 quintales; Cebolla: 16,000 quintales; Chile picante: 2,000 quintales; Chile pimiento: 5,000 quintales; Coliflor: 2,000 quintales; Ejotes: 312 quintales; Elote: 11,261 quintales; Frijol negro: 143,291 quintales; Lechugas: 2733 quintales; Maicillo: 2,364 quintales; Maíz dulce: 4,266 quintales; Miltomate: 661 quintales; Papa: 77,285 quintales; Pepino: 11,485 quintales; Repollo: 15,730 quintales; Sandía: 9,932 quintales; Tomate: 101,330 quintales; Yuca: 314 quintales; Zanahoria: 4,545 quintales.</p> <p>Producción de 90,000 kg/semestre de carne Bovina, producción lechera de 360,000 litros de leche mensuales; 5,000 kg/semestre de carne de marrano.</p>
2	ARTESANAL Y MANUFACTURA	<p><b>Artesanía y manufactura.</b> En Monjas: Panadería, carpintería y herrería, para consumo local, con una disponibilidad de mano de obra en alrededor de 15 talleres en Monjas y lugares cercanos. Cerámica tradicional y algunos tejidos.(tecnología tradicional), en El Municipio de San Luis. Manualidades en tejidos, papel, y otros materiales para consumo local en Monjas y San Luis. Los niveles de organización en este y otros sectores es bajo.</p>
3	TURISMO	<p>Cuenta con 4 balnearios: Agua Tibia, La Mariscada, Carleton y Santa Marta, así como paisajes naturales que atraen bastante turismo local, sobre todo en el tiempo de verano. Las áreas naturales con más potencial del turismo se localizan en la “Laguna del Hoyo” ubicada en la Aldea Los Terrones. En otros municipios del departamento de Jalapa, como potencial para un circuito turístico se mencionan: el Parque ecológico Cerro Alto, Las cascadas de Tatasirire ubicados a 16 kms de la cabecera departamental, los cuales cuentan con infraestructura y servicios bajo administración privada y ofrecen sus servicios a nivel nacional e internacional. Balneario los Chorros ubicado en San Pedro Pinula. Entre otros atractivos del departamento se mencionan en la cabecera departamental el turicentro Agua Tibia, Laguna Los Achiotes; Volcán Jumay; Árbol Petrificado: Parque Central de Jalapa; Instituto Normal Centroamericano; Museo; Puente Chipilapa; Puente Colgante, Barrio Chipilapa; Cerro Miramundo; Reserva Natural Privada Lagarto Miramundo. La mayoría operan bajo administración de las municipalidades, especialmente atienden turismo local a bajo costo.</p>

#### IV. CONCLUSIONES

- 1 El presente estudio se realizó con base a un proceso de recopilación y análisis de información de fuente primaria calificada que se basa en la percepción, experiencia y participación activa en procesos de desarrollo de los municipios y al conocimiento de datos estadísticos e institucionales relacionados por parte de los informantes y facilitadores, por lo que no constituye un modelo econométrico para la obtención de resultados; pero si, una herramienta practica y viable para la determinación de los diferentes factores que han incidido en que algunos municipios se hayan desarrollado más que otros y puede ser tomado, en adición a otros documentos aquí propuestos,

como punto de partida para delinear estrategias que propicien su desarrollo de manera sostenible.

- 2 Para mejorar el *ranking* de competitividad de país en el ámbito internacional, es necesario establecer y ejecutar acciones para mejorar principalmente los aspectos considerados como debilidades competitivas y que se refieren especialmente al clima de seguridad, la credibilidad en las instituciones del estado y al mejoramiento de la calidad y cobertura educativa, especialmente enfocada a apoyar las iniciativas de desarrollo competitivo del país, sin dejar de lado los aspectos sociales relacionados.
- 3 De los resultados de la investigación se puede concluir que una región, territorio o un país, serán competitivos en la medida en que sus actividades productivas, sus habitantes y organizaciones públicas, sociales y privadas, sean en conjunto eficaces, eficientes, emprendedoras e innovadoras; lo que implica que cuenten con los soportes de infraestructuras, equipamiento, capital humano e instituciones necesarios para aprovechar sus ventajas comparativas transformándolas en ventajas competitivas.
- 4 El modelo de “Municipio Exportador”, es un instrumento que sirve para medir el grado de desarrollo económico y social de los municipios con base a la ponderación de los principales factores y variables que lo propician y como base para la elaboración los planes que incluyan las políticas y estrategias que le permitan llegar a los estándares establecidos para un Municipio Exportador Modelo.
- 5 Los municipios estudiados muestran índices de desarrollo de sus factores por encima de otros municipios menos desarrollados; sin embargo, existen brechas que deben superarse para cumplir con las expectativas planteadas en el modelo de “Municipio Exportador”
- 6 Los municipios considerados como modelo, reportan en este estudio, una calificación media alta, lo cual demuestra que hay factores en los que han tenido más desarrollo que otros, dignos de replicar, sin alcanzar aún, una posición requerida para ser considerados Municipio Exportador ideal, por lo que se evidencia que todos los aspectos analizados, unos más que otros, deben mejorar para alcanzar los niveles de desarrollo deseados.
- 7 Los indicadores de desarrollo competitivo se refieren a indicadores reconocidos y válidos para el análisis del desarrollo socioeconómico de los países y en este caso de los municipios; sin embargo, refuerzan la idea de que el análisis de estos indicadores debe ser complementado con un análisis detallado de los factores (como en el estudio) para entender la dinámica de desarrollo de los municipios e identificar en qué grado estos factores y sub factores han incidido para lograrlo.
- 8 El estudio revela importantes diferencias comparativas y competitivas entre los municipios más desarrollados y otros que aún no lo están, los cuales pueden servir de base para la elaboración del perfil que debe llenar un municipio para ser considerado como un “Municipio Exportador Ideal” y establecer las políticas y estrategias para lograrlo.
- 9 La fuerza de trabajo o capital humano muestra factores que contribuyen a un desarrollo similar en los diferentes municipios, especialmente porque se basa en el volumen de mano de obra no calificada, derivado de la falta de calidad y orientación educativa y la baja retención de profesionales y técnicos locales, lo cual guarda estrecha relación con las principales debilidades mostradas a nivel de país, en el tema de competitividad.
- 10 Los servicios empresariales en los municipios se encuentran en un nivel bajo de disponibilidad y acceso, aunque han mejorado en los territorios con mejor organización local, que cuentan con

apoyo de la cooperación nacional e internacional y con alianzas productivo comerciales con empresas exportadoras nacionales e internacionales.

