

UNA EXPERIENCIA DE TRABAJO PARA SER REPLICADA Y MEJORADA



Arriba: a) Cosecha de arveja china en ADIBA, b) Implementación de BPA's en K'ak'a TICONEL, c) Centro de Procesamiento de APAC-PNT, d) Generación de empleos para la recolección de café en FEDEPMA.

Sistematización del Proyecto Apoyo a Cadenas Productivas y Comercialización -ACCIÓN-

Guatemala cuenta con una diversidad de zonas agro-ecológicas con buenas condiciones de clima, suelos y pluviometría, para la siembra de cultivos de agro-exportación con una mayor productividad del suelo y alta rentabilidad. Esto no ha impedido que se mantengan año con año, los índices de pobreza y pobreza extrema, empujados por factores como el crecimiento de la población, la escasa tierra que poseen, la falta de riego, y las pocas oportunidades que tienen las familias rurales para cambiar sus sistemas productivos, para dar valor agregado a su producción.

Con la finalidad de vincular la agricultura familiar a las oportunidades del mercado nacional o de la agro-exportación, HELVETAS inició en el año 2004 el proyecto ACCIÓN, enfocado en la empresarialidad rural y destinado a organizaciones de pequeños y medianos agricultores dedicados a la horticultura, fruticultura y apicultura. El proyecto creció gradualmente y atendió en colaboración con el Ministerio de Economía, con fondos BID - Japón; a sesenta y cinco Organizaciones Productivas Rurales.

Este documento contiene los resultados del estudio sobre aprendizajes en la implementación de sesenta y cinco encadenamientos productivos en empresas rurales de pequeños productores, que han sido apoyadas en el marco del trabajo realizado por el Proyecto Acción. El análisis de dichos aprendizajes se concentró principalmente en los cambios técnicos y organizativos (o institucionales), que debieron implementar las organizaciones para hacer avanzar sus esfuerzos de activación y mejoramiento de las economías locales.

El análisis de estos aprendizajes, partió del supuesto de que el éxito que han alcanzado dichos encadenamientos productivos no dependen exclusivamente del trabajo realizado por el Proyecto Acción, sino que es resultado de un proceso más amplio, en el cual han intervenido diferentes actores, los cuales, con su apoyo técnico, legal y financiero, han hecho posible la consolidación de las experiencias comunitarias en términos del desarrollo económico y empresarial.

El Contexto:

La situación agraria en Guatemala está ligada al marco jurídico establecido y relaciona un conjunto de elementos que integran la estructura rural del país: la legislación agraria, la regulación de la tenencia de la tierra y la explotación racional de los recursos naturales; el uso inteligente de la tecnología; el crédito agrícola oportuno para dinamizar la producción, la transformación y comercialización, entre otros. Sin embargo, estas condiciones eran y son de difícil acceso para los pequeños y medianos productores; más bien, los cambios neo-liberales en las políticas agrarias y la falta de cumplir con los compromisos firmados en los acuerdos de paz, han limitado el desarrollo de una agricultura familiar innovadora y competitiva. Considerando estas limitaciones contextuales frente a las buenas condiciones ecológicas y de ubicación estratégica para la producción y comercialización de productos de agro-exportación, se intensificaron en los últimos dos décadas los esfuerzos de acompañar procesos organizativos y productivos para vincular familias de pequeños y medianos productores a las cadenas de valor.

El Proyecto:

El Proyecto "Apoyo a Cadenas Productivas y Comercialización -ACCIÓN-" se diseñó como un apoyo a encadenamientos para "Contribuir a la reducción de la pobreza mediante acciones sostenibles, con equidad y participación para elevar los ingresos de los Pequeños y Medianos Productores (PMP), optimizando la cadena de producción y comercialización, mediante la diversificación y empresarialidad rural". El proyecto forma parte de procesos secuenciales en los programas de HELVETAS. Acción fue concebido, como paso superior de su proyecto agro ecológico (1,996-2003), destinado a crear condiciones para diversificar la producción y fortalecer un trabajo empresarial en las organizaciones productivas usuarias e instaurar un sistema de microcrédito rural alternativo. En 2013 se inició un nuevo paso secuencial con el Proyecto de Desarrollo Económico Rural Territorial -PRODERT- con el fin de capitalizar sobre los encadenamientos rurales hacia un desarrollo económico más incluyente.

ACCIÓN trabajó las siguientes líneas de acción:

- Fortalecimiento de empresas rurales y socias/os,
- Fortalecimiento de capacