USAID | GUATEMALA
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA

HORTICULTURA DE PEQUEÑOS PRODUCTORES EN GUATEMALA: COMPETITIVIDAD, SOSTENIBILIDAD Y ESCALA

Octubre, 2010

Este informe es posible gracias al apoyo del Pueblo de los Estados Unidos a través de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID). El contenido de este informe es responsabilidad exclusiva de Abt Associates, Inc. y el mismo no necesariamente refleja la perspectiva de USAID ni del Gobierno de los Estados Unidos de América.

ÍNDICE

I. INTRODUCCIÓN 1
II. CREACIÓN DEL ENTORNO 1
2.1 LAS DOS CARAS DE LA MONEDA EN LAS EXPORTACIONES NO TRADICIONALES 1
2.2 UNA EXPERIENCIA GUATEMALTECA 2
III. LOS TRES ENFOQUES PARA INCREMENTAR LA COMPETITIVIDAD DEL PEQUEÑO AGRICULTOR 3
3.1 PROGRAMA: ACCESO DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS A LOS MERCADOS DINÁMICOS 4
3.1.1 OBJETIVOS 4
3.1.2 ESTRATEGIA 5
3.1.3 IMPLEMENTACIÓN 5
3.1.4 METAS 5
3.2 PROGRAMA: ASEGURAMIENTO DE CALIDAD Y DESARROLLO DE PEQUEÑAS EMPRESAS 5
3.2.1 OBJETIVOS 5
3.2.2 ESTRATEGIA 6
3.2.3 IMPLEMENTACIÓN 6
3.2.4 METAS 6
3.3 PROGRAMA: ALIANZA PARA LA INCLUSIÓN AL MERCADO DE LOS EMPRESARIOS RURALES (IMARE POR SUS SIGLAS EN INGLÉS) 6
3.3.1 OBJETIVOS 7
3.3.2 ESTRATEGIA 7
3.3.3 IMPLEMENTACIÓN 7
3.3.4 METAS 7
IV. ESCALA Y ALCANCE: UNA RUTA HACIA LAS EMPRESAS DE PEQUEÑOS PRODUCTORES COMPETITIVAS Y SOSTENIBLES 8
4.1 LOS CONCEPTOS DE ESCALA Y ALCANCE 8
4.2 BENEFICIOS DE INCREMENTAR LAS OPERACIONES DE LA EMPRESA EN ESCALA Y ALCANCE 9
4.2.1 PRODUCCIÓN: EFICIENCIA 9
4.2.2 FINANZAS: VENTAJAS ESTRATÉGICAS 9
4.2.3 MERCADEO: NEGOCIACIÓN 9
4.2.4 RECURSOS HUMANOS: APTITUD 10
4.2.5 INFORMACIÓN: FUENTES 10
V. EVALUACIÓN DE LA COMPETITIVIDAD 10
5.1 LA MUESTRA DEL ESTUDIO 11
5.2 CÓMO SE MIDIÓ LA COMPETITIVIDAD DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS 11
5.2.1 MANEJO DE LA PRODUCCIÓN 11
5.2.2 MERCADOS Y MERCADEO 12
5.2.3 GESTIÓN Y SERVICIOS FINANCIEROS 14

5.2.4 GESTIÓN Y CAPACIDAD EMPRESARIAL 14
5.3 CUANTIFICACIÓN DE LOS INDICADORES BÁSICOS DE COMPETITIVIDAD 15
VI. FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LAS EMPRESAS DE PEQUEÑOS PRODUCTORES CON RESPECTO A LA COMPETITIVIDAD 16
6.1 UNA ADVERTENCIA 16
6.2 INDICADORES CUANTITATIVOS DE COMPETITIVIDAD 16
6.2.1 EMPRESAS DE AGEXPORT 17
6.2.2 EMPRESAS DE AGIL 19
6.2.3 EMPRESAS DE IMARE 21
6.2.4 UNA VISIÓN COMBINADA DE LA COMPETITIVIDAD DE LOS GRUPOS Y DE LAS MUESTRAS 23
6.3 INDICADORES CUALITATIVOS DE COMPETITIVIDAD: ACCIONES PARA EL MANEJO DE RIESGOS 25
6.3.1 PRODUCCIÓN 25
6.3.2 MERCADEO 26
6.3.3 GESTIÓN FINANCIERA 26
6.3.4 GESTIÓN EMPRESARIAL 26
VII. ESTRATEGIAS PARA ALCANZAR COMPETITIVIDAD MEDIANTE LA ESCALA 27
7.1 BENEFICIOS DE ESCALA POR MEDIO DE INTEGRACIÓN VERTICAL 28
7.1.1 COOPERATIVA AGRÍCOLA INTEGRAL UNIÓN DE CUATRO PINOS 28
7.1.2 LA ESTANCIA AGROINDUSTRIAL, S.A. (*LESTANZA*) 29
7.2 BENEFICIOS DE ESCALA LOGRADOS AL ASOCIARSE 29
7.3 BENEFICIOS DE ESCALA POR MEDIO DE ALIANZAS EN LA CADENA DE VALOR 29
7.4 BENEFICIOS A ESCALA POR MEDIO DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS 30
VIII. TEMAS PARA FUTURAS ACCIONES 30
8.1 ESTRATIFICACIÓN Y SELECCIÓN DE GRUPOS Y DE EMPRESAS 31
8.2 DESARROLLO INTEGRADO Y EQUILIBRADO DE LOS FACTORES DE COMPETITIVIDAD 31
8.3 ALIANZAS Y COALICIONES 31
8.4 DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE PROGRAMAS PARA EL DESARROLLO EMPRESARIAL 32
8.5 DIFERENCIACIÓN DE MERCADOS Y PRODUCTOS 32
8.6 DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS A LARGO PLAZO 32
ANEXO A: COMENTARIOS Y PUNTAJES DE COMPETITIVIDAD CORRESPONDIENTES A LOS GRUPOS INDIVIDUALES 33

I. INTRODUCCIÓN

El propósito de esta investigación es evaluar la competitividad de las empresas de pequeños agricultores en la producción de hortalizas de alta calidad. Una muestra tomada del universo de grupos de productores que participan en tres proyectos apoyados por USAID se seleccionó como sustituta de la subclase de pequeños productores de hortalizas. Este ejercicio no es sólo una evaluación del grado en que cada proyecto o grupo alcanzó las metas del proyecto; más bien, su propósito es brindar un indicio del posicionamiento de los grupos de productores para competir con éxito en los mercados de productos hortícolas a nivel local, regional e internacional. El estado de competitividad de tres grupos de productores seleccionados entre cada uno de los proyectos apoyados por USAID se analiza desde el punto de vista de:

- Manejo de la producción,
- Mercados y mercadeo
- Gestión financiera y
- Gestión y capacidad empresarial

Los resultados de esta evaluación de la competitividad pretenden identificar las fortalezas y debilidades genéricas de los grupos productores, desde la perspectiva de:

- su nivel de competitividad y sostenibilidad,
- las áreas funcionales en las que las pequeñas empresas necesitan atención y
- las consideraciones sobre cómo incrementar la competitividad de los pequeños productores hortícolas en los mercados de alta calidad.

II. CREACIÓN DEL ENTORNO

2.1 LAS DOS CARAS DE LA MONEDA EN LAS EXPORTACIONES NO TRADICIONALES

A medida que los países en vías de desarrollo continúan avanzando hacia la liberación económica, existe una necesidad imperiosa de garantizar que los beneficios de la globalización lleguen a las comunidades pobres del área rural. Una mayor comercialización de la agricultura y una mayor diversificación a exportaciones no tradicionales (NTX por sus siglas en inglés) es una estrategia que se ha propugnado para que los países en vías de desarrollo utilicen sus ventajas comparativas, como los bajos costos de mano de obra, para lograr un mayor crecimiento en el sector agrícola. Dada la naturaleza predominantemente rural de la mayoría de los países en vías de desarrollo y la predominancia de pobres en estas áreas, una producción agrícola de alto valor se considera un mecanismo ideal para extender los beneficios de la globalización directamente a los habitantes pobres del área rural. Al lograr que los agricultores pobres se incorporen al sector de las exportaciones y aprovechen los precios internacionales impulsados por la demanda, los cuales son relativamente más altos que los de los cultivos tradicionales, se puede reducir la desigualdad, a la vez que se fomenta un crecimiento económico generalizado.

Sin embargo, …las asimetrías en la información, los riesgos diferenciados, el acceso restringido al crédito y los activos limitados, así como otras imperfecciones del mercado, parecen ser desventajas que impiden a los habitantes más pobres incursionar en el campo de los productos de exportación, que si bien son más lucrativos, también son más riesgosos. Esto se debe, en parte, porque la globalización conlleva sus propios riesgos que influyen en la capacidad de los hogares para seguir produciendo con éxito.

- *Las fluctuaciones de los precios en el mercado internacional podrían sobrepasar los del mercado interno correspondientes a los cultivos alternos, como los alimentos básicos y otros cultivos tradicionales. Además, los precios de los NTX podrían tender a un mayor deterioro con el tiempo, a medida que los precios altos atraen a los productores, no sólo del mismo país, sino que de otros países en vías de desarrollo que buscan entrar a los mercados lucrativos. El efecto de "unirse al ganador" puede conducir a un deterioro en los precios, con lo cual sólo los productores más eficientes podrán permanecer en el mercado y, lo más probable, es que éstos no serán precisamente los productores más pobres.*
- *La incertidumbre [en los precios] podría verse agravada por las políticas de los países importadores, que influyen en la capacidad para acceder a los mercados globales. Las políticas relacionadas con la calidad del producto y las prácticas de producción en los países que reciben los productos, como los Estados Unidos, pueden ocasionar…incertidumbre acerca del acceso a los mercados. Con ello, se daña a los que son más propensos a dicha incertidumbre, especialmente los que cuentan con bienes limitados.* [1]

2.2 UNA EXPERIENCIA GUATEMALTECA

Ya pasaron más de [30] años desde que se introdujo la arveja china en el altiplano central de Guatemala, con el fin de vincular a los agricultores a los mercados mundiales y fomentar el desarrollo rural. …Su adopción se difundió amplia y rápidamente, lo cual ha dado lugar a considerar [la actividad] como un éxito que beneficia a los pobres y que llega a todos, excepto a los que tienen muy poca tierra. Sin embargo, los impedimentos para lograr una producción sostenida han resultado ser muy numerosos y más de dos tercios de los que habían adoptado este cultivo lo abandonaron con el tiempo, regresando, supuestamente, a los cultivos más tradicionales o dejando la agricultura por completo.

La importancia de mejorar los canales de mercadeo para permitirles a los agricultores obtener precios más estables, a la par que se establecen sistemas adecuados de información de precios, se convierte en un mensaje crucial para las políticas, derivado de la experiencia con la arveja china. Asimismo,…el acceso a tierras con un alto contenido de humedad o tierras irrigadas permite la producción en aquellos meses en los que los precios son más altos, los costos de producción son menores y el riesgo de pérdidas en los cultivos es más bajo. El hecho de que los precios desempeñen un papel tan preponderante cuando se trata de seguir adelante con las exportaciones no tradicionales como medio para alcanzar el éxito amerita una cuidadosa reflexión sobre la viabilidad de seguir fomentando las NTX como estrategia sostenible para aliviar la pobreza entre los pequeños productores pobres y renuentes a asumir riesgos y que, a la vez, tienen muy poca capacidad para sobrellevar precios volátiles y/o a la baja. En comunidades como éstas, un mayor comercio de NTX como resultado de la apertura de los mercados mundiales podría resultar un mecanismo insuficiente para lograr el crecimiento y la reducción de la pobreza, si no se condiciona a la existencia de los precios favorables pertinentes.

[1] Non-Traditional Crops, Traditional Constraints (Cultivos no tradicionales, restricciones tradicionales); Documento de Trabajo sobre Investigación de Políticas No. 4347; Equipo de Pobreza del Grupo de Investigación del Banco Mundial; septiembre de 2007.

La producción sostenida de NTX [en Guatemala] no parece haber logrado los beneficios para los pobres que inicialmente se habían contemplado. Los agricultores que cuentan con mayores recursos –en cuanto a mejores tierras y más bienes agrícolas, aunque no mano de obra– tienen una mejor capacidad para sobreponerse a las condiciones adversas, que van en aumento. Las instituciones y las intervenciones mediante políticas no parecen haber mitigado estas dificultades de los agricultores con menos recursos y al apuro por unirse a la moda de la arveja china le siguió su defección, cuando agricultor tras agricultor dejó de producirla, citando precios bajos, alto costo de los insumos, deudas y un mercado poco confiable como los factores que los obligaron a abandonar la producción de NTX.

La estrategia actual de ampliar la frontera de los NTX más allá de las comunidades iniciales, si bien tiene el potencial de convertirse en una actividad rentable para las cooperativas y para el país en general, es posible que, a largo plazo, no sea una solución viable para los agricultores más pobres, a menos que [se] faciliten las condiciones para sobrellevar las dificultades que indudablemente surgirán en cultivos complejos de este tipo y en los mercados agrícolas mundiales, que son tan variables. Para lograr que esto suceda, se deben desarrollar capacidades muy fuertes para el manejo de riesgo [y] para la gestión empresarial entre los agricultores, mediante un incesante apoyo institucional. [Sin embargo], mientras que las organizaciones gubernamentales y no gubernamentales pueden tratar de mitigar estas dificultades, las fuerzas del mercado podrían impedir estos esfuerzos, con lo cual los agricultores más pobres que adoptan estos cultivos seguirían sin poder competir en los mercados mundiales. [2]

III. LOS TRES ENFOQUES PARA INCREMENTAR LA COMPETITIVIDAD DEL PEQUEÑO AGRICULTOR

La premisa subyacente en la que USAID basa su cartera actual de proyectos para incrementar los ingresos del pequeño agricultor es que el pequeño productor cuenta con la capacidad para competir dentro de la cadena de valor de los productos hortícolas de calidad. Como se puede observar en la Sección I, la certeza incondicional de esta premisa se presta a debate. Más adelante, USAID confirma que está consciente de los riesgos inherentes a tratar de que los pequeños productores tradicionales se conviertan en participantes competitivos de esta cadena de valor tan exigente:

En Guatemala, en donde los pequeños agricultores son los proveedores tradicionales de frutas y verduras,…entre las barreras [para entrar a los mercados de alta calidad] se incluyen: falta de acceso al crédito agrícola y de seguros que cubran los cultivos, tecnología tradicional, mala infraestructura, manejo de poscosecha inadecuado, falta de información de mercados y conocimientos inadecuados sobre las nuevas normas sobre la inocuidad de los alimentos. Los pequeños agricultores por lo general logran un rendimiento bajo de productos hortícolas, cuya

[2] Non-Traditional Crops, Traditional Constraints (Cultivos no tradicionales, restricciones tradicionales); Documento de Trabajo sobre Investigación de Políticas No. 4347; Equipo de Pobreza del Grupo de Investigación del Banco Mundial; septiembre de 2007.

calidad no es consistente y cuyos perfiles sanitarios son peligrosamente bajos. Cuentan con una capacidad limitada para organizar las economías de escala en el mercado. [3]

Las condiciones limitantes que se describen anteriormente están entre los factores más críticos que afectan la competitividad y la sostenibilidad de los grupos de pequeños productores que se dedican a la horticultura para los mercados locales y de exportación de alta calidad. En vista de esta realidad, USAID ha venido apoyando iniciativas para mejorar el ambiente, con el fin de que los pequeños agricultores puedan competir con éxito en las cadenas de valor de las hortalizas. Las iniciativas más recientes de USAID y sus [entidades implementadoras], son:

- Aseguramiento de la Calidad y Desarrollo de Pequeñas Empresas [Fundación AGIL]
- Programa de Encadenamientos Empresariales para el acceso a mercados dinámicos [AGEXPORT]
- Alianza para la Inclusión al Mercado de los Empresarios Rurales [Mercy Corps, Fundación AGIL y Wal-Mart]

Cada una de estas actividades comparte una meta común, que es mejorar los ingresos rurales mediante una mayor participación de los pequeños agricultores en las cadenas de valor de las hortalizas no tradicionales a nivel local, regional y/o mundial. Más precisamente, los esfuerzos apoyados por USAID se centran en mejorar la habilidad de los pequeños productores para que puedan aprovechar las oportunidades que les brinda el CAFTA-DR.

Los objetivos específicos de cada actividad reflejan el enfoque, la estrategia y las fortalezas de los agentes implementadores. Sin embargo, aunque en las discusiones introductorias y de trasfondo contenidas en las descripciones de estos tres proyectos se reconoce que deben abordarse las diversas dimensiones del desarrollo de las empresas rurales, si se desea alcanzar su competitividad y su sostenibilidad, cada actividad muestra un enfoque muy limitado en sólo unas cuantas de estas dimensiones.