- 11 Los servicios financieros están mas disponibles y accesibles, aunque en algunos casos sigue percibiéndose como un riesgo adicional a la producción por parte de los pequeños productores, los cuales aun tienen dificultades para cumplir con los requisitos y condiciones para obtenerlos.
- 12 El desarrollo de varios municipios se debe, principalmente, a la riqueza natural del territorio ya que puede decirse que los niveles tecnológicos aplicados a la producción han sido limitados y con limitadas practicas de conservación y manejo del medio, para su sostenibilidad.
- 13 Municipios como Almolonga, muestra mejores prácticas de conservación de suelos, seguido de municipios que producen café, por lo que pueden ser utilizados como modelo para implementación de prácticas que permitan el aprovechamiento de los recursos naturales de manera más eficiente y sostenible.
- 14 Las explotaciones de minas y canteras son casi inexistentes en los municipios estudiados, esta se reduce al aprovechamiento de arena, piedrín y piedra para la construcción, en todo caso, vale decir que a nivel nacional, son pocos los municipios que obtienen beneficios de esta actividad.
- 15 La infraestructura básica y de servicios es un componente que se encuentra aceptablemente cubierto, en la mayoría de los municipios. Los sistemas de abastecimiento y extracción de productos son satisfactorios, pero sujetos de mejora.
- 16 La infraestructura especializada y tecnología es aún deficiente, tanto en la producción agropecuaria como en la producción no agrícola, lo que hace que los niveles de competitividad se vean limitados. La implementación y mejora de ésta, es un factor determinante para potenciar el desarrollo productivo de los municipios.
- 17 El establecimiento de centros de empaque a una distancia menor a los 100 Kilómetros de las áreas de producción en carreteras asfaltadas, y a distancias menores en carreteras no asfaltadas, en donde los productores puedan entregar sus productos y cerrar negocios de cierto nivel de escala, es un factor de suma importancia que ha contribuido al desarrollo de los territorios.
- 18 La mayoría de municipios cuenta con bellezas naturales, sitios arqueológicos y rica cultura que se visualiza como un alto potencial turístico; sin embargo, sus bajos niveles de infraestructura y servicios relacionados, hacen que este sector sea escasamente aprovechado para la generación ingresos y desarrollo a nivel local.
- 19 La participación del gobierno local y central en la planificación y ejecución de proyectos congruentes con los requerimientos de desarrollo de los municipios es limitado; sin embargo, se consideran necesarios para articular alianzas público privadas que lo potencialicen y den sostenibilidad.
- 20 La organización formal con fines productivos es deficitaria y casi inexistente en la mayoría de municipios, prevaleciendo típicamente la organización informal de microempresas, ya sea familiar o individual, la cual gira generalmente alrededor de un líder o representante que juega el papel de intermediario y facilitador del proceso entre productores y empresas o compradores individuales, especialmente en el ámbito nacional, cabe mencionar que el municipio de Monjas, es el que muestra más bajos niveles de asociatividad lo cual se debe en gran parte a que los productores cuentan con mayores áreas productivas y más recursos, lo cual les permiten manejar sus procesos productivos y comerciales de una manera más independiente.

- 21 No obstante las limitantes y debilidades organizativas de los municipios, deben destacarse los importantes resultados que incluyen la obtención de certificados y premios en el ámbito nacional e internacional que se han logrado en el municipio de Jacaltenango, con una adecuada organización formal para la producción y comercialización.
- 22 La participación de las empresas privadas, especialmente las que mantienen relaciones comerciales de nivel internacional, ha incidido de manera importante en la introducción y desarrollo de nuevas alternativas de producción, con el consiguiente traslado de recursos y paquetes tecnológicos a los territorios y en el desarrollo de las empresas locales; sin embargo, estos procesos deben ser evaluados y mejorados para asegurar su sostenibilidad, previo a replicarlos en otras áreas del país.
- 23 Las principales actividades generadoras de empleo y que dinamizan la economía de los municipios, son en su orden, la actividad agropecuaria, las artesanías y manufacturas y, en tercer lugar, el comercio y servicios relacionados con este y con el turismo, los cuales se conforman en términos generales como *clúster* de manera informal, por tipo de producto o sector en cada municipio. Adicionalmente existe una serie de actividades relacionadas que apoyan los procesos de desarrollo de los municipios, entre los que se destacan los servicios técnicos y empresariales.
- 24 La demanda de productos a nivel interno es escasamente influyente en la mejora de la competitividad de las empresas locales y municipios, mientras que la demanda internacional ha generado cambios y un impacto importante en su desarrollo, promoviendo la eficiencia y el cumplimiento de normas y regulaciones de nivel mundial, resaltándose el involucramiento y participación de miembros de los *clúster* locales con empresas, cámaras y otras instituciones representantes y la influencia de estas en los procesos de internacionalización.
- 25 Los factores de contexto social, político y cultural han mostrado tener influencia importante en el desarrollo de las capacidades competitivas de los municipios, viéndose fortalecida especialmente con el carácter de sus habitantes, su cultura y su entorno.
- 26 Los encuentros empresariales desarrollados en este proceso, han mostrado ser una herramienta sumamente importante para enlazar a empresarios locales con empresas exportadores con mayor desarrollo y que facilitan los procesos productivos comerciales de los pequeños productores.
- 27 Se confirma que la activa participación de instituciones y autoridades locales es ideal para catalizar los procesos de desarrollo económico; pues sin ellas, la tarea se vuelve más pesada.
- 28 Con el proceso de estudio y validación del modelo del Municipio Exportador, se ha generado una visión diferente de las posibilidades de establecer alianzas entre instituciones y empresarios locales para potenciar el desarrollo de los municipios; sin embargo, cobra mayor dimensión y relevancia si logran la participación y compromiso de instituciones y empresarios externos al municipio.

## **V. RECOMENDACIONES:**

- 1 Sistematizar, revisar, planificar y propiciar, adecuadamente, la incursión de empresarios nacionales e internacionales a las diferentes zonas del país para fomentar la producción de bienes y servicios de exportación, donde se privilegie la participación de organizaciones locales, la

conservación de los recursos naturales, se promueva la producción de manera sostenible, se fortalezca y se aproveche el recurso humano local.

- 2 Promover la producción agropecuaria, donde se aprovechen adecuadamente los recursos existentes y se planifique en función de las potencialidades locales, poniendo especial atención a la generación de fuentes de empleo, donde el principal beneficiario sea la misma familia.
- 3 Promover y fomentar inversiones en el desarrollo de nuevos negocios, vinculados al uso y debido aprovechamiento de las ventajas comparativas y al desarrollo de ventajas competitivas en cada territorio municipal.
- 4 Identificar las demás potencialidades de los municipios, atrayendo la atención hacía otras actividades no agrícolas, incentivando a los centros académicos a capacitar recurso humano para aprovechar nuevas oportunidades.
- 5 Propiciar procesos de capacitación y especialización de mano de obra, especialmente de jóvenes, y gestionar el establecimiento de nuevas empresas agrícolas y no agrícolas con el concurso de empresarios no locales, para propiciar el desarrollo de los territorios aprovechando sus recursos humano y territorial de manera eficiente y sostenible.
- 6 Apoyar el establecimiento y fortalecimiento de organizaciones y empresas en el territorio, propiciando la alianza y coordinación con instituciones y autoridades locales, nacionales e internacionales con influencia en la zona, para definir, orientar y ejecutar planes de desarrollo conjunto, haciendo el mejor aprovechamiento de los recursos disponibles y encaminar a los municipios hacia el logro del objetivo de convertirse en Municipio Exportador.
- 7 Con base a los resultados de este estudio se sugiere elaborar un plan detallado de seguimiento, de corto, mediano y largo plazo que permita desarrollar el potencial de los municipios, con el concurso de empresarios locales, nacionales e internacionales; instituciones públicas y privadas nacionales, locales y el adecuado apoyo de los cooperantes internacionales.
- 8 Como una medida de seguimiento de corto plazo la AGEXPORT, podría liderar algunas acciones que permitirán abrir espacios y establecer una plataforma base en los municipios para propiciar la gestión de nuevas acciones para el mediano y largo plazo, entre estas se mencionan, el establecimiento de una página Web, para exponer la oferta productiva y de servicios de los municipios en el marco del proyecto, propiciar la conformación de un foro local con la participación inicial de tres o cuatro principales actores locales, considerar el tema del proyecto "Municipio Exportador", como una herramienta de desarrollo local y en los municipios utilizar la marca regional como ejemplo "Ixil", (Café Ixil, textiles Ixil, etc.,) para la promoción de sus productos con un sello o marca de origen.
- 9 Para lograr resultados en las acciones identificadas como de corto plazo, se recomienda la ejecución de procesos como los eventos denominados "Emprende", "Encuentros Agrícolas", PYMEXPORTA y otros similares, que han sido diseñados por AGEXPORT, como parte del proceso de desarrollo, promovidos por proyectos como "Encadenamientos Empresariales" en el área Ixil por ejemplo, y con la coordinación con instituciones nacionales y locales, entre las que se mencionan, universidades, instituciones del Estado y principalmente las instituciones cooperantes, para esta y otras áreas o municipios.
- 10 Para mantener el contacto, comunicación y coordinación para la ejecución de las acciones de corto plazo y establecer una plataforma de trabajo para las acciones de mediano y largo plazo, será necesario ubicar un delegado del proyecto y/o AGEXPORT, en cada uno de los municipios en el proceso de seguimiento.