3.1 PROGRAMA: ACCESO DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS A LOS MERCADOS DINÁMICOS Entidad que implementa: AGEXPORT

El proyecto de Alianzas en la Cadena de Suministros de AGEXPORT, mediante el cual se fomenta la competitividad del pequeño productor para los cultivos de exportación de alto valor, es parte de su programa de Encadenamientos Empresariales orientado a la cadena de valor. Este programa es un esfuerzo cooperativo entre AGEXPORT y tres fuentes de financiamiento (USAID, DANIDA y FIDA); el siguiente resumen del programa se centra en las actividades financiadas por USAID.

3.1.1 OBJETIVOS

El Objetivo general de esta actividad es incrementar los ingresos de los pequeños agricultores ampliando la cadena de suministros entre los pequeños y medianos productores y los mercados nacionales, regionales e internacionales de las hortalizas con alto valor. Los objetivos intermedios del programa se centran en el aumento de la productividad, la calidad de los productos, la agudeza comercial y la capacidad para el mercadeo.

[3] Descripción del Programa Alianza Inclusiva de Mercados para los Empresarios Rurales, USAID, página 2.

3.1.2 ESTRATEGIA

La estrategia de AGEXPORT para incrementar la competitividad y la participación de los pequeños productores en el mercado constituye un enfoque múltiple hacia la transformación de los productores tradicionales de productos hortícolas en abastecedores de productos de alta calidad para los mercados de exportación. Es un programa ambicioso porque trata de insertar a los pequeños productores en mercados agrícolas que son de lo más exigentes. Es de enfoque múltiple porque trata de transformar las empresas agrícolas tradicionales en una serie de frentes, cada uno de los cuales es crítico para alcanzar el éxito. Además de trabajar con los grupos de productores para mejorar sus capacidades de producción, poscosecha y mercadeo, el programa trata de establecer relaciones comerciales (a veces llamadas alianzas) entre estos grupos y los posibles compradores. La relación de comprador-vendedor introduce a los grupos de productores en el terreno de la producción impulsada por la demanda, en la cual el mercado determina la mezcla, la calidad y el volumen de productos por los que pueden optar los grupos. Las actividades programáticas se centran en brindar asistencia técnica especializada en producción, mercadeo e inteligencia de mercados como un medio para preparar a los grupos de productores para que puedan competir en estos mercados tan difíciles. Las actividades que mejoran los aspectos relacionados con la gestión empresarial de los grupos les brindan orientación sobre las tareas esenciales de gestión financiera.

3.1.3 IMPLEMENTACIÓN

La implementación de la actividad se basa en una asistencia cercana y constante, por medio de eventos de capacitación a corto plazo y orientación personal, luego de que se identifique a los posibles participantes mediante un proceso de selección. La participación clave de AGEXPORT en el proceso de incorporar a los grupos de pequeños productores en la cadena de exportaciones hortícolas se centra en mejorar la capacidad de los grupos para que puedan competir en todos los aspectos que exige el mercado y en facilitar su acceso a los bienes, servicios e información.

3.1.4 METAS

Las metas establecidas para este programa miden tanto el proceso como los impactos causados. Entre los indicadores que corresponden a las metas de proceso se incluyen el número de grupos y de productores que se involucran en las distintas actividades del programa. Los indicadores de impacto son de una naturaleza global, y miden cuánto se han beneficiado los participantes, en cuanto al nivel de ingresos, empleos y relaciones comerciales viables.

3.2 PROGRAMA: ASEGURAMIENTO DE CALIDAD Y DESARROLLO DE PEQUEÑAS EMPRESAS
Entidad que implementa: Fundación AGIL

Este proyecto es la continuación de las actividades que se empezaron conforme al primer proyecto AGIL, denominado "Apoyo a la Generación de Ingresos Locales", a principios del año 2000 y aprovecha la experiencia que tiene la Fundación AGIL en la preparación de los productores para las certificaciones basadas en las normas de calidad y los requisitos de inocuidad en los alimentos.

3.2.1 OBJETIVOS

Los objetivos del Proyecto AGIL son:

- facultar a los pequeños agricultores para que puedan cultivar productos hortícolas seguros y de alta calidad
- crear pequeñas y medianas empresas más competitivas y más orientadas hacia los mercados, e
- incrementar el acceso a los mercados hortícolas de alto valor.

3.2.2 ESTRATEGIA

La estrategia del programa para lograr que los pequeños productores tengan acceso a los mercados de alta calidad se centra en tecnologías de producción y de poscosecha para incrementar la competitividad del pequeño productor. Para lograr este propósito, AGIL capacita y brinda orientación personalizada a los pequeños productores y a los grupos de productores sobre la producción inocua y limpia y sobre tecnologías para la poscosecha. Al adoptar estas prácticas, los productores podrán obtener las certificaciones (Ej., GLOBAL GAP, Hortifruti, etc.) que son necesarias para acceder a mercados específicos. Al preparar a los productores para su certificación, el programa sincroniza los requisitos específicos del mercado que constituyen la meta y las tecnologías apropiadas con las opciones productivas factibles y las capacidades de los productores. Un elemento importante de este proceso es la creación de una mentalidad y de actitudes de respeto a las normas y requisitos del mercado entre los agricultores, que siempre han producido para los mercados locales.

3.2.3 IMPLEMENTACIÓN

La administración y el personal técnico de AGIL identifican y seleccionan a los grupos de productores participantes, los cuales luego se acoplan con los productos que exigen los diversos mercados, las opciones de producción agronómica y las certificaciones apropiadas para acceder a cada mercado. Se considera que los grupos se han "graduado" cuando logran la certificación que necesitan. El siguiente paso lógico sería ayudar a los grupos a utilizar sus certificaciones para acceder a mejores mercados. Sin embargo, aunque una de las metas especificadas en el alcance de trabajo del proyecto es el incremento en las ventas, el enfoque de la responsabilidad de AGIL estriba en preparar a los productores para la certificación. La atención que AGIL le podría brindar a los otros muchos elementos que determinan la competitividad y la sostenibilidad del pequeño productor es poco más que marginal.

3.2.4 METAS

Congruentemente con su enfoque en la tecnología de producción y de poscosecha, las metas del Proyecto AGIL descansan predominantemente en los procesos y no en el impacto causado en la competitividad y la sostenibilidad (Ej., el número de grupos, certificación y hectáreas).

3.3 PROGRAMA: ALIANZA PARA LA INCLUSIÓN AL MERCADO DE LOS EMPRESARIOS RURALES (IMARE POR SUS SIGLAS EN INGLÉS)
Entidades que implementan: Mercy Corps, Fundación AGIL y Wal-Mart

El Programa IMARE se diferencia de los dos anteriores en que, en primer lugar, su enfoque primario en el mercado es interno: los supermercados Wal-Mart en Guatemala. En segundo lugar, la implementación de las actividades del proyecto la comparten Mercy Corps y AGIL, cada una de las cuales cuenta con áreas

específicas de responsabilidad. Por último, la participación de Wal-Mart es la aplicación de una estrategia que se ha implementado exitosamente en varios países, incluyendo China, Costa Rica, Honduras y Nicaragua.

3.3.1 OBJETIVOS

Los objetivos inmediatos del proyecto IMARE son fomentar el acceso sostenible de los grupos de pequeños productores a los mercados rentables como "proveedores preferidos". Se espera que esto, a la vez, ayude a alcanzar la meta mayor de incrementar los ingresos de los pequeños productores.

3.3.2 ESTRATEGIA

Para alcanzar sus objetivos, IMARE se basa en incrementar la productividad y la calidad de los productos para llenar los requisitos del comprador de Wal-Mart (Hortifruti). Trabajando con grupos de productores en vez de con agricultores individuales, IMARE busca las economías de escala con el fin de incrementar la competitividad. Asimismo, poniendo a los productores en contacto directo con el comprador (Hortifruti) el programa espera que los productores desarrollen sus destrezas para la negociación, con lo cual se logrará una igualdad de condiciones para establecer volúmenes y precios.

3.3.3 IMPLEMENTACIÓN

La implementación de la estrategia de IMARE incorpora a varios actores y un paquete de asistencia variada para alcanzar la competitividad:

- Mercy Corps: Mercadeo, organizaciones de productores y asistencia técnica en producción
- AGIL: Asistencia técnica para la certificación de la producción y el manejo de poscosecha
- Banrural: Crédito
- Crysol: Crédito para la producción
- Amanco: Equipo de riego (incluyendo financiamiento) y capacitación
- Hortifruti: Capacitación en normas para los de productos y el manejo de poscosecha.

La mezcla de grupos de productores nuevos y establecidos presenta un reto para el equipo de Mercy Corps en cuanto a la implementación. El diseño del proyecto requiere asistencia "hecha a la medida" para cada grupo, conforme a las necesidades que se hayan detectado.

3.3.4 METAS

Las metas establecidas para este programa se centran en las ventas a las tiendas Wal-Mart y el impacto que éstas causan en los ingresos del productor. También se miden los resultados intermedios relacionados con la productividad y la calidad de los productos.

IV. ESCALA Y ALCANCE: UNA RUTA HACIA LAS EMPRESAS DE PEQUEÑOS PRODUCTORES COMPETITIVAS Y SOSTENIBLES

El documento de consulta del proyecto IMARE hace referencia explícita a la escala en cuanto a la competitividad, invocando el concepto de economías de escala como una consideración importante para tratar con los grupos de productores en vez de con los agricultores en forma individual. De hecho, cada uno de los tres proyectos trabaja con grupos en vez de con individuos, ya que es un hecho bien conocido que la implementación de proyectos con un aporte considerable de asistencia técnica es más eficiente cuando se hace a nivel de grupo. Sin embargo, a este respecto surgen algunas dudas:

- "¿Cuáles beneficios de escala son los que más se necesitan para lograr la competitividad de los pequeños productores?"
- "¿A qué nivel de organización se obtienen los beneficios de escala en forma más efectiva?"

4.1 LOS CONCEPTOS DE ESCALA Y ALCANCE

En el lenguaje del desarrollo económico, los conceptos de asociación, alianzas, integración de la cadena de valor, diversificación, etc. constituyen un reconocimiento explícito del impacto positivo de la escala y el alcance para alcanzar la competitividad y la sostenibilidad del pequeño productor. A nivel técnico, las *economías de escala* se refieren a las ventajas que una empresa logra en sus costos debido a factores de tamaño que permiten la disminución de los costos unitarios a medida que se incrementa la producción. Las *economías de alcance* son las eficiencias que se logran aumentando las alternativas de mercadeo y distribución. Son similares en concepto, pero si bien en las economías de escala se aplican las eficiencias relacionadas con el incremento en el volumen de la producción, las economías de alcance son el resultado de la diferenciación de los productos y los mercados. Las economías de escala se refieren, principalmente, a los cambios por parte de la oferta (Ej., en la producción) y las economías de escala se refieren a los cambios por parte de la demanda (Ej., en el mercadeo).

Según la sabiduría convencional, sin embargo, se puede realizar un examen menos rígido de la escala y el alcance y, aunque los réditos de la escala y el alcance se puedan, ultimadamente, expresar en términos económicos, hay otras consecuencias que son especialmente importantes cuando se trata de incrementar la competitividad de los pequeños productores. En el contexto de esta discusión, el término "beneficios" se utilizará en vez de "economías", con el fin de acomodar la amplia gama de ventajas que se asocian a la escala y al alcance en el contexto del pequeño productor.

4.2 BENEFICIOS DE INCREMENTAR LAS OPERACIONES DE LA EMPRESA EN ESCALA Y ALCANCE

Además de las clásicas eficiencias de escala y alcance en los costos, las empresas de pequeños productores pueden cosechar beneficios intermedios que, a más largo plazo, fortalecerán la organización y la rentabilidad de la empresa. Desde la perspectiva económica, las eficiencias de escala disminuirán los costos unitarios de la entrega de productos al mercado. Desde el punto de vista operacional, mayores escalas y alcances lograrán un mayor efecto multiplicador en los mercados y con las instituciones financieras. Por último, y quizás más importante, las economías de escala les permitirán a las empresas contratar y aprovechar a un conjunto más diverso y competente de recursos humanos, lo cual no sería posible a nivel de microempresas y pequeñas empresas.

4.2.1 PRODUCCIÓN: EFICIENCIA

Una mayor escala de operación logrará eficiencias en la producción que disminuyen los costos variables y fijos. En la práctica, los ahorros en costos variables se dan como resultado de los descuentos en los precios de los insumos cuando se compra en volumen, así como en los costos más bajos por la entrega. Para las actividades en las que los insumos constituyen por lo menos un 40% de los costos totales de producción y las tasas de interés en los préstamos para financiar los insumos oscilan entre un 18% y un 30%, los ahorros totales como resultado de los descuentos por compras en volumen son considerables. De igual manera, los costos de la asistencia técnica y los servicios se distribuyen entre un volumen más grande de productos. Las empresas a más grande escala pueden costear a agrónomos de planta o, en su defecto, contratar a expertos externos que les brinden la orientación técnica necesaria y mantengan las prácticas de producción actualizadas, costeables y receptivas al mercado.

Los costos fijos y de inversión, por unidad, se reducen al incrementarse la escala de las operaciones. Los costos fijos promedio por inversiones en infraestructura y equipo en empresas más grandes son menores que en empresas más pequeñas. En aquellos cultivos que necesitan grandes inversiones en irrigación, viveros, tractores e instalaciones para el manejo de los productos durante la poscosecha, los costos unitarios se reducen patentemente a medida que se aumenta el volumen.

4.2.2 FINANZAS: VENTAJAS ESTRATÉGICAS

Hay varias condiciones (garantías, historial crediticio, rentabilidad, etc.) que, teóricamente, son neutrales a las escalas, cuando se trata del acceso al crédito y de las condiciones para obtener financiamiento. Sin embargo, las instituciones de crédito ven con mejores ojos a una empresa grande, bien administrada, que a una empresa pequeña, aunque ésta esté bien administrada. Las empresas más grandes tienen una mayor tendencia hacia la rendición de cuentas de lo que tienen los pequeños productores o los grupos de productores, pueden proporcionar garantías inmobiliarias y sus costos de transacción son menores. Desde el punto de vista de las instituciones financieras, las circunstancias más favorables de las empresas a mayor escala les permiten una ventaja estratégica para negociar las tasas de interés, los montos de los préstamos y los plazos del financiamiento.

4.2.3 MERCADEO: NEGOCIACIÓN

El volumen de los productos es un componente importante para definir el poder de negociación de un proveedor. Los proveedores más grandes pueden negociar mejores condiciones con los compradores

porque la escala y el alcance de sus operaciones les permiten ofrecer un mayor volumen y una mayor variedad de productos. Para los compradores, un volumen más alto de producción disminuye el riesgo de que el proveedor no cumpla con las especificaciones de cantidad y calidad estipuladas en el contrato. Desde la perspectiva del productor, una mayor capacidad de producción le permitirá un cierto grado de diversificación de sus productos que, para los pequeños productores, no es posible o factible. De igual forma, un volumen mayor de productos le permitirá al productor diversificar sus mercados, disminuyendo así el riesgo de mercado. Expresado llanamente, el vendedor que se acerca al comprador con un mayor volumen, variedad y calidad de productos estará en una mejor posición para negociar.

4.2.4 RECURSOS HUMANOS: APTITUD

Quizás el mayor beneficio que se obtiene con las economías de escala para mejorar la competitividad es la capacidad de contratar a un personal de alta calidad, apropiado y especializado para manejar los distintos aspectos de una empresa agrícola. Los ingresos generados por los altos volúmenes de ventas le permitirán a un negocio contratar a personal competente indicado para asumir funciones importantes dentro de la empresa, como la administración, el mercadeo y la producción. Cuando la escala de las operaciones es grande, una empresa puede costear un programa de instrucción y capacitación sólido mediante el cual se garantice que estos puestos claves, y otros, los seguirán ocupando profesionales competentes y creativos. Hay una correlación muy alta entre el crecimiento de la empresa, tanto en tamaño como en funciones, y la integración de personal competente que brinde la visión, planificación y ejecución que se necesitan para mantener la competitividad.

4.2.5 INFORMACIÓN: FUENTES

Una de las debilidades más graves de las empresas a pequeña escala es la falta de información para la toma de decisiones. En parte, las pequeñas empresas tienen un acceso limitado a la información genérica –como la tecnología para la producción, las condiciones y los precios de los mercados–, dado que cuentan con una capacidad limitada para recabar información y por la misma naturaleza de los pequeños productores. Además, las empresas a pequeña escala desarrollan relaciones muy rudimentarias con otros actores de la cadena de valor y los prestadores de servicios. Mediante el desarrollo de un personal profesional especializado y más capaz se incrementará el acceso a las fuentes de información genérica y específica a las empresas y se aumentará el uso inteligente de la misma.

V. EVALUACIÓN DE LA COMPETITIVIDAD

El tamaño y la variabilidad de la muestra de los grupos de pequeños productores que se entrevistaron con fines de este estudio impiden cualquier pretensión de que sus conclusiones tendrán importancia estadística. Por otra parte, los hallazgos del estudio revalidan las verdades bien conocidas relacionadas con el desarrollo de la pequeña empresa y el valor de esta revalidación es, nuevamente, llamar la atención a lo que hace falta en los esfuerzos por prestar asistencia a las pequeñas empresas agrícolas para que alcancen la competitividad y la sostenibilidad.