- 11 Después de haberse concluido con este proceso; será importante hacer el acercamiento con instituciones como la Asociación Nacional de Municipalidades –ANAM- y otras que tienen que ver con el desarrollo de los territorios, para ponerles a disposición el Modelo que podría convertirse en una herramienta de su interés.

## **VI. LECCIONES APRENDIDAS**

## **VII. BIBLIOGRAFIA**

*BANGUAT (Banco de Guatemala) (2010) Guatemala en Cifras. 98p; Guatemala; Autor*

*Consejo Municipal de Desarrollo del Municipio de Santa Bárbara, Huehuetenango y Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia, Dirección de Planificación Territorial; (2010) Plan de desarrollo territorial de Santa Bárbara, Huehuetenango 2011-2025; 117p. Guatemala*

*FUNDESA (Fundación para el desarrollo de Guatemala) (2011) El Índice de Desarrollo Humano. 11p; Guatemala*

*Instituto Nacional de Estadística de Guatemala, INE. (2003) Censos Nacionales XI de Población y VI de Habitación, Guatemala.*

*PNUD (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo) (2010) Informe Nacional de Desarrollo Humano) 489p; Guatemala*

*Red Nacional de Grupos Gestores, Grupo Gestor Rabinal, Estudio de Potencial Económico del municipio de Rabinal, Baja Verapaz (2008); 73p. Guatemala*

*SEGEPLAN (Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia) (2005) Índice De Pobreza General y Extrema Por Municipio. 4p; Guatemala;*

*USAC (Universidad de San Carlos de Guatemala) (2007) Diagnóstico Socioeconómico, Potencialidades Productivas y Propuestas de Inversión, Municipio de Patzún, Departamento de Chimaltenango, Organización Empresarial (Arveja China) y Proyecto de Producción de Melocotón. 164p; Guatemala; Ibáñez, E.*

*USAC (Universidad de San Carlos de Guatemala) (2007) Diagnóstico Socioeconómico, Potencialidades Productivas y Propuestas de Inversión, Municipio de Jacaltenango, Departamento de Huehuetenango Comercialización (Panadería) y*

*Proyecto: Cultivo De Pez Tilapia. 164p; Guatemala; Pacheco, M.*

*USAC (Universidad de San Carlos de Guatemala) (2005) Financiamiento de la Producción de Unidades Pecuarias (Producción de Leche), Diagnóstico Socioeconómico, Potencialidades Productivas y Propuestas de Inversión Municipio de Monjas, departamento de Jalapa.164p; Guatemala; Córdova, J.*

*USAC (Universidad de San Carlos de Guatemala) (2005) Diagnóstico Socioeconómico, Potencialidades Productivas y Propuestas De Inversión, Municipio de Jacaltenango, Departamento de Huehuetenango Comercialización (Producción De Maíz 165p; Guatemala; Calderón, G.*

*USAC (Universidad de San Carlos de Guatemala) (2009) Diagnóstico Socioeconómico, Potencialidades Productivas y Propuestas de Inversión, Municipio de Rabinal, Departamento de Baja Verapaz, Financiamiento de Unidades Pecuarias (Crianza y Engorde de Ganado Bovino) y Proyecto: Producción de Chile Pimiento; 173p; Guatemala; Hernández, M.*

*USAC (Universidad de San Carlos de Guatemala) (2009) Diagnóstico Socioeconómico, Potencialidades Productivas y Propuestas de Inversión, Municipio de Rabinal, Departamento de Baja Verapaz, Costos y Rentabilidad de Unidades Agrícolas (Producción de Naranja); 166p; Guatemala; Yoc, J.*

*URL-IARNA (Universidad Rafael Landívar, Instituto de Agricultura, Recursos Naturales y Ambiente) (2006) Distribución sectorial del crecimiento del empleo en el altiplano guatemalteco. 84p; Guatemala; Barrios, J. y Mellor, J.*

*UVG (Universidad del Valle de Guatemala) (2003) Perfil Socio ambiental de la Región Sur Occidente. 87p; Guatemala.*

*ICE (2009), Factores Clave de la Competitividad Regional: Innovación e Intangibles; 848p. Madrid; López, A; Méndez, J; Milagros, D*

*Universidad de Burgos, Escuela Universitaria adscrita de Relaciones Laborales, (2010) Análisis De La Competitividad Territorial Mediante Técnicas Multivariantes, Un Ensayo Exploratorio Aplicado A La Provincia De Burgos. Burgos; Valencia, O.*

*Universidad de Los Andes Táchira (2008) Análisis de percepciones sobre la competitividad territorial de tres municipios fronterizos de Norte de Santander y Táchira; Venezuela; Bustamante, A. y Bustamante, J.*

*Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural, Programa Dinámicas Territoriales Rurales. Santiago, Chile (2009) Proyecto Dinámicas Territoriales Rurales Mercados y Estructuras Productivas; Chile (Rimisp), Brasil (Universidad Federal do ABC de São Paulo), Ecuador (Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador) y Perú (GRADE); Disponible en [www.rimisp.org/dtrrcados](http://www.rimisp.org/dtrrcados)*

*Harvard Business Review (2008), The five Competitive Forces that Shape Strategy; USA, Porter, M.*

CONICET (2008) *Encuentro Nacional de la Red de Economías Regionales en el marco del Plan Fénix "Conflictos y transformaciones del territorio. Procesos sociales del último medio siglo"* Ciudad de Tandil, Provincia de Buenos Aires, Yáñez, L., David, D., Benedetto, A.

*Sistema Nacional de Planificación Estratégica Territorial (SINPET) SEGEPLAN (2006), Estructuras Productivas, Estrategia de Desarrollo Territorial para da República de Guatemala, Guatemala.*

Colegio, Mexicanente, A.C, (2005), *Competitividad Territorial. Ámbitos e Indicadores de Análisis, Economía, Sociedad y Territorio, Dossier Especial. P 123-189, Toluca México; Sobrino, J.*

*Facultad de Ingeniería Universidad Rafael Landívar (2010), La Competitividad en Guatemala a Través del Modelo de Pórter y Los Principales Índices de Competitividad Mundial, Guatemala,*

*Paz, K.*

MIMDES, Ministerio de la Mujer y Desarrollo Social (2009) *Desarrollo Territorial enfoque para la superación de la pobreza, la inequidad y la exclusión. Perú*

ILPES-CEPAL (1999-2001) *La Descentralización de Estado, Estudios del Banco Mundial sobre América Latina y El Caribe, Puntos de Vista, Finot, I., Javed, B., Perry, G., Dillinger, W*

SEGEPLAN (Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia) (2010) *Plan de Desarrollo de Almolonga, Quetzaltenango. 2011 -2025; Guatemala*

PRONACOM (Programa Nacional de Competitividad) (2008) *Vulnerabilidad de los Municipios y Calidad de Vida de sus Habitantes. Guatemala*

*World Economic Forum, The Global Competitiveness Report 2012–2013, Klaus Schwab*

INE (Instituto Nacional de Estadística) (2012) *ENCOVI Encuesta Nacional de Condiciones de Vida 2011, Guatemala.*