5.1 LA MUESTRA DEL ESTUDIO

Las entidades que implementan cada uno de los respectivos proyectos de USAID seleccionaron a los tres grupos de productores que son objetivo de este estudio, en el entendido de que:

- los grupos seleccionados estaban entre los "mejores" del proyecto (en opinión de los directores del proyecto) y
- las personas que se entrevistarían eran los líderes de los grupos.

En el caso de AGIL, los grupos ya habían recibido su certificación; en cuanto a IMARE, los grupos ya se habían "graduado" del programa (terminología utilizada por el director del proyecto), y en el caso de AGEXPORT, los criterios que utilizó el director del programa para la selección no se especificaron. De esa forma, se esperaba que los grupos entrevistados hubieran tenido el tiempo suficiente para implementar la estrategia particular de cada proyecto.

5.2 CÓMO SE MIDIÓ LA COMPETITIVIDAD DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS

Una evaluación de la competitividad es siempre un ejercicio subjetivo, especialmente cuando se trata de pequeños productores. Es importante que las medidas de la competitividad sean lo suficientemente flexibles como para poder aplicarlas a una amplia gama de empresas. También es importante considerar la competitividad de una empresa dentro del contexto de su potencial. Es decir, el nivel más alto del grupo dentro de la cadena de valor no necesariamente es venderle a un consumidor final o a un intermediario final –en este caso es la exportación directa a los mercados extranjeros. Por ejemplo, un grupo puede ser competitivo, rentable y sostenible si produce de manera eficiente y negocia condiciones de venta ventajosas en los mercados intermedios o locales. Una evaluación realista del potencial de un grupo evitará una situación acorde con "Principio de Peter", mediante el cual se trate de elevar al grupo hasta un nivel de incompetencia y falta de competitividad.

La medición de la competitividad de los grupos entrevistados se centró en su condición actual de competitividad. Como se indicó anteriormente, el grado en el cual los grupos alcanzaron sus respectivas metas del proyecto de USAID no se tomó en cuenta. El fin de esta evaluación era medir las circunstancias competitivas de los grupos y establecer una prognosis subsiguiente del éxito que tendrán al concluir el proyecto. Se seleccionaron cuatro criterios [manejo de la producción, mercados y mercadeo, gestión financiera y gestión y capacidad empresarial] como medidas de la competitividad del grupo y se identificaron varios indicadores para cada criterio. [Vea el Anexo A.] Los cuatro criterios seleccionados son aquéllos en los que las pequeñas empresas muestran más debilidad y que, por lo tanto, son barreras para su competitividad y su sostenibilidad.

5.2.1 MANEJO DE LA PRODUCCIÓN

Explícita o implícitamente, la producción ha sido el enfoque de la mayoría de los programas de desarrollo. No obstante, producir para los mercados de productos hortícolas no tradicionales y de alta calidad requiere una mayor coordinación entre el comprador y el vendedor de lo que se requiere al producir para los mercados locales. El solo hecho de incrementar la productividad de los cultivos no es suficiente para alcanzar la competitividad en los mercados no tradicionales. Se identificaron los siguientes indicadores para medir la competitividad de la producción:

- Fuentes de asistencia técnica

La tecnología para la producción es un insumo esencial para alcanzar la productividad y cumplir con las normas de calidad que exigen los mercados de productos hortícolas no tradicionales. Esta tecnología cambia constantemente, con el fin de aumentar la eficiencia de la producción y de responder a las necesidades del mercado. El acceso a fuentes adecuadas de información técnica, ya sea de planta o contratado externamente, es costoso y, muchas veces, está fuera del alcance de los pequeños productores. El reconocimiento de los beneficios que conlleva la contratación de asistencia técnica y la obtención de información es un elemento positivo al calificar la competitividad de un grupo.

- Productividad

La productividad, o sea, la producción por unidad de tierra, es un componente físico que contribuye a la eficiencia de la producción, en el que la eficiencia se mide por costo unitario. La producción física por unidad de tierra (rendimiento) y los costos unitarios se consideraron al examinar la productividad. Una alta productividad y bajos costos se consideraron factores positivos que contribuyen a la competitividad.

- Buenas Prácticas Agrícolas (BPA) y certificación

La utilización de Buenas Prácticas Agrícolas conlleva dos grandes beneficios para el incremento de la competitividad:

a) La tecnología que establecen las BPA (GAP en inglés) generalmente reducirán los costos de producción y
b) las certificaciones GAP permitirán el acceso a muchos mercados de alta calidad.

Por lo tanto, el uso de las BPA y de las certificaciones GAP se consideran factores positivos que contribuyen a la competitividad.

- Mejoras al ambiente de producción

El ambiente natural permite, pero muchas veces restringe, una producción eficiente. La modificación del ambiente puede resultar una medida positiva para incrementar la productividad y la eficiencia, principalmente porque disminuye las pérdidas a causa de las plagas y las enfermedades mediante tecnologías de tipo invernadero y el incremento de la disponibilidad de agua por medio de la irrigación. La presencia de estas tecnologías se consideró un elemento positivo para la competitividad.

5.2.2 MERCADOS Y MERCADEO

Tradicionalmente, el mercadeo de los pequeños productores implica muy pocas acciones proactivas por parte de los agricultores, ya sea a nivel de intermediarios o de mercados locales. Los siguientes indicadores se consideraron como medidas de competitividad, enfatizando las iniciativas de los productores en el proceso del mercadeo:

- Identificación y diferenciación de los mercados

Existen muchas opciones en el mercado de productos hortícolas que pueden aprovechar los pequeños productores. Un proceso constante de identificación de estos mercados, en términos de precio y volumen, así como la mezcla de productos que se compran, le proporcionará al productor una gama de opciones de volumen y calidad. La identificación activa de los mercados por parte del productor se considera un indicador positivo de su competitividad.

- Selección de mercados

El paso subsiguiente después de la identificación de los mercados es su selección. Este proceso implica escoger el mercado adecuado entre varios para maximizar las ventas y las ganancias de los distintos cultivos y calidades producidas. Además de los precios y los volúmenes, existen otros factores que deben considerarse, entre los que se incluyen la confiabilidad del comprador, las condiciones de pago y los costos de mercadeo. Una selección calculada entre las opciones de mercado se considera un elemento positivo de la competitividad.

- Normas y estándares requeridos

El abastecimiento exitoso de los mercados que especifican normas y estándares para los productos requiere que el productor modifique su producción y actividades de poscosecha a manera de cumplir con estas exigencias. El hecho de que los productores puedan cumplir las especificaciones impuestas por un mercado, incluyendo la calendarización de entregas, se considera un indicador positivo de competitividad.

- Contratos de precio/volumen anteriores a la venta

La estabilidad permite al productor planificar y programar su producción y sus ventas. De igual manera, el cumplimiento de las estipulaciones de un contrato requiere un enfoque disciplinado que sea consistente con los mercados de alta calidad. Un mercadeo exitoso mediante contratos de preventa se considera un elemento positivo de la competitividad.

- Valor agregado durante la poscosecha

Las actividades de valor agregado que se llevan a cabo durante la poscosecha tienen repercusiones favorables en cuanto al precio y/o a la diferenciación y acceso a los mercados. La presencia de actividades de valor agregado, cuando éstas las justifica un análisis de costos, se considera un indicador positivo de competitividad.

- Acceso y costo del transporte

El transporte de productos perecederos es un factor crítico para la calidad, el precio y el acceso a los mercados. En gran parte, el transporte adecuado y costeable es un factor que depende de la distancia hacia un camino asfaltado, así como de las condiciones de los caminos terciarios de acceso. De igual forma, el costo del transporte está en función de la competencia que exista entre los transportistas o el acceso a transporte propio. Las áreas de producción que cuentan con buenos servicios y que son accesibles se consideran un factor positivo para la competitividad.

5.2.3 GESTIÓN Y SERVICIOS FINANCIEROS

La falta de financiamiento es uno de los principales factores que limitan la competitividad del pequeño productor. Por otra parte, cuando se obtiene financiamiento bajo condiciones onerosas, se pone en peligro la competitividad. Las siguientes mediciones se utilizaron como indicadores de gestión financiera.

- Fuentes de financiamiento

Para los grupos de pequeños productores, el acceso a fuentes formales de crédito resulta difícil, debido a los requisitos que exigen las instituciones de crédito, así como a su capacidad limitada para ponerse en contacto con un mayor repertorio de fuentes financieras y para negociar sus préstamos.

- Condiciones y plazos del crédito/financiamiento

Una vez se identifican las fuentes de crédito/financiamiento, las condiciones y los plazos en los que se obtiene el capital son críticos para controlar los costos. La capacidad para negociar favorablemente las tasas de interés, los plazos de los préstamos y las actividades que se financiarán es un indicador positivo de competitividad.

- Gestión financiera para la rentabilidad

La rentabilidad, o sea las ganancias que se obtienen con el uso del capital, es una función de una buena gestión financiera, mediante la cual se ponderan y se seleccionan las opciones de inversión y las opciones operacionales. Un grado aceptable de rentabilidad se percibe como un indicador positivo de la competitividad.

5.2.4 GESTIÓN Y CAPACIDAD EMPRESARIAL

Hay una dicotomía en la gestión cuando se trata de grupos de pequeños productores: las funciones administrativas del grupo y la toma de decisiones como una empresa agrícola. Desde siempre, el modelo tradicional de crear y operar cooperativas ha hecho énfasis en la última. Para que una pequeña empresa logre el éxito, sin embargo, debe tener una orientación empresarial. Se utilizaron las siguientes mediciones para indicar la competitividad en la gestión:

- Funciones administrativas y de gestión

La forma como se organizan y se delegan las responsabilidades constituye un reflejo de la integración de las funciones de gestión y administración. Un organigrama institucional y la presencia de personas que ocupan puestos claves, así como un plan de negocios operativo, se consideran elementos positivos de la competitividad.

- Estado legal

El estado legal del grupo indica su seriedad como empresa comercial. Existen varias opciones para constituir formalmente al grupo y la figura apropiada para su constitución influirá en el alcance de las actividades a las que la empresa se puede dedicar. La constitución legal del grupo se considera un indicador de su competitividad.

- Manejo de riesgo

El manejo de los riesgos específicos de producción, financieros y de mercado ya se tocó como parte de las acciones de diversificación e inversión. Sin embargo, el concepto del manejo de riesgos como una estrategia que incorpora, a propósito, actividades que reducen el riesgo es un elemento positivo de la competitividad.

- Recursos humanos

Luego del *World Business Forum 2010,* surgieron varias lecciones aprendidas, entre las que tienen especial preponderancia se encuentra la siguiente[4]:

> *Primero es el* **quién***, luego es el* **qué***. Las grandes organizaciones se construyen seleccionando las personas idóneas para asumir responsabilidades; aquéllas que no sólo desempeñan un puesto, sino que aceptan la responsabilidad [y el reto]. Antes de diseñar la estrategia, debe determinarse quiénes serán los encargados de sacar adelante a la empresa.*

La diversidad y la calidad de los recursos humanos del grupo será un factor decisivo para determinar su capacidad para llevar a cabo acciones de producción y mercadeo en una forma exitosa, así como lograr el acceso a los servicios necesarios. Un personal especializado, experimentado y competente se considera un elemento positivo de la competitividad.

- Capacidad empresarial

Los empresarios son los que logran que una empresa sea exitosa. Las conclusiones del mencionado *World Business Forum 2010* hacen mucho énfasis en el liderazgo que brinda la visión y la iniciativa necesarias para alcanzar el éxito. De las discusiones con líderes de los grupos seleccionados surgió una nueva percepción sobre el espíritu empresarial de estos líderes. El liderazgo proactivo, agresivo y creativo se considera un componente positivo de la competitividad.

5.3 CUANTIFICACIÓN DE LOS INDICADORES BÁSICOS DE COMPETITIVIDAD

Con el fin de analizar el desarrollo de la competitividad en los grupos de pequeños agricultores, se cuantificaron los cuatro criterios de competitividad correspondientes a cada grupo, en base a los indicadores que se presentan en la Sección 5.2 anterior. Cada uno de los autores del estudio le asignó, en forma independiente, un valor de 0 a 10 a los indicadores de cada criterio, en el que 10 es el cálculo más favorable de competitividad. Seguidamente, cada autor promedió los puntajes para presentar una calificación de competitividad para cada uno de los cuatro criterios. Por último, los puntajes de los tres autores se revisaron y se determinó un valor consensuado correspondiente a cada uno de los criterios en cada grupo de productores.

[4] *Siglo Veintiuno*, octubre 17, 2010, pág. 9.

VI. FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LAS EMPRESAS DE PEQUEÑOS PRODUCTORES CON RESPECTO A LA COMPETITIVIDAD

En esta sección se analizan y se discuten los puntajes de competitividad promedio de cada uno de los tres proyectos apoyados por USAID, así como los puntajes consolidados de los nueve grupos. El propósito es comprender mejor las fortalezas y debilidades de la competitividad en el ámbito de las pequeñas empresas agrícolas. Dadas las condiciones desiguales de los tres proyectos y sus grupos, el enfoque está en las verdades colectivas y no en los puntajes comparativos entre las ONG. [En el Anexo A se presentan los estimados de la competitividad de cada grupo, acompañado por los comentarios sobre los factores que influyeron en estos estimados.]

6.1 UNA ADVERTENCIA

La selección inicial de los grupos de beneficiarios en cada proyecto responde a los criterios estipulados en la Solicitud de Propuestas de USAID. Ésta, a su vez, fue un factor determinante en la condición de los participantes en cuanto a su competitividad desde el principio y, consiguientemente, al final del proyecto. La escala de los grupos entrevistados variaba considerablemente (Ej.: el número de sus miembros, el área de sus tierras y el volumen de su producción), así como su tiempo de existencia y la madurez del grupo, así como su historial de participación en los programas de asistencia. Además, los grupos seleccionados por los tres proyectos ya presentaban fortalezas y debilidades que habían heredado. Esta variabilidad tuvo un impacto significativo en los puntajes individuales y, en un menor grado, en los puntajes de competitividad combinados.

6.2 INDICADORES CUANTITATIVOS DE COMPETITIVIDAD

Los puntajes estimados en este estudio brindan una mayor percepción del "estado de la empresa" en cuanto a la competitividad de los grupos de pequeños productores entrevistados. A ese fin, se presentan los puntajes individuales y promedio correspondientes a los grupos de ONG (Secciones 6.2.1 a 6.2.3); luego, se presentan los puntajes consolidados correspondientes a la población de muestra de nueve grupos (Sección 6.2.4). Al trabajar con promedios aplicados a la población de muestra, la cual es sumamente variable, se perdió información que hubiera sido útil para el diseño de actividades futuras. El rango de puntajes de competitividad que aparece en la Tabla 1 indica la variabilidad que existe entre los puntos de datos bajos y altos de los nueve grupos entrevistados.

Tabla 1: Puntajes de competitividad: Bajos, altos y rangos

Criterios	Puntaje bajo	Puntaje alto	Rango	Rango de puntajes de competitividad
1. Gestión empresarial	3.7	7.3	3.6	
2. Gestión financiera	5.0	7.3	2.3	
3. Mercados y mercadeo	5.6	7.4	1.8	
4. Manejo de la producción	6.0	7.8	1.8	

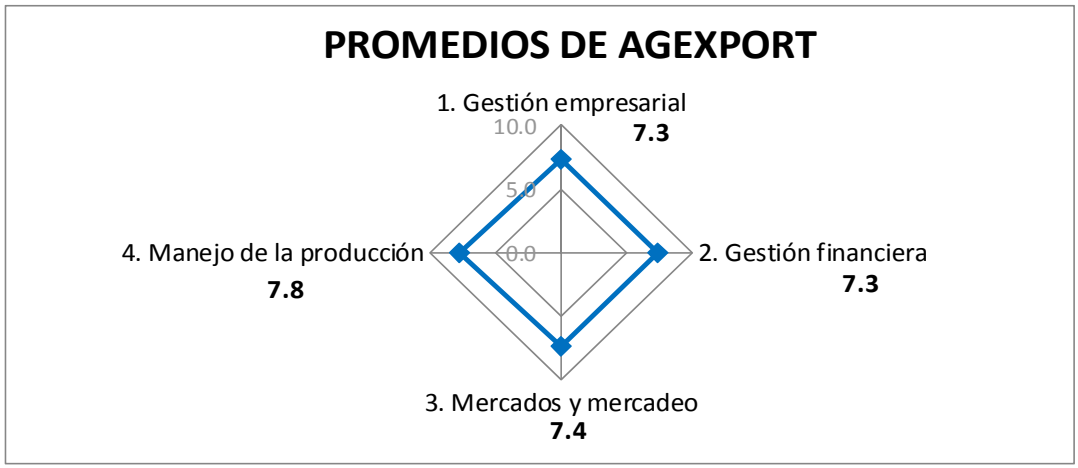
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

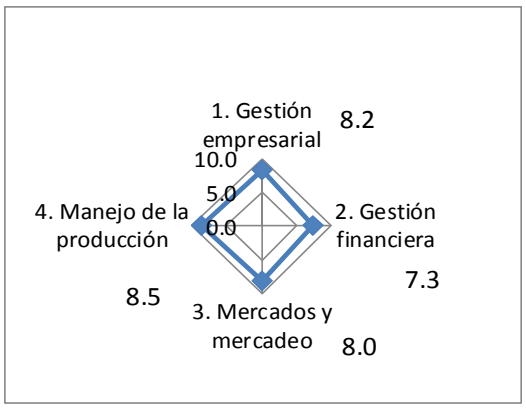
6.2.1 EMPRESAS DE AGEXPORT

En la Gráfica 1 se resumen las clasificaciones de competitividad individuales y colectivas correspondientes a los tres grupos de AGEXPORT. [Vea la página 16.] Los puntajes promedio de estos grupos son relativamente altos, muestran consistencia y equilibrio en todos los criterios de competitividad y muestran un rango limitado de puntajes entre los grupos y dentro de los mismos grupos. Los valores promedio, que oscilan entre 7 y 8, de una escala de 10, señalan que estos grupos están listos para mantener su sostenibilidad, por lo menos dentro de su actual enfoque y nivel de actividades. Sin embargo, los sietes y ochos no son dieces, lo cual indica que los grupos también están equilibrados en cuanto a sus deficiencias.