INE (Instituto Nacional de Estadística) (2002). *XI Censo de población y VI de habitación, Guatemala.*

INE (Instituto Nacional de Estadística) (2003), *IV Censo Agropecuario, Guatemala.*

UVG (Universidad del Valle de Guatemala) (2003) *Perfil Socio ambiental de la Región Sur Occidente, San Marcos, Suchitepéquez, Quetzaltenango, Retalhuleu, Totonicapán, Sololá. Guatemala*

MAGA (Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación) *Laboratorio de Información Geográfica (2012); Diagnostico de la Franja Transversal del Norte de las Líneas Estratégicas de acción del MAGA, Guatemala; Duro, M.*

*MAGA (Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación) Laboratorio de Información Geográfica (2012); Diagnostico de nor y sur occidente de las Líneas Estratégicas de acción del MAGA, Guatemala; Duro, M.*

*MAGA (Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación) Laboratorio de información Geográfica (2012). Elaboración del INVISAN, Guatemala; Duro, M. y coautores.*

*SEGEPLAN (Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia) (2012) Informes de Oficinas Municipales de Planificación; Guatemala.*

*SEGEPLAN (Secretaria de Planificación y Programación de la Presidencia. (2012). Resúmenes de información estadística, basadas en información del INE. Página Web.*

*MAGA (Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación) (2012) Mapas de Planificación del Uso de la Tierra; Guatemala; Duro, M.*

*MAGA (Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación) (2012) Información recabada en visitas de campo, proporcionada por Extensionistas Agrícolas.*

*MAGA (Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación) (2012) Datos de Infraestructura de Riego a Nivel Nacional, Dirección de Infraestructura Productiva y Dirección de Desarrollo Agrícola*

*CONCYT (Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología), SENACYT (Secretaría Nacional de Ciencia y Tecnología), FONACYT (Fondo Nacional de Ciencia y Tecnología), CUNOC (Centro Universitario de Occidente), USAC (Universidad de San Carlos de Guatemala) (2001), Caracterización de la arcilla de Santa Bárbara Huehuetenango, su evaluación para la preparación y formulación de mascarillas faciales de uso cosmético, 75p; Guatemala.*

*Visión Mundial, (2012) Taller I de Formulación y Gestión de Proyectos de Desarrollo Comunitario del Municipio de Santa Bárbara Huehuetenango. 3p; Guatemala*

*Ser Competitivo” 1999, Ediciones Deusto, Bilbao, 1999. Michael Pórter. Diferentes resúmenes y análisis sobre el Diamante de Pórter, en sitios Web, como Wiki pedía y otros.*

## **VIII. ANEXOS**

1. PRODUCTO 1. INFORME DE ESTUDIO Y SISTEMATIZACION DE LAS CARACTERISTICAS Y EXPERIENCIAS DE SEIS MUNICIPIOS. (Medio Electrónico)
2. PRODUCTO 2. DISEÑO DEL MODELO TEÓRICO DEL MUNICIPIO EXPORTADOR.
3. PRINCIPALES DOCUMENTOS Y HERRAMIENTAS UTILIZADAS EN LOS ENCENTROS EMPRESARIALES, PARA EL PROCESO DE VALIDACION DEL MODELO.
4. PRINCIPALES DOCUMENTOS Y HERRAMIENTAS UTILIZADOS EN EL PROCESO DE ESTUDIO DE TRES MUNICIPIOS, PARA EL PROCESO DE VALIDACION DEL MODELO.

5. PROPUESTAS DE SEGUIMIENTO PARA EL PROCESO DE DESARROLLO DE LOS MUNICIPIOS EN DONDE SE VALIDO EL MODELO.
6. DIRECTORIOS DE INSTITUCIONES Y EMPRESAS PARTICIPANTES EN LOS ENCUENTROS EMPRESARIALES.
7. ALBUM DE FOTOGRAFIAS.