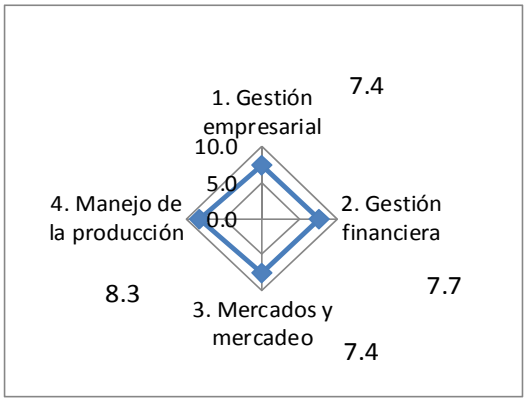
Gráfica 1: Puntajes de competitividad de los grupos de AGEXPORT

CRITERIOS	Promedios de AGEXPORT	CANOAS	ADIBA	ADINSE
1. Gestión empresarial	**7.3**	8.2	7.4	6.2
2. Gestión financiera	**7.3**	7.3	7.7	7.0
3. Mercados y mercadeo	**7.4**	8.0	7.4	6.9
4. Manejo de la producción	**7.8**	8.5	8.3	6.5

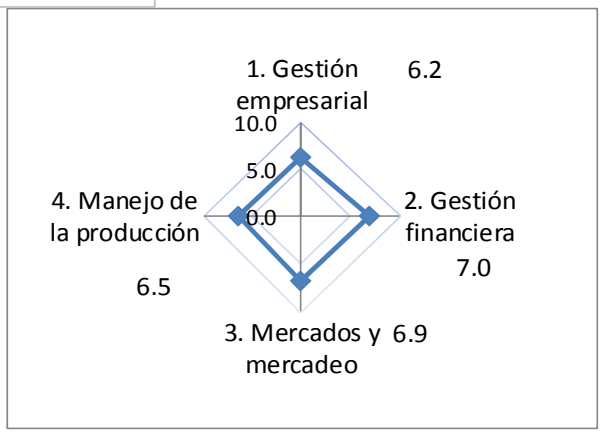




CANOAS



ADIBA



ADINSE

El nivel y el equilibrio de los puntajes de competitividad reflejan el programa intensivo y polifacético de AGEXPORT, que integra la producción, el mercadeo y el desarrollo de las empresas. Igualmente importante, sin embargo, es que AGEXPORT seleccionó grupos maduros, todos los cuales ya han estado funcionando durante más de diez años y ya han recibido asistencia mediante otros proyectos varios. En una proporción ínfima, el área de mayor fortaleza de los grupos es la del Manejo de la Producción, que probablemente se deba al enfoque preponderante que los proyectos de desarrollo agrícola han tenido en el pasado. Sin embargo, en promedio, los puntajes de los grupos muestran poca diferencia entre los cuatro criterios de competitividad.

Basándonos en nuestro breve encuentro con los grupos de AGEXPORT durante las presentaciones que se organizaron, es difícil profetizar el éxito que tendrán los grupos una vez haya finalizado el apoyo del proyecto y de AGEXPORT. De igual manera, hay incertidumbre acerca de cómo se desempeñarán los grupos una vez estén fuera de su elemento, establecido durante los últimos cuantos años de sembrar los mismos cultivos y producir para los mismos mercados bajo protección y tutela. No obstante, es evidente que al menos uno, y posiblemente dos, de los grupos llegaron a un punto en su desarrollo empresarial que implica aptitud, estabilidad y competitividad a su nivel y función actuales dentro de la cadena de valor. Este logro podría facultarlos como candidatos para emprender nuevos negocios a lo largo de la cadena de valor o para una mayor consolidación de su condición actual.

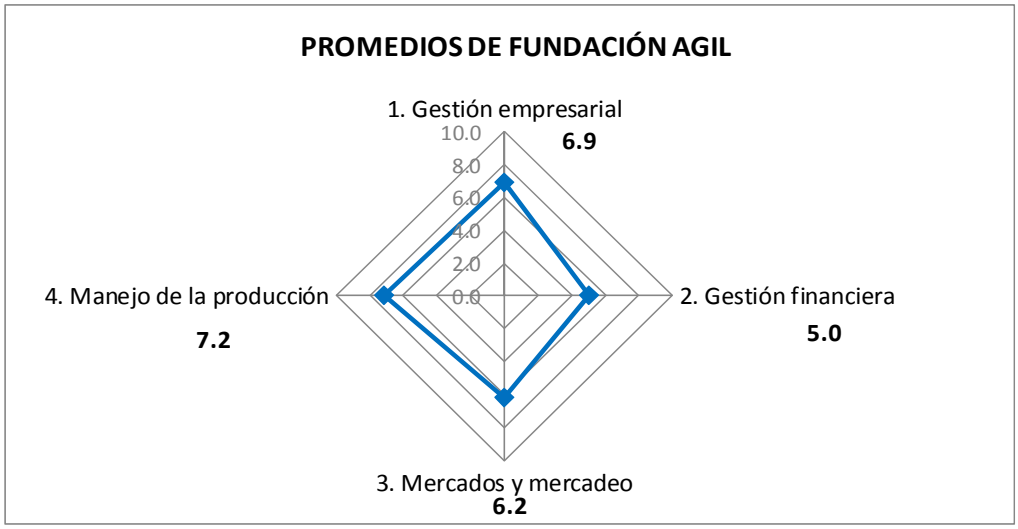
6.2.2 EMPRESAS DE AGIL

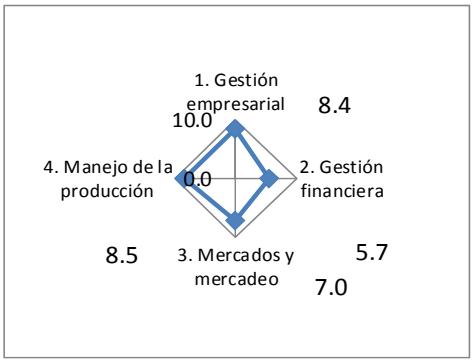
En la Gráfica 2 se resumen los puestos según la competencia individual y según la competencia colectiva correspondiente a los tres grupos de productores de AGIL. [Vea la página 18.] Los puntajes muestran una fortaleza moderada en el Manejo de la Producción y una debilidad muy notoria en la Gestión Financiera. Dado el conjunto de destrezas y el enfoque obligatorio en la producción y la certificación que tiene AGIL, no es de sorprender que el Manejo de la Producción sea el factor de competitividad más desarrollado. Los grupos de AGIL muestran un gran disparidad en todos los criterios de competitividad entre el grupo que punteó más alto (*Manantial de Verduras*) y el que punteó más bajo (*Flor de Mora*). Esto contrasta con el puntaje equilibrado que se pudo ver en los grupos de AGEXPORT. Si bien esta disparidad se oculta en parte en los valores promedio correspondientes a todos los grupos de AGIL, los puntajes a nivel individual permiten una diferenciación clara entre los grupos.

El grupo *Manantial de Verduras* es el único de los tres que muestra indicadores razonablemente fuertes en los criterios de competitividad, con excepción del de Manejo Financiero. Los puntajes tan críticamente bajos de los otros dos grupos en dos o más criterios hacen dudar de su estado de competitividad y de sostenibilidad, especialmente en ausencia de un apoyo continuado por parte del proyecto.

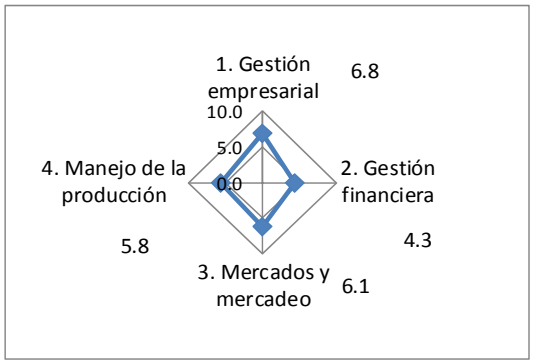
Gráfica 2: Puntaje de competitividad de los Grupos de Fundación AGIL

CRITERIOS	Promedios FUNDACIÓN AGIL	Manantial	Frutasa	Moras
1. Gestión empresarial	**6.9**	8.4	6.8	5.6
2. Gestión financiera	**5.0**	5.7	4.3	5.0
3. Mercados y mercadeo	**6.2**	7.0	6.0	5.5
4. Manejo de la producción	**7.2**	8.5	5.8	7.3

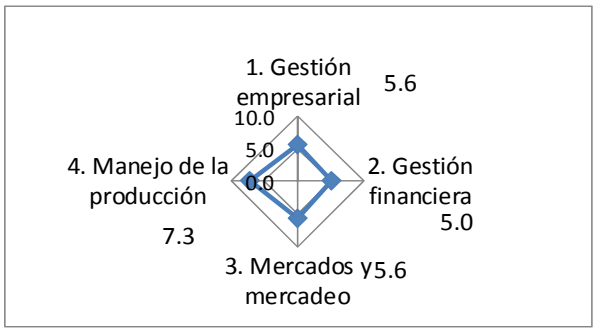




MANANTIAL



FRUTASA



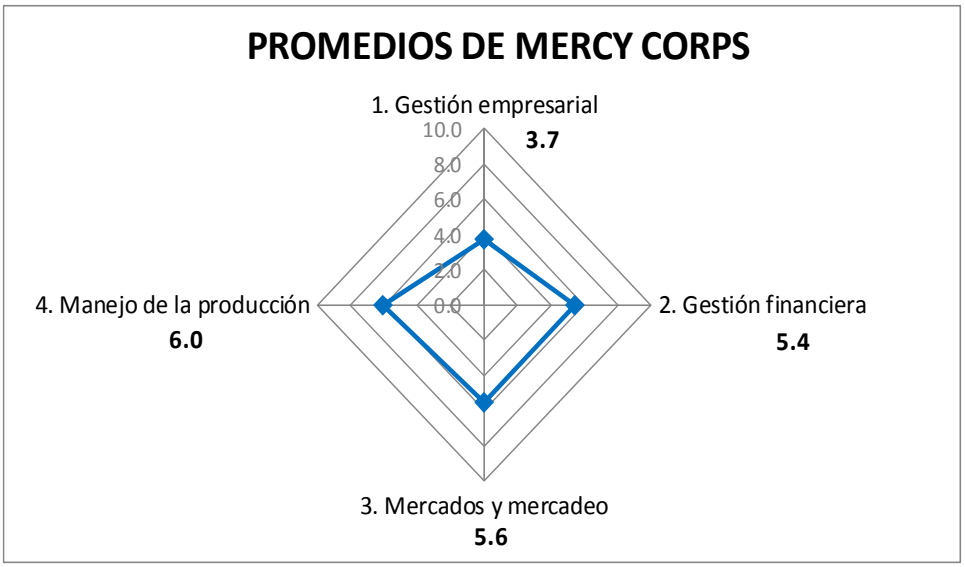
MORAS

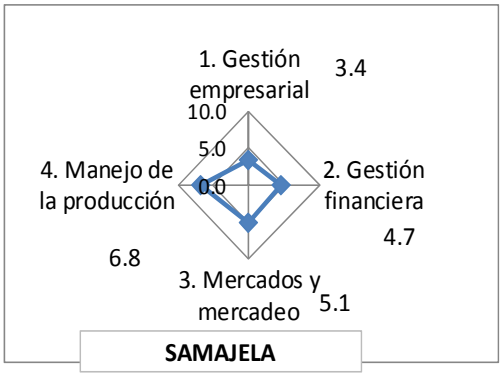
6.2.3 EMPRESAS DE IMARE

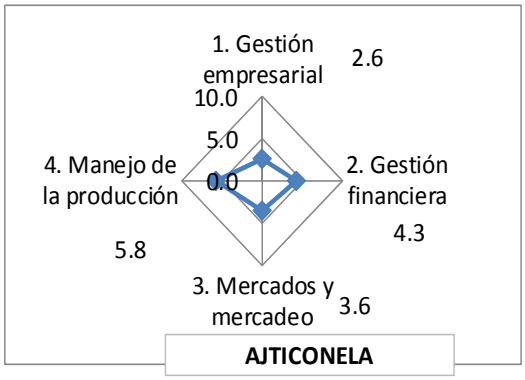
En la Gráfica 3 se resumen las clasificaciones según la competitividad individual y según la competitividad colectiva de los tres grupos de productores de Mercy Corps. [Vea la página 21.] Los puntajes promedio muestran que hay debilidades muy notorias en todas las áreas de competitividad; sin embargo, los puntajes del grupo *Vista Hermosa* son mucho más altos que los de los otros dos grupos. Los puntajes de Manejo de la producción son la fortaleza mayor en cada grupo, aunque el mercadeo sobrepasa a la producción en el caso del grupo *Vista Hermosa*. De nuevo, los promedios ocultan los puntajes extremadamente bajos de los tres grupos y en los criterios de competitividad. Los grupos productores de Mercy Corps puntean bajo en el área de Gestión Empresarial en forma consistente, lo cual refleja, en parte, la informalidad de los grupos (en contraposición a la constitución formal/legal de las empresas de AGEXPORT y AGIL). Además, los criterios que se utilizaron –con orientación social más que comercial– tuvieron mucho peso en la identificación y selección de los grupos, con lo cual se distorsionaron las características de los mismos.

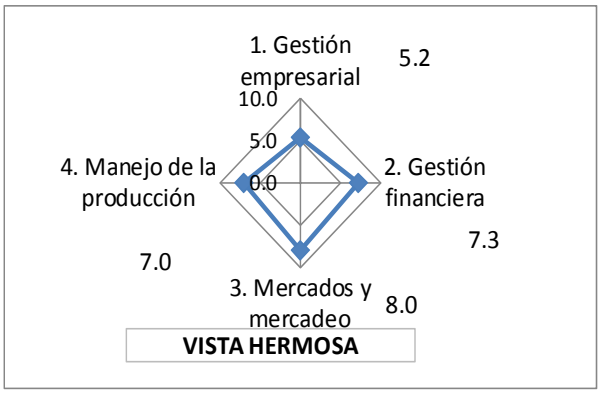
Gráfica 3: Puntajes de competitividad de los Grupos de IMARE

CRITERIOS	Promedios MERCY CORPS	SAMAJELA	AJTICONELA	VISTA HERMOSA
1. Gestión empresarial	**3.7**	3.4	2.6	5.2
2. Gestión financiera	**5.4**	4.7	4.3	7.3
3. Mercados y mercadeo	**5.6**	5.1	3.6	8.0
4. Manejo de la producción	**6.0**	6.8	4.3	7.0







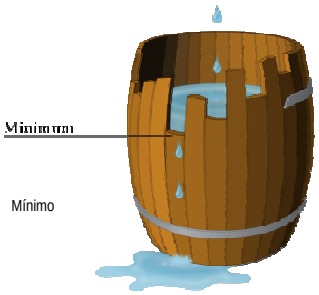


6.2.4 UNA VISIÓN COMBINADA DE LA COMPETITIVIDAD DE LOS GRUPOS Y DE LAS MUESTRAS

Las presentaciones numéricas y gráficas de los punteos de los nueve grupos entrevistados miden la magnitud y la distribución de su competitividad. La magnitud de los punteos muestra el grado de competitividad a nivel de grupo o de los niveles combinados correspondientes a un criterio específico. La distribución de los puntajes denota las relativas fortalezas y debilidades en los criterios de competitividad de cada grupo y de la población del estudio, como un todo. En los datos y los diagramas de la Gráfica 4 se resume el estado promedio de competitividad de los grupos de productores de las tres ONG, así como el de la población de muestra. [Vea la página 23]. Si bien los datos muestran una variabilidad considerable, un mayor análisis sugiere que hay un desarrollo secuencial en la competitividad de las empresas de acuerdo al siguiente orden ascendente:

(a) Producción
(b) Mercadeo
(c) Finanzas
(d) Capacidad empresarial

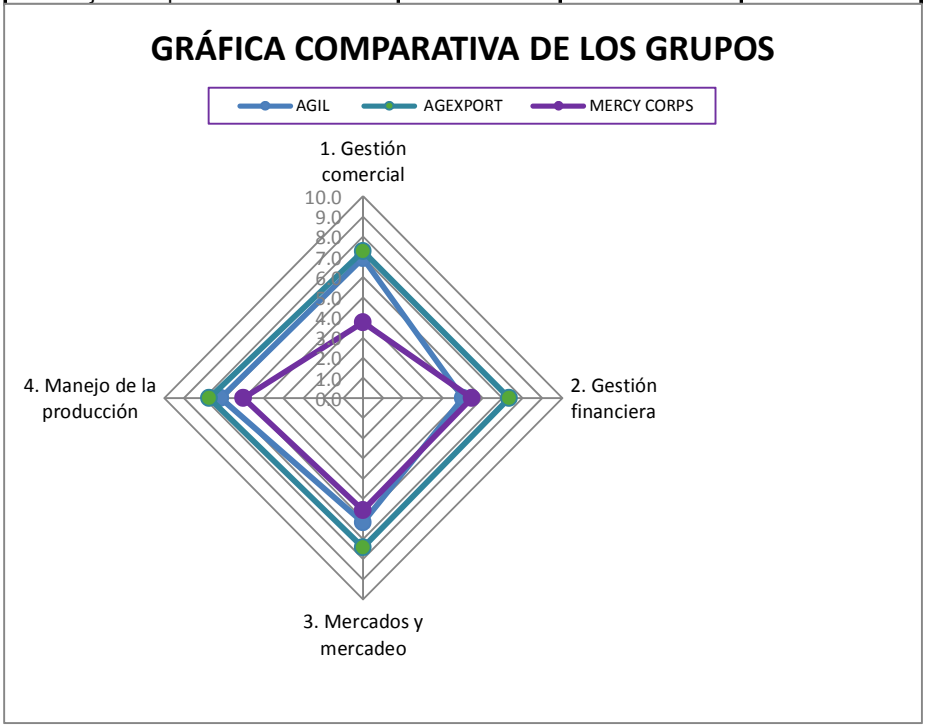
Esto quiere decir que los grupos primero muestran avances en el Manejo de la Producción y luego en Mercadeo, seguido por un desarrollo en la competitividad relacionada con la Gestión Financiera y la Gestión Empresarial.La competitividad y, particularmente la posibilidad de lograr la competitividad para progresar en la cadena de valor, depende de la competencia de una empresa en todas las áreas que se midieron en este ejercicio. Lograr puntajes moderados o altos en una sola o en unas cuantas áreas constituye un riesgo considerable para la competitividad y la sostenibilidad. En algún momento, la baja competitividad en una o más áreas limitará la competitividad global de las empresas, un concepto descrito en la Ley del Mínimo de Liebig. La aplicación de esta ley en el contexto de la competitividad empresarial indica que el nivel al que pueda elevarse la competitividad de una empresa está sujeto a su factor de competitividad más débil.



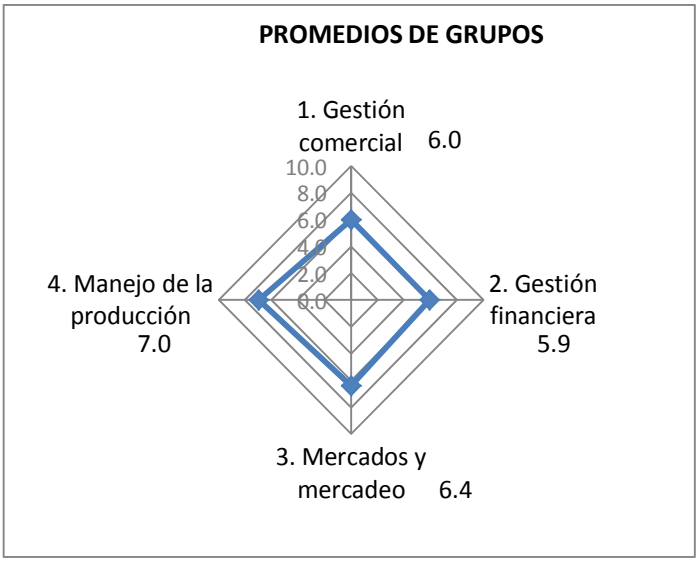
Para explicar su ley, Liebig utilizó la imagen de un barril. Así como la capacidad de un barril con duelas de distintos tamaños está limitada a la duela más corta, así la competitividad de una empresa se limita al componente de competitividad más débil. Las entrevistas con los grupos le dan validez a este concepto de los factores limitantes. En algunos casos, los grupos con alta productividad y buenas oportunidades en los mercado no logran aprovecharlas, dada su falta de financiamiento a largo plazo, ya sea para la inversión en infraestructura o para poder resistir los retrasos en los pagos que ocurren en los mercados finales más lucrativos. De igual manera, las oportunidades del mercado se perdieron a causa del deficiente manejo empresarial y su poca capacidad de negociación.

Gráfica 4: Punteos de competitividad para una combinación de grupos

CRITERIOS	AGIL	AGEXPORT	MERCY CORPS
1. Gestión comercial	**6.9**	**7.3**	**3.7**
2. Gestión financiera	**5.0**	**7.3**	**5.4**
3. Mercados y mercadeo	**6.2**	**7.4**	**5.6**
4. Manejo de la producción	**7.2**	**7.8**	**6.0**



CRITERIOS	Promedio todos los grupos
1. Gestión comercial	6.0
2. Gestión financiera	5.9
3. Mercados y mercadeo	6.4
4. Manejo de la producción	7.0



La debilidad general y la desigualdad en los puntajes de competitividad de los grupos la explican, en parte, las incongruencias internas en el diseño del proceso y en los criterios de selección de los grupos. El Informe Final de IMARE identifica los aspectos claves del propósito y la estrategia del proyecto, que limitó su efectividad y la participación sostenida de varios grupos de beneficiarios. Este estudio llegó a la conclusión que los mismos aspectos restrictivos del propósito y el diseño del proyecto causaron impacto en los proyectos de AGEXPORT y AGIL. Muy importante entre las "verdades universales" que se destacan en el Informe de IMARE son:

- En el diseño del proyecto se entremezclaron los objetivos sociales y comerciales;
- La falta de diferenciación entre los grupos candidatos condujo a una mezcla que resultó contraproductiva, ya que algunos grupos no contaban con las calificaciones necesarias para alcanzar los objetivos del proyecto;
- No se dio un desarrollo paralelo de los factores de competitividad; en el caso del informe del IMARE, se hace una referencia específica a la debilidad de la Gestión Financiera;
- Es necesario identificar el punto de la cadena de valor en el cual un grupo (o empresa) tiene el potencial de desempeñarse competitivamente y adecuar las intervenciones a ese punto y a ese potencial.

6.3 INDICADORES CUALITATIVOS DE COMPETITIVIDAD: ACCIONES PARA EL MANEJO DE RIESGOS

A lo largo de las entrevistas de grupos, se hicieron evidentes varios indicadores cualitativos de la competitividad. Estos indicadores apoyan y amplían la información proporcionada por los valores cuantitativos que se presentan en la sección anterior. En gran parte, las acciones que favorecen una mayor competitividad se centran en la reducción de los riesgos mediante estrategias y actividades apropiadas para el manejo de riesgos.

6.3.1 PRODUCCIÓN

- La ruta hacia la competitividad incluye acciones que reducen el riesgo en la producción, controlando el ambiente productivo, y que incrementan la productividad y la eficiencia. Entre los grupos entrevistados, los métodos principales para modificar las condiciones de producción fueron la irrigación y las técnicas de invernaderos parciales. Además, el uso correcto y prudente de insumos apropiados se asoció con una mayor competitividad.
- El acceso y la adopción de tecnología son factores esenciales de la competitividad. Un indicador de acceso fue la forma en la que los grupos obtenían asistencia técnica. Los tres mecanismos de asistencia técnica que se observaron fueron:

    - Un agrónomo de planta, pagado por el grupo
    - Asistencia técnica brindada por el exportador/comprador
    - Asistencia técnica proporcionada por el proyecto de USAID.

  La sabiduría convencional clasificaría las tres condiciones anteriores en orden descendente. La capacidad técnica de planta proporciona un aporte tecnológico constante, incrementa las probabilidades de que se adopte la tecnología e indica el nivel de capacidad económica que permite financiar la asistencia técnica como un aporte importante al proceso de producción. La

asistencia técnica que brinda el comprador por medio del contrato de precosecha proporciona estabilidad a las recomendaciones técnicas y el monitoreo de la aplicación de dicha tecnología. Es obvio que esta asistencia depende de que la relación continúe con el comprador. Por último, algunos de estos grupos dependen por completo de los técnicos del proyecto para los aportes técnicos. En parte, esto depende de la escala de operación del grupo y, por lo tanto, de su nivel de ingresos, que le permite o no contratar asistencia técnica de tiempo completo o de medio tiempo. Una vez que finalizan los proyectos, es poco probable que estos grupos llenen el subsiguiente vacío de asistencia técnica.

6.3.2 MERCADEO

- La diversificación de mercados y productos fortalecen la posición de competitividad de una empresa. Al identificar mercados alternativos, el vendedor puede diferenciarlos basándose en la calidad y la demanda de los productos. Entre más diversa sea la gama de productos que demande el proveedor, más atractivo le parecerá éste al comprador, quien podrá reducir el número de proveedores con los que trata y logrará dispersar el riesgo de la producción.
- La transformación del producto luego de la cosecha es un medio de diversificar la gama de productos que se ofrecen. Esta transformación puede crear un valor agregado, mejorando la presentación del producto. Entre los grupos entrevistados, el manejo del producto incluyó la clasificación y el empaque. Sin embargo, en muchos casos, esta "transformación" sólo sirve para lograr el acceso al mercado, y los costos y aportes adicionales no necesariamente logran precios más altos. La posición débil para la negociación con que cuentan la mayoría de los grupos se debe a su falta de escala y a su consiguiente falta de importancia como proveedor.

6.3.3 GESTIÓN FINANCIERA

- Globalmente, los grupos no cuentan con financiamiento institucional. Los grupos adoptan diversas estrategias para solventar esta situación. La mayor parte de los grupos obtienen sus créditos mediante financiamiento parcial de la producción otorgada por los proveedores de insumos y/o compradores. De igual forma, muchos de los grupos utilizan préstamos que les otorgan otras fuentes que no son bancarias, incluyendo organizaciones de microfinanzas, pero a altas tasas de interés. La forma más común de asegurarse de los riesgos que implica esa falta de financiamiento es el ahorro entre los miembros del grupo, con el fin de autofinanciar sus costos de producción, con lo cual se soluciona la falta de fondos a corto plazo, pero que no resuelven sus necesidades de financiamiento para infraestructura, que es a más largo plazo.
- Una fuerte competitividad se relaciona de cerca con una buena gestión financiera y el uso adecuado de los fondos. Los grupos que efectuaron cálculos adecuados de costos e ingresos se posicionaron mejor para analizar, diferenciar y seleccionar entre los mercados alternativos para lograr una maximización de sus ingresos y reducir los riesgos del mercado.

6.3.4 GESTIÓN EMPRESARIAL

- La capacidad empresarial es el componente más crítico de la competitividad empresarial. Los grupos con líderes que son buenos empresarios muestran un mejor posicionamiento en producción, mercadeo y financiamiento. Una característica importante de los grupos dirigidos por empresarios es la separación que se da entre las funciones económicas y sociales del grupo, en la cual se da prioridad a la función económica de la empresa sobre la misión social del grupo.

- Como se indicó anteriormente, una empresa competitiva puede estar situada en cualquier etapa de la cadena de valor. Es vital que la empresa reconozca cuál es la etapa en la que cuenta con una ventaja comparativa y cuál es aquélla que es congruente con sus capacidades. A medida que una empresa crece y madura, logrando una mayor capacidad de producción y más capacidad administrativa, se puede cambiar la etapa funcional, pero una vez más, a un nivel que apoyen sus capacidades.

VII. ESTRATEGIAS PARA ALCANZAR COMPETITIVIDAD MEDIANTE LA ESCALA

Para la mayoría de pequeñas empresas, no es posible alcanzar directamente una escala de operación que les permita gozar de la amplia gama de beneficios que logran las empresas más grandes. Como se puede ver por los análisis anteriores, la competitividad requiere una integración de funciones; las aptitudes en sólo una función o en unas cuantas funciones es una condición necesaria, si bien no suficiente para la competitividad. Sin embargo, hay diversas estrategias que le permiten a las pequeñas empresas alcanzar los beneficios de escala sin que las empresas tengan un crecimiento simultáneo, buscando relaciones que complementen y suplementen su capacidad.

La determinación del nivel apropiado de la cadena de valor para una empresa específica y la estrategia de competitividad que corresponde a ese nivel dependen de muchos factores. Para que una empresa inicie un programa que incremente su competitividad y sostenibilidad, debe identificarse un nivel de cadena de valor meta y, subsiguientemente, seleccionar una estrategia. Otra lección que surgió del *World Business Forum 2010* se centra en la visión de una empresa y sus miembros:

> *Alinear la visión de la empresa con la visión de las personas que forman parte de ella. ¿Cuál es la visión de la [pequeña] empresa? ¿Cuál es la visión de las personas dentro de la [pequeña] empresa? ¿Son las mismas? Las grandes empresas establecen una cultura empresarial con personas que están comprometidas con una visión.* [5]

En el contexto de las pequeñas empresas agrícolas, su competitividad está sujeta a la capacidad de sus recursos agrícolas, financieros y humanos. Con todo y eso, la capacidad de estos recursos se puede complementar mediante diversas estrategias para acceder a los beneficios de escala. Para ilustrar estas estrategias, se pueden mencionar algunos ejemplos de situaciones que se dan en Guatemala en la actualidad.

[5] *Siglo Veintiuno*, 17 de octubre de 2010, pág. 9.

7.1 BENEFICIOS DE ESCALA POR MEDIO DE INTEGRACIÓN VERTICAL

El crecimiento de las pequeñas empresas para alcanzar un nivel de autosuficiencia en un momento dado y dentro de la cadena de valor total (es decir, desde la producción hasta el mercado final) es una estrategia a la que muchas veces se aspira, pero raras veces se alcanza. En el caso de productos básicos de exportación, llegar a dominar el mercadeo a nivel internacional es una barrera imponente para la mayoría de grupos de productores que no tienen mucha experiencia fuera de los mercados locales o regionales. El éxito de estos mercados requiere de una producción disciplinada, pero lo que es más problemático es el acceso a los servicios técnicos y financieros necesarios para competir en los mercados internacionales, así como el desarrollo de un nivel suficiente de capacidades empresariales y comerciales. Sin embargo, los objetivos y los beneficios de una integración vertical no se aplican sólo a la exportación directa. Una empresa puede, y debe, decidir integrar la producción y las actividades de poscosecha hasta un punto intermedio o final de la cadena de valor, según se lo permita su capacidad.

Dos ejemplos de la ruta de integración vertical asumida por los productores hortícolas en años recientes demuestran las recompensas y los peligros insospechados de esta estrategia. En el primer ejemplo, una organización de productores pudo reunir todos los factores necesarios para competir en mercados seleccionados; en el segundo, la organización únicamente logró abordar sólo unos cuantos de los factores que necesitaban para competir con éxito en los mercados hortícolas de exportación y no logró alcanzar sus objetivos.

7.1.1 COOPERATIVA AGRÍCOLA INTEGRAL UNIÓN DE CUATRO PINOS

Obviamente, una aplicación exitosa de integración vertical la constituye *Cuatro Pinos*. Desde el momento de sus inicios como una coalición de pequeños productores de NTX, *Cuatro Pinos* se convirtió en un líder exportador competitivo con las siguientes funciones:

> *Cuatro Pinos es una cooperativa con un volumen de ventas sobre los $10 millones al año, de los cuales aproximadamente la mitad proviene de ventas de ejote francés. Este nivel de ingresos le ha permitido a Cuatro Pinos invertir en personal profesional y en la prestación innovadora de servicios a proveedores a pequeña escala. Se ha convertido en una sociedad mercantil de minifundistas. A sus funciones de mercadeo y distribución ha integrado la prestación de servicios de extensión, entre ellos el transporte, la investigación aplicada dirigida a cultivos específicos y los insumos de alta calidad.*[6]

Los tres factores claves de este éxito fueron la cantidad considerable de insumos técnicos y financieros que los donantes internacionales le proporcionaron a lo largo de varios años, con lo cual alcanzó un volumen alto de producción y –quizás el factor más decisivo– la presencia de un empresario muy competente que ha dirigido *Cuatro Pinos* durante la mayor parte de su desarrollo y posicionamiento como líder de la industria. Un factor adicional del éxito fueron las alianzas que *Cuatro Pinos* logró establecer con mercados extranjeros, mediante las cuales ha logrado incursionar en mercados estables y obtener condiciones justas. Como resultado de la implementación de esta estrategia, la operación actual de *Cuatro Pinos* maneja un volumen considerable y una gran variedad de productos que fluyen del productor al importador.

---

[6] '*Cuatro Pinos* and LA Salad: forging a French bean supply chain in Guatemala' (*Cuatro Pinos* y LA Salad: Forjando una cadena de suministros de ejote francés en Guatemala), Oxfam, 2009.

7.1.2 LA ESTANCIA AGROINDUSTRIAL, S.A. (*LESTANZA*)

En contraste con la experiencia de *Cuatro Pinos* están los esfuerzos de *LeStanza* por integrar verticalmente la capacidad de producción de pequeños productores individuales y convertirla en una operación de exportación directa. El proceso de integración pasó por los pasos ya conocidos de organizar a los productores, efectuar un mercadeo colectivo a nivel local, realizar el manejo de poscosecha con valor agregado, vender a los exportadores y, finalmente, realizar la exportación directa. Los esfuerzos de *LeStanza* se vieron coartados por las condiciones fluctuantes del mercado, el bajo volumen de producción y la falta de capital y, más importante, por la poca capacidad de la organización para manejar una empresa que vendiera a los mercados de exportación. Como resultado de las dificultades que ha tenido como proveedor de los mercados internacionales, *LeStanza* ha vuelto a su condición anterior y está vendiendo otra vez a las grandes empresas de exportadores los mismos productos que trató de exportar directamente.

7.2 BENEFICIOS DE ESCALA LOGRADOS AL ASOCIARSE

El concepto de federaciones de cooperativas es que un grupo de cooperativas se afilian con una organización de segundo nivel, con el fin de obtener beneficios de escala que hubieran sido difíciles de generar con una cooperativa individual. Los beneficios que obtiene un grupo de productores o una empresa al afiliarse en una federación dependen, en gran parte, de la capacidad que tenga la empresa para negociar dichos beneficios y para cumplir con los requisitos de los asociados.

Un ejemplo de una federación centrada en la agricultura es la *Federación de Cooperativas Agrícolas de Guatemala* (FEDECOAG). Esta federación de cooperativas agrícolas cuenta con más de 50 cooperativas afiliadas que representan a cerca de 35,000 productores. A este nivel de asociación, los afiliados pueden tener acceso a varias funciones y oportunidades comerciales entre cooperativas. Además de brindar servicios técnicos, financieros y comerciales, la FEDECOAG estableció compañías para realizar la transformación y el mercadeo de los productos después de la cosecha. Todo ello sería muy difícil a nivel de grupo de productores o empresa.

De igual manera, la *Federación de Cooperativas Agrícolas de Productores de Café de Guatemala* (FEDECOCAGUA), que representa a 150 grupos de productores y a 20,000 pequeños productores proporciona servicios técnicos, de procesamiento, financieros y de mercadeo. La magnitud de sus operaciones le proporciona peso en las negociaciones en varios frentes, dentro de Guatemala y en los mercados internacionales. Las cooperativas afiliadas se benefician con el nivel de demanda de insumos y servicios, así como con el volumen de café de exportación que representa la FEDECOCAGUA.

7.3 BENEFICIOS DE ESCALA POR MEDIO DE ALIANZAS EN LA CADENA DE VALOR

Merece la pena repetir que las metas, objetivos y capacidades de las pequeñas empresas agrícolas son muy variados, y que el concepto de competitividad es muy específico en cada una de ellas. La más importante entre las decisiones de cada empresa es dónde ubicarse en la cadena de valor, tomando en cuenta el nivel en el que la empresa se pueda desempeñar más efectiva y eficientemente; es decir, dónde puede ser más competitiva. La gran mayoría de pequeños productores y empresas hortícolas les venden sus productos a intermediarios, puestos en finca, o los venden directamente a los mercados locales y a los exportadores Si se determina que una empresa no puede surtir a los mercados finales en forma directa, se puede

seleccionar un mercado intermedio en el cual la relación comercial negociada con el comprador le brinde beneficios adicionales a la venta del producto.

Generalmente, en la relación entre compradores y pequeños productores, los compradores ofrecen financiamiento a corto plazo para los insumos, así como asistencia técnica. Otros actores de la cadena de valor, generalmente los compradores, ofrecen apoyo adicional a los productores, incluyendo un financiamiento a largo plazo para infraestructura, una capacitación intensiva para el cultivo de productos de especialidad o tecnologías de producción y contratos con precios y volumen de preventa. Estos beneficios adicionales para los productores les permiten incrementar su productividad y les proporcionan estabilidad en los mercados. De nuevo, sin embargo, el nivel de beneficios para las pequeñas empresas depende de la capacidad del grupo y de sus líderes para negociar y cumplir con las estipulaciones de las alianzas.

7.4 BENEFICIOS A ESCALA POR MEDIO DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS

Para fines de esta discusión, las alianzas estratégicas se diferencian de las alianzas de la cadena de valor que se trataron anteriormente en que representan arreglos ajenos a un cambio en la propiedad de los productos. Una de las mayores limitantes al crecimiento y la competitividad de la pequeña empresa es la falta de un financiamiento adecuado. Por varias razones, es extremadamente importante que las pequeñas empresas agrícolas tengan acceso al financiamiento por medio de instituciones financieras formales. Para superar este obstáculo tradicional, hay pequeñas empresas que están concibiendo relaciones creativas –es decir, alianzas estratégicas. Una idea para una alianza estratégica es la que se establece entre una Cooperativa de Ahorros y Préstamos y las cooperativas de mediano tamaño de caficultores, integrados verticalmente.

Las carteras de crédito de las Cooperativas de Ahorros y Préstamos se concentran, tradicionalmente, en las áreas urbanas, y se centran en actividades de consumo y en actividades no comerciales. Los beneficios mutuos de ampliar la cobertura de préstamos al área rural y a la agricultura son, para la cooperativa de cafetaleros, incrementar su disponibilidad de capital a corto y a más largo plazo, en condiciones comerciales, y para la Cooperativa de Ahorros y Préstamos, incrementar su membresía, influjo de capital y opciones de crédito. La simbiosis de este arreglo entre dos instituciones orientadas hacia el área rural brinda la oportunidad de un crecimiento competitivo y sostenible para cada una de ellas.

VIII. TEMAS PARA FUTURAS ACCIONES

Los varios grupos entrevistados, así como los ejemplos y las experiencias ajenas a esta muestra del estudio confirman, una vez más, que el incremento de la competitividad y sostenibilidad de las pequeñas empresas requiere un enfoque muy distinto del que hasta ahora han tenido los programas tradicionales para los pequeños productores, que combinan los fines y objetivos sociales, culturales y económicos. El enfoque del desarrollo empresarial se debe centrar en la factibilidad comercial. Aunque el término “impulsado por el mercado” se introdujo hace relativamente poco en el léxico de los proyectos de desarrollo, la transición de los beneficiarios de los proyectos de desarrollo a empresas exitosas y sostenibles no ha mejorado en forma significativa. Aunque se identificó como el “elemento que le hacía falta” en la competitividad del pequeño productor, es evidente que el acceso al mercado es sólo una de las muchas dimensiones que se necesitan

para alcanzar la competitividad y la sostenibilidad. Las oportunidades que ofrece el acceso a los mercados, únicamente serán efectivas cuando las pequeñas empresas tengan los atributos que necesitan para ser competitivas. Por lo tanto, el apoyo a las pequeñas empresas para que logren una presencia sostenible en el mercado, especialmente en los mercados no tradicionales, debe incluir un desarrollo equilibrado entre los factores principales de la competitividad. La efectividad de un programa para lograr una mayor competitividad de las empresas deberá abordar los siguientes aspectos:

8.1 ESTRATIFICACIÓN Y SELECCIÓN DE GRUPOS Y DE EMPRESAS

La selección de los grupos y empresas participantes debe ceñirse a un tamizaje rigoroso de los posibles candidatos. Estos candidatos deberán estratificarse conforme a su actual desarrollo, basándose en una evaluación de sus capacidades y su posición en la cadena de valor. Un elemento importante en el proceso de selección es la identificación de los grupos y las empresas que tienen empresarios como líderes. La evidencia obtenida de los grupos entrevistados indicó que existe una gran disparidad con respecto a su desarrollo organizacional y su subsiguiente competitividad. Hay empresas competitivas y lucrativas en todas las etapas de la cadena de valor; sin embargo, no todas las empresas tienen las cualidades para ser competitivas en todas las etapas. El desarrollo de las empresas es un proceso que pasa por diversas etapas y cualquier programa debería definir los distintos niveles a los que trabajan. La mayoría de los grupos se encuentra a un nivel rudimentario cuando se trata de competir en los mercados agrícolas de alto valor y calidad. Al seleccionar una mezcla tan heterogénea de grupos y empresas, se puede afectar el enfoque de la competitividad y la capacidad de brindar apoyo específico para el desarrollo empresarial.

8.2 DESARROLLO INTEGRADO Y EQUILIBRADO DE LOS FACTORES DE COMPETITIVIDAD

Una vez se haya seleccionado y evaluado a los participantes en el programa, se necesitará un enfoque múltiple para abordar las deficiencias específicas de cada grupo o empresa. Es necesario un desarrollo equilibrado de los principales factores para lograr alcanzar las condiciones necesarias y suficientes para la competitividad, y éste se determinará mediante el análisis de cada grupo o empresa. Hay distintas estrategias de implementación para lograr este desarrollo equilibrado, pero la estrategia que se seleccione deberá integrar las actividades para eliminar los factores que podrían resultar limitantes y que podrían reducir el impacto de un desarrollo considerable en otras áreas de la competitividad.

8.3 ALIANZAS Y COALICIONES

Las pequeñas empresas que no puedan cumplir internamente todas las condiciones para incrementar su competitividad deberán buscar relaciones externas que puedan reforzar su capacidad interna. Hay diversas estrategias para complementar sus fortalezas competitivas y superar sus debilidades, trabajando por medio de otras entidades del sector privado. Los beneficios de escala se pueden obtener fomentando el crecimiento de la empresa, asociándose con otras pequeñas empresas y negociando relaciones con empresas más grandes. Al seleccionar los candidatos para los programas, se debe prestar atención a las empresas que tienen el potencial de fungir como grupos nucleares o de ancla, que apoyen y complementen a otras organizaciones de pequeños productores. Aunque se pudieron constatar algunos ejemplos de alianzas estratégicas entre los grupos entrevistados, especialmente en lo que respecta al mercadeo, hay muchas oportunidades que deben explorarse para ayudar a resolver las cuestiones de competitividad en otras áreas.

8.4 DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE PROGRAMAS PARA EL DESARROLLO EMPRESARIAL

La mayoría de los programas de desarrollo deben ajustarse a la agenda de la agencia que los apoya, que generalmente combina fines económicos, sociales y políticos. En los programas centrados en la competitividad en el mercado, dicha agenda debe moderarse para permitir que los criterios comerciales sean los que orienten el proceso de desarrollo y una orientación hacia el sector privado debe influir en el diseño e implementación de los proyectos. A ese fin, y con el propósito de alcanzar un desarrollo integrado de la competitividad, el programa tendrá especialistas en cada área de la competitividad, seleccionados de entre el sector privado y con orientación y experiencia comerciales sólidas. De igual manera, el agente o institución que esté a cargo de la implementación deberá contar con valores y principios operativos acordes a los del sector privado. Las destrezas que se necesitan para el desarrollo de la competitividad exceden las capacidades de logística, las cuales constituyen la experiencia principal de muchos agentes que implementan los proyectos de los programas de desarrollo tradicionales.

8.5 DIFERENCIACIÓN DE MERCADOS Y PRODUCTOS

Dos aspectos importantes de la competitividad son la creación de la demanda y la disminución de la competencia por medio de la diferenciación del producto. Los pequeños productores tienen oportunidades únicas en algunos mercados restringidos, entre los que se encuentran los mercados de Comercio Justo y de productos certificados. La diferenciación mediante la transformación de los productos, que se trató anteriormente, brinda una mayor oportunidad de captar mercados, ofreciendo productos que exigen los compradores, con una presentación que le evita una mayor preparación al comprador.

8.6 DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS A LARGO PLAZO

Anteriormente se hizo referencia a la condición *sine qua non* del liderazgo de un empresario para la competitividad y la sostenibilidad de una empresa. De igual forma, el desarrollo de la calidad técnica y administrativa de otras personas involucradas en la toma de decisiones de una empresa es esencial. La mayoría de los proyectos de desarrollo se centran en incrementar las destrezas de los recursos humanos, por medio de capacitaciones cortas y especializadas. El desarrollo empresarial y, por lo tanto, la competitividad empresarial, requiere mejoras más exhaustivas de los recursos humanos, aunado al nivel funcional de la empresa en la cadena de valor. Mejorar el factor humano de la empresa tendrá el efecto de incrementar su competitividad y brindar oportunidades para que la siguiente generación siga trabajando en la agricultura, en actividades comparables a las que se llevan a cabo en las áreas urbanas.

ANEXO A: COMENTARIOS Y PUNTAJES DE COMPETITIVIDAD CORRESPONDIENTES A LOS GRUPOS INDIVIDUALES

A.1 Comentario

A pesar de las características y el grado de desarrollo tan distintos de los nueve grupos entrevistados, hay varios atributos comunes, entre los que se incluyen:

- Todos implementan las Buenas Prácticas Agrícolas (BPA), con o sin certificación.
- Con algunas excepciones, los grupos tienen una orientación organizacional, más que una orientación comercial, en sus funciones administrativas y de gestión.
- Hay una falta de información generalizada, así como un proceso institucionalizado para acceder a la información, especialmente en lo tocante a los mercados y las finanzas.
- Una grave limitación es la falta de acceso al crédito y al financiamiento, tanto a corto como a largo plazo.
- La tenencia informal de la tierra es una barrera para obtener financiamiento para la producción y la inversión.
- Su pequeña escala no les permite asegurar una posición sólida en los mercados ni acceder a personal especializado.
- Hay mucha dependencia del financiamiento, personal y dirección de los proyectos.

A.1.1 Agexport: Programa de Encadenamientos Empresariales para el acceso a los mercados dinámicos

Grupo: Cooperativa Agrícola Integral San Miguel Las Canoas, R.L.
Miembros: 94
Hectáreas: 80

(+) Administración y estructura organizacional efectivas
(+) Diversificación de cultivos y productos
(+) Buena productividad y gestión de costos
(+/-) Mercados estables mediante una alianza con el comprador, pero con muy poca iniciativa para buscar mercados alternos.
(+/-) Acceso aceptable al crédito, pero con un alto costo de financiamiento
(-) Poco valor y diferenciación de productos

Grupo: Asociación para el Desarrollo Integral Buenos Aires (ADIBA)
Miembros: 130
Hectáreas: 80

(+) Administración y estructura organizacional efectivas
(+) Recursos humanos de calidad y capacidad empresarial para manejar su situación actual de producción y mercadeo
(+) Buena productividad y gestión de costos
(+) Potencial como organización nuclear
(+) Buena gestión de riesgos
(+/-) Mercados estables mediante una alianza con el comprador, pero con muy poca iniciativa para buscar mercados alternos.
(-) Acceso limitado al financiamiento, a un alto costo

Grupo: Grupo ADINSE, S.C.
Miembros: 110
Hectáreas: 48

(+) Buena gestión de costos y ganancias
(+/-) Mercados estables mediante una alianza con el comprador, pero con muy poca iniciativa para buscar mercados alternos.
(+/-) Financiamiento inadecuado, pero con condiciones favorables para el financiamiento parcial con crédito
(-) Nivel bajo de gestión de riesgos en producción y mercadeo
(-) Dependencia del personal del proyecto
(-) Tierra alquilada

A.1.2 Fundación AGIL: Aseguramiento de calidad y desarrollo empresarial

Grupo: Manantial de Verduras
Miembros: 7
Hectáreas: 25

(+) Toma de decisiones empresarial
(+) Diversificación de producción y mercados
(+) Producción eficiente y de alta calidad
(+) Potencial como organización nuclear
(+) Buena gestión de riesgos en producción y mercadeo
(-) Falta plan para exportaciones
(-) Insuficiente producción y financiamiento para inversión

Grupo: Fruticultores Asociados del Altiplano Central (FRUTASA)
Miembros: 112
Hectáreas: 75

(+) Mucha demanda para el producto
(+) Lleva a cabo nuevas iniciativas de mercado
(-) Debilidad en el acceso al financiamiento
(-) Debilidad en liderazgo y orientación empresarial
(-) Baja productividad y gestión de costos deficiente
(-) Deficiente gestión de riesgos en la producción

Grupo: Cooperativa Flor de Mora
Miembros: 24
Hectáreas: 20

(+) Buena gestión de riesgos en la producción
(+) Buena productividad y gestión de costos
(+/-) Diversos mercados alternos, pero limitada capacidad para la negociación en los mercados
(-) Debilidad en estructura y capacidad empresarial
(-) Financiamiento insuficiente
(-) Asistencia técnica limitada a la prestada por los técnicos del proyecto
(-) No hay diversificación de productos

A.1.3 Mercy Corps: Alianza para la Inclusión al Mercado de los Empresarios Rurales (IMARE)

Grupo: Comité Agrícola Samajelá
Miembros: 7
Hectáreas: 7

(+) Buena experiencia y ganancias en producción
(+) Producción diversificada
(+) Moderada gestión de riesgos en la producción
(-) El grupo no está constituido formalmente
(-) Tierra alquilada
(-) Pequeña escala: pocos miembros y producción total baja
(-) Poca capacidad administrativa y empresarial
(-) Financiamiento externo muy inadecuado; depende de proveedores de insumos y compradores para su financiamiento parcial
(-) Identificación de mercados débil

Grupo: Comité Agrícola Utz Ajticonela
Miembros: 10
Hectáreas: 7

(+) Gestión de riesgos moderado en producción
(+) Buena calidad de producto y certificación de Horti-Fruti
(-) Estructura organizacional informal y débil
(-) Tierra alquilada
(-) Pequeña escala
(-) Financiamiento con crédito deficiente
(-) No cuenta con proceso de identificación de mercados
(-) Asistencia técnica sólo del proyecto

Grupo: Comité Agrícola Vista Hermosa
Miembros: 30
Hectáreas: 7

(+) Relaciones estables y diferenciación de mercados
(+) Calidad de producto, certificación y diversificación buenas
(+) Gestión y capacidad empresarial competentes

(+/-) Situación crediticia adecuada
(-) El grupo no está constituido legalmente
(-) Capacidad de poscosecha limitada

A.2 Puntajes de competitividad para cada grupo

"PROYECTO" DE PEQUEÑOS AGRICULTORES HORTÍCOLAS	
Fecha	*9/29/2010*
Nombre del grupo	Cooperativa Agrícola Las Canoas
Localización	*Sololá*
Miembros del grupo	*94*
Área total de producción	80 Ha
Propiedad de la tierra	*Título de propiedad*

1. GESTIÓN EMPRESARIAL

		Promedio
1.1 Funciones de gestión	9	**8.2**
1.2 Estado legal y figura	9	
1.3 Manejo de riesgo	8	
1.4 Recursos humanos	7	
1.5 Espíritu empresarial	8	

2. GESTIÓN FINANCIERA:

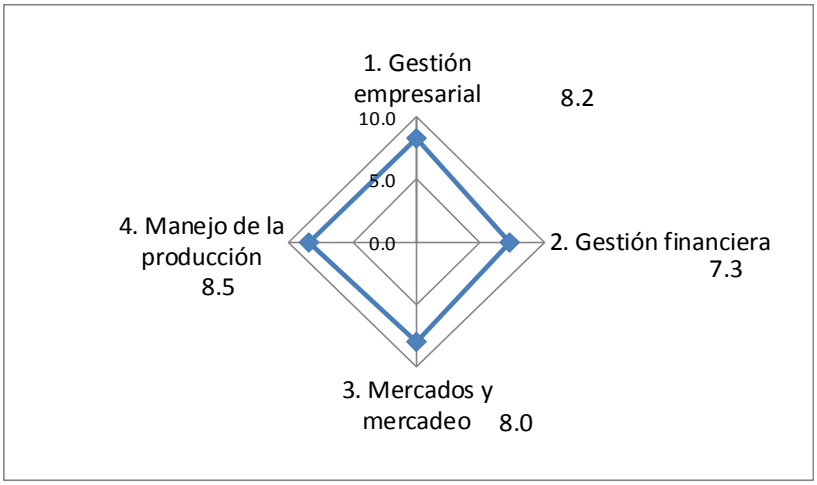
		Promedio
2.1 Fuentes de financiamiento	7	**7.3**
2.2 Condiciones del crédito	6	
2.3 Costos, ingresos y márgenes/gananci	9	

3. MERCADOS Y MERCADEO

		Promedio
3.1 Mercado y diferenciación del cultivo	7	**8.0**
3.2 Selección del mercado	6	
3.3 Punto de venta	7	
3.4 Productos sujetos a normas y especificaciones	10	
3.5 Contrato de precio fijo y volúmenes	10	
3.6 Actividades de valor agregado de poscosecha	7	
3.7 Acceso al transporte	9	

4. MANEJO DE LA PRODUCCIÓN:

		Promedio
4.1 Fuente de asistencia técnica	9	**8.5**
4.2 Productividad	8	
4.3 BPA y certificaciones GAP	9	
4.4 Modificación de las condiciones de producción	8	



"PROYECTO" DE PEQUEÑOS AGRICULTORES HORTÍCOLAS	
Fecha	*29-09-10*
Nombre del grupo	ADIBA
Localización	*Aldea Los Encuentros, Sololá*
Miembros del grupo	*130*
Área total de producción	80 Has.
Propiedad de la tierra	*Título de propiedad*

1. GESTIÓN EMPRESARIAL

		Promedio
1.1 Funciones de gestión	8	**7.4**
1.2 Estado legal y figura	7	
1.3 Manejo de riesgo	7	
1.4 Recursos humanos	7	
1.5 Espíritu empresarial	8	

2. GESTIÓN FINANCIERA:

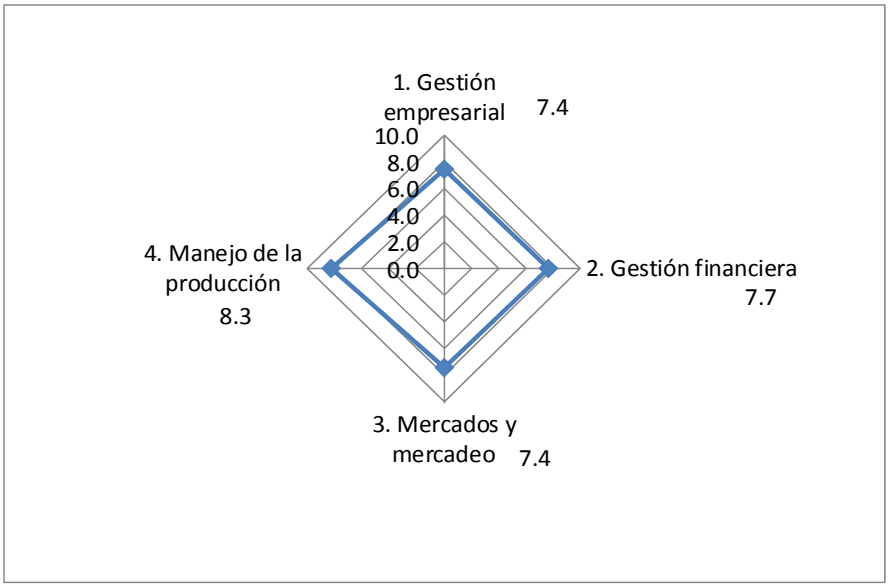
		Promedio
2.1 Fuentes de financiamiento	7	**7.7**
2.2 Condiciones del crédito	7	
2.3 Costos, ingresos y márgenes/ganancias	9	

3. MERCADOS Y MERCADEO

		Promedio
3.1 Mercado y diferenciación del cultivo	6	**7.4**
3.2 Selección del mercado	6	
3.3 Punto de venta	8	
3.4 Productos sujetos a normas y especificaciones	8	
3.5 Contrato de precio fijo y volúmenes	9	
3.6 Actividades de valor agregado de poscosecha	7	
3.7 Acceso al transporte	8	

4. MANEJO DE LA PRODUCCIÓN:

		Promedio
4.1 Fuente de asistencia técnica	9	**8.3**
4.2 Productividad	8	
4.3 BPA y certificaciones GAP	9	
4.4 Modificación de las condiciones de producción	7	



"PROYECTO" DE PEQUEÑOS AGRICULTORES HORTÍCOLAS	
Fecha	*29-09-10*
Nombre del grupo	ADINSE
Localización	*Vasconcelo, Sololá*
Miembros del grupo	*110*
Área total de producción	68 manzanas
Propiedad de la tierra	*Tierras en alquiler y con documentos originales*

1. GESTIÓN EMPRESARIAL

		Promedio
1.1 Funciones de gestión	7	**6.2**
1.2 Estado legal y figura	7	
1.3 Manejo de riesgo	6	
1.4 Recursos humanos	5	
1.5 Espíritu empresarial	6	

2. GESTIÓN FINANCIERA:

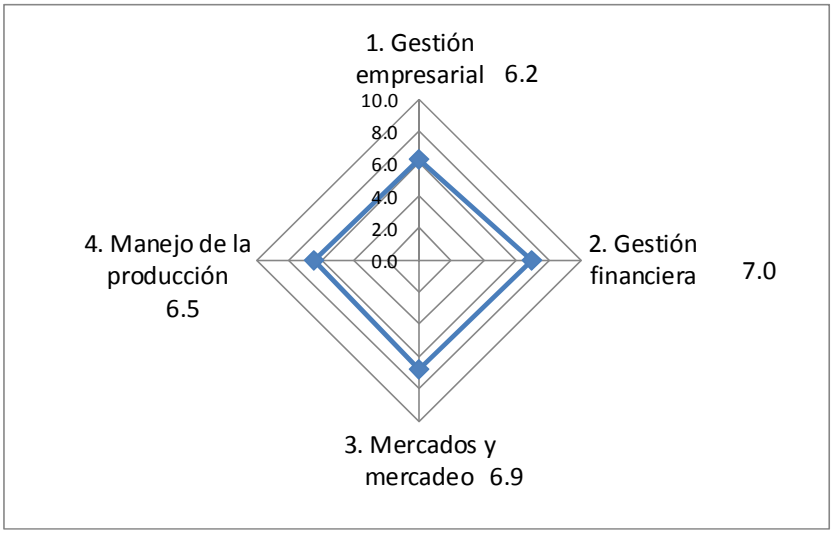
		Promedio
2.1 Fuentes de financiamiento	5	**7.0**
2.2 Condiciones del crédito	6	
2.3 Costos, ingresos y márgenes/ganancias	10	

3. MERCADOS Y MERCADEO

		Promedio
3.1 Mercado y diferenciación del cultivo	6	**6.9**
3.2 Selección del mercado	5	
3.3 Punto de venta	6	
3.4 Productos sujetos a normas y especificaciones	8	
3.5 Contrato de precio fijo y volúmenes	9	
3.6 Actividades de valor agregado de poscosecha	6	
3.7 Acceso al transporte	8	

4. MANEJO DE LA PRODUCCIÓN:

		Promedio
4.1 Fuente de asistencia técnica	6	**6.5**
4.2 Productividad	8	
4.3 BPA y certificaciones GAP	7	
4.4 Modificación de las condiciones de producción	5	



"PROYECTO" DE PEQUEÑOS AGRICULTORES HORTÍCOLAS	
Fecha	*29-09-10*
Nombre del grupo	ADINSE
Localización	*Vasconcelo, Sololá*
Miembros del grupo	*110*
Área total de producción	68 manzanas
Propiedad de la tierra	*Tierras en alquiler y con documentos originales*

1. GESTIÓN EMPRESARIAL

		Promedio
1.1 Funciones de gestión	7	**6.2**
1.2 Estado legal y figura	7	
1.3 Manejo de riesgo	6	
1.4 Recursos humanos	5	
1.5 Espíritu empresarial	6	

2. GESTIÓN FINANCIERA:

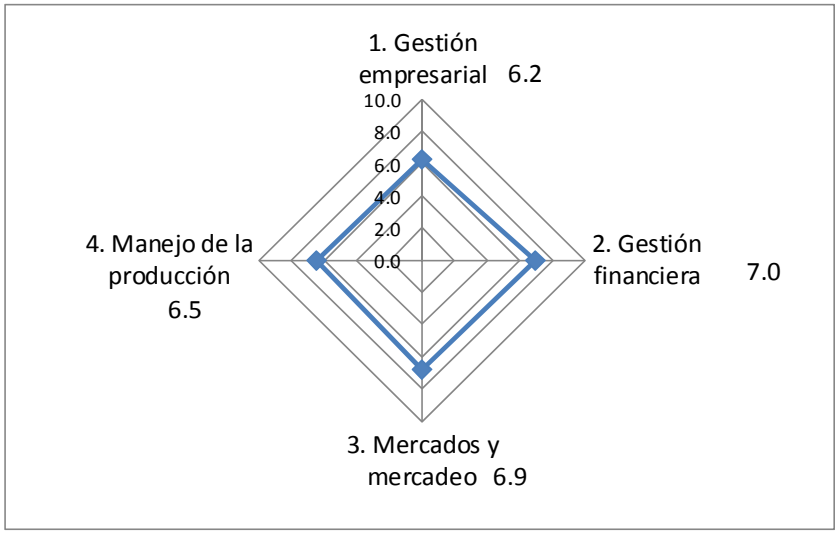
		Promedio
2.1 Fuentes de financiamiento	5	**7.0**
2.2 Condiciones del crédito	6	
2.3 Costos, ingresos y márgenes/ganancias	10	

3. MERCADOS Y MERCADEO

		Promedio
3.1 Mercado y diferenciación del cultivo	6	**6.9**
3.2 Selección del mercado	5	
3.3 Punto de venta	6	
3.4 Productos sujetos a normas y especificaciones	8	
3.5 Contrato de precio fijo y volúmenes	9	
3.6 Actividades de valor agregado de poscosecha	6	
3.7 Acceso al transporte	8	

4. MANEJO DE LA PRODUCCIÓN:

		Promedio
4.1 Fuente de asistencia técnica	6	**6.5**
4.2 Productividad	8	
4.3 BPA y certificaciones GAP	7	
4.4 Modificación de las condiciones de producción	5	



"PROYECTO" DE PEQUEÑOS AGRICULTORES HORTÍCOLAS	
Fecha	*27-09-10*
Nombre del grupo	Manantial de Verduras S.A.
Localización	*Chimaltenango*
Miembros del grupo	*7*
Área total de producción	25 ha
Propiedad de la tierra	*Tierras en propiedad y en alquiler*

1. GESTIÓN EMPRESARIAL

		Promedio
1.1 Funciones de gestión	8	**8.4**
1.2 Estado legal y figura	10	
1.3 Manejo de riesgo	8	
1.4 Recursos humanos	7	
1.5 Espíritu empresarial	9	

2. GESTIÓN FINANCIERA:

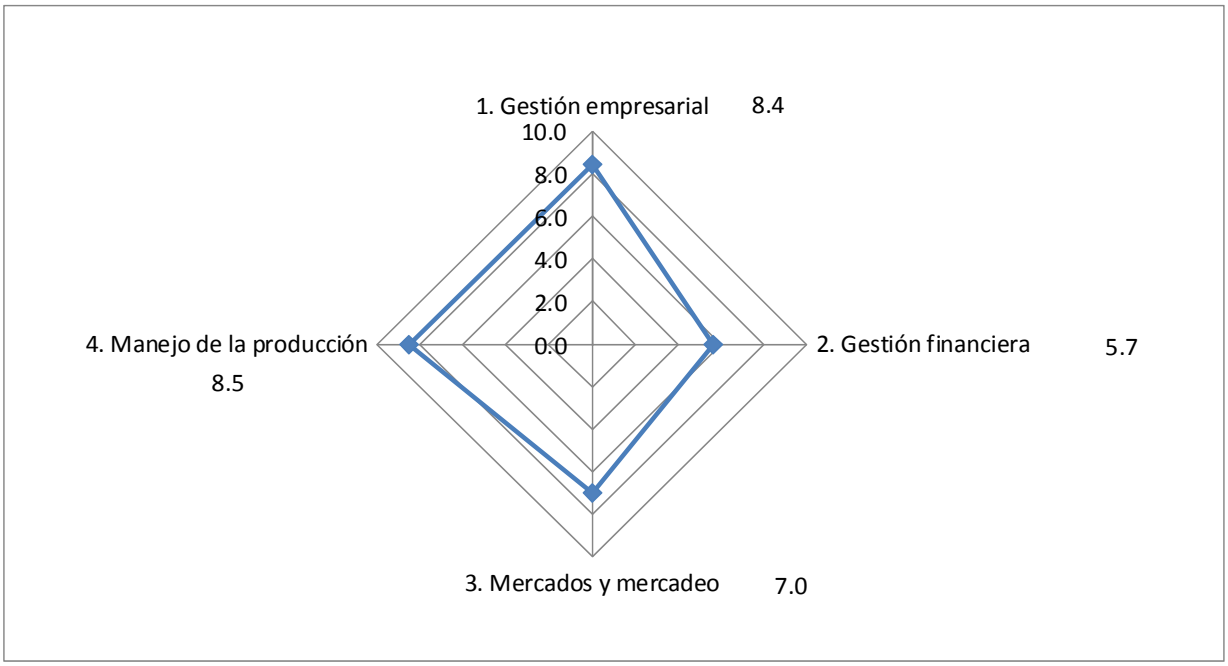
		Promedio
2.1 Fuentes de financiamiento	6	**5.7**
2.2 Condiciones del crédito	4	
2.3 Costos, ingresos y márgenes/ganancı	7	

3. MERCADOS Y MERCADEO

		Promedio
3.1 Mercado y diferenciación del cultivo	6	**7.0**
3.2 Selección del mercado	6	
3.3 Punto de venta	8	
3.4 Productos sujetos a normas y especificaciones	6	
3.5 Contrato de precio fijo y volúmenes	7	
3.6 Actividades de valor agregado de poscosecha	8	
3.7 Acceso al transporte	8	

4. MANEJO DE LA PRODUCCIÓN:

		Promedio
4.1 Fuente de asistencia técnica	8	**8.5**
4.2 Productividad	9	
4.3 BPA y certificaciones GAP	9	
4.4 Modificación de las condiciones de producción	8	



"PROYECTO" DE PEQUEÑOS AGRICULTORES HORTÍCOLAS	
Fecha	*27-09-10*
Nombre del grupo	FRUTASA S.A.
Localización	*Sacatepéquez, Chimaltenango*
Miembros del grupo	*112*
Área total de producción	75 Has.
Propiedad de la tierra	*Título de propiedad*

1. GESTIÓN EMPRESARIAL

		Promedio
1.1 Funciones de gestión	7	**6.8**
1.2 Estado legal y figura	10	
1.3 Manejo de riesgo	6	
1.4 Recursos humanos	7	
1.5 Espíritu empresarial	4	

2. GESTIÓN FINANCIERA:

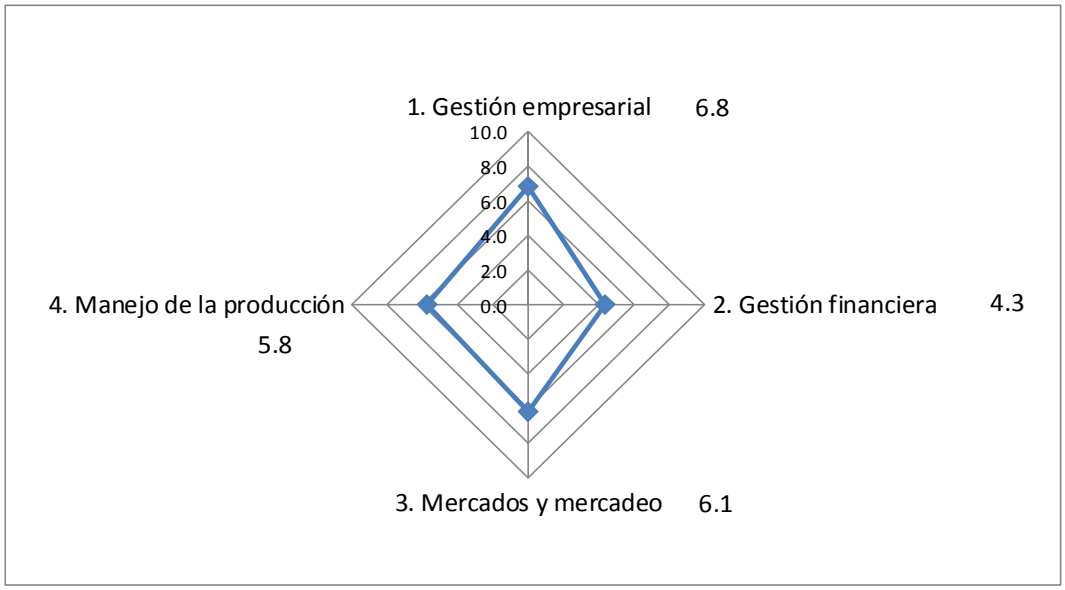
		Promedio
2.1 Fuentes de financiamiento	4	**4.3**
2.2 Condiciones del crédito	2	
2.3 Costos, ingresos y márgenes/ganancia	7	

3. MERCADOS Y MERCADEO

		Promedio
3.1 Mercado y diferenciación del cultivo	6	**6.1**
3.2 Selección del mercado	5	
3.3 Punto de venta	6	
3.4 Productos sujetos a normas y especificaciones	7	
3.5 Contrato de precio fijo y volúmenes	6	
3.6 Actividades de valor agregado de poscosecha	6	
3.7 Acceso al transporte	7	

4. MANEJO DE LA PRODUCCIÓN:

		Promedio
4.1 Fuente de asistencia técnica	7	**5.8**
4.2 Productividad	4	
4.3 BPA y certificaciones GAP	7	
4.4 Modificación de las condiciones de producción	5	



"PROYECTO" DE PEQUEÑOS AGRICULTORES HORTÍCOLAS	
Fecha	*28-09-19*
Nombre del grupo	Cooperativa Flor de Mora
Localización	*Aldea Paneya, Chimaltenango*
Miembros del grupo	*24*
Área total de producción	20 Ha
Propiedad de la tierra	*Títulos de propiedad individuales*

1. GESTIÓN EMPRESARIAL

		Promedio
1.1 Funciones de gestión	5	**5.6**
1.2 Estado legal y figura	8	
1.3 Manejo de riesgo	7	
1.4 Recursos humanos	4	
1.5 Espíritu empresarial	4	

2. GESTIÓN FINANCIERA:

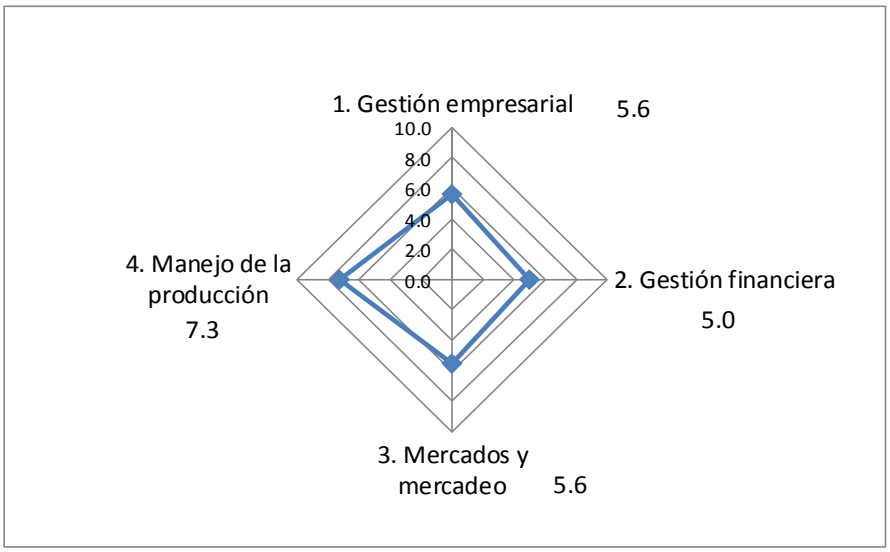
		Promedio
2.1 Fuentes de financiamiento	5	**5.0**
2.2 Condiciones del crédito	5	
2.3 Costos, ingresos y márgenes/ganancias	5	

3. MERCADOS Y MERCADEO

		Promedio
3.1 Mercado y diferenciación del cultivo	5	**5.6**
3.2 Selección del mercado	5	
3.3 Punto de venta	5	
3.4 Productos sujetos a normas y especificaciones	7	
3.5 Contrato de precio fijo y volúmenes	5	
3.6 Actividades de valor agregado de poscosecha	6	
3.7 Acceso al transporte	6	

4. MANEJO DE LA PRODUCCIÓN:

		Promedio
4.1 Fuente de asistencia técnica	5	**7.3**
4.2 Productividad	7	
4.3 BPA y certificaciones GAP	9	
4.4 Modificación de las condiciones de producción	8	



"PROYECTO" DE PEQUEÑOS AGRICULTORES HORTÍCOLAS	
Fecha	*5/10/2010*
Nombre del grupo	*SAMAJELA (Comité agropecuario)*
Localización	*Zaragoza, Chimaltenango*
Miembros del grupo	*1/7/1900*
Área total de producción	*10 manzanas*
Propiedad de la tierra	*Tierra en alquiler*

1. GESTIÓN EMPRESARIAL

		Promedio
1.1 Funciones de gestión	4	**3.4**
1.2 Estado legal y figura	2	
1.3 Manejo de riesgo	3	
1.4 Recursos humanos	4	
1.5 Espíritu empresarial	4	

2. GESTIÓN FINANCIERA:

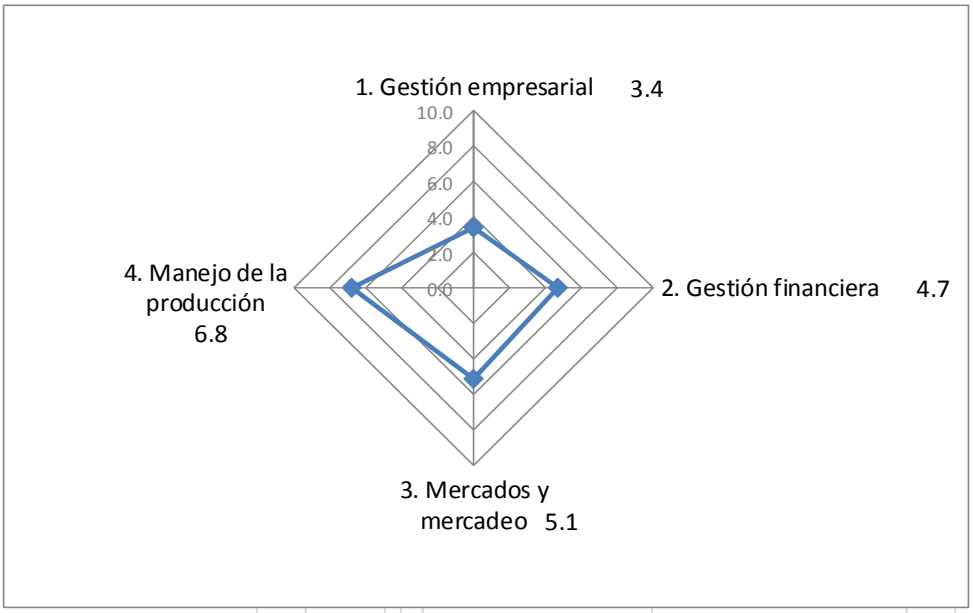
		Promedio
2.1 Fuentes de financiamiento	3	**4.7**
2.2 Condiciones del crédito	3	
2.3 Costos, ingresos y márgenes/ganancias	8	

3. MERCADOS Y MERCADEO

		Promedio
3.1 Mercado y diferenciación del cultivo	5	**5.1**
3.2 Selección del mercado	4	
3.3 Punto de venta	6	
3.4 Productos sujetos a normas y especificaciones	5	
3.5 Contrato de precio fijo y volúmenes	5	
3.6 Actividades de valor agregado de poscosecha	4	
3.7 Acceso al transporte	7	

4. MANEJO DE LA PRODUCCIÓN:

		Promedio
4.1 Fuente de asistencia técnica	6	**6.8**
4.2 Productividad	8	
4.3 BPA y certificaciones GAP	6	
4.4 Modificación de las condiciones de producción	7	



1. Gestión empresarial	3.4
2. Gestión financiera	4.7
3. Mercados y mercadeo	5.1
4. Manejo de la producción	6.8

"PROYECTO" DE PEQUEÑOS AGRICULTORES HORTÍCOLAS	
Fecha	*5/10/2010*
Nombre del grupo	UTZ AJTICONELA
Localización	*Rincón Chiquito, Chimaltenango*
Miembros del grupo	*10*
Área total de producción	10 manzanas
Propiedad de la tierra	*Tierra en alquiler*

1. GESTIÓN EMPRESARIAL

		Promedio
1.1 Funciones de gestión	3	**2.6**
1.2 Estado legal y figura	2	
1.3 Manejo de riesgo	3	
1.4 Recursos humanos	2	
1.5 Espíritu empresarial	3	

2. GESTIÓN FINANCIERA:

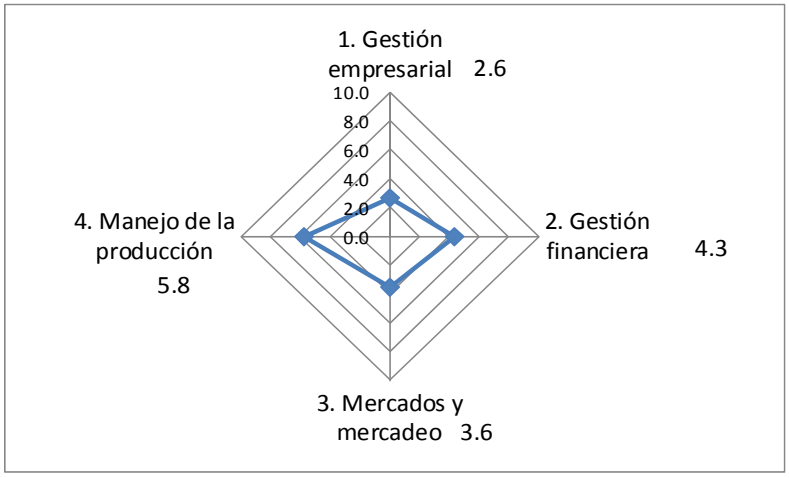
		Promedio
2.1 Fuentes de financiamiento	3	**4.3**
2.2 Condiciones del crédito	4	
2.3 Costos, ingresos y márgenes/ganancias	6	

3. MERCADOS Y MERCADEO

		Promedio
3.1 Mercado y diferenciación del cultivo	3	**3.6**
3.2 Selección del mercado	4	
3.3 Punto de venta	6	
3.4 Productos sujetos a normas y especificaciones	5	
3.5 Contrato de precio fijo y volúmenes	4	
3.6 Actividades de valor agregado de poscosecha	0	
3.7 Acceso al transporte	3	

4. MANEJO DE LA PRODUCCIÓN:

		Promedio
4.1 Fuente de asistencia técnica	5	**5.8**
4.2 Productividad	6	
4.3 BPA y certificaciones GAP	5	
4.4 Modificación de las condiciones de producción	7	



"PROYECTO" DE PEQUEÑOS AGRICULTORES HORTÍCOLAS	
Fecha	*5/10/2010*
Nombre del grupo	VISTA HERMOSA (Comité agrícola)
Localización	*Cuatro Caminos, Sololá*
Miembros del grupo	*30*
Área total de producción	7 Has.
Propiedad de la tierra	*Tierras en propiedad y en alquiler*

1. GESTIÓN EMPRESARIAL

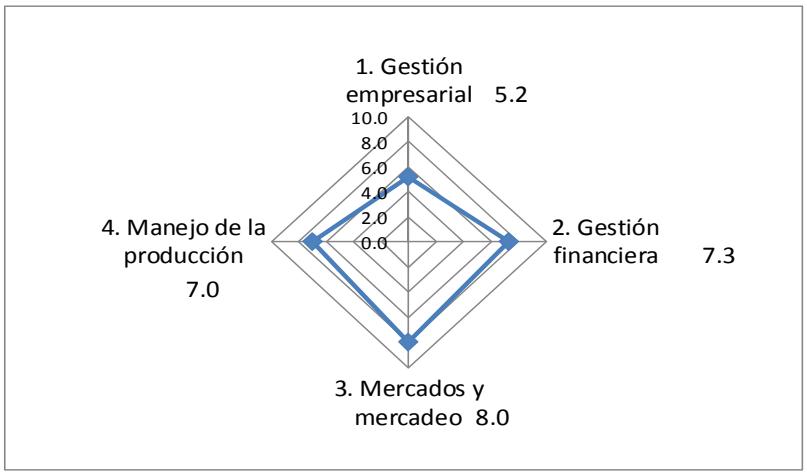
		Promedio
1.1 Funciones de gestión	7	**5.2**
1.2 Estado legal y figura	2	
1.3 Manejo de riesgo	6	
1.4 Recursos humanos	5	
1.5 Espíritu empresarial	6	

2. GESTIÓN FINANCIERA:

		Promedio
2.1 Fuentes de financiamiento	7	**7.3**
2.2 Condiciones del crédito	7	
2.3 Costos, ingresos y márgenes/ganancias	8	

3. MERCADOS Y MERCADEO

		Promedio
3.1 Mercado y diferenciación del cultivo	7	**8.0**
3.2 Selección del mercado	6	
3.3 Punto de venta	8	
3.4 Productos sujetos a normas y especificaciones	9	
3.5 Contrato de precio fijo y volúmenes	9	
3.6 Actividades de valor agregado de poscosecha	7	
3.7 Acceso al transporte	10	

4. MANEJO DE LA PRODUCCIÓN:

		Promedio
4.1 Fuente de asistencia técnica	6	**7.0**
4.2 Productividad	7	
4.3 BPA y certificaciones GAP	8	
4.4 Modificación de las condiciones de producción	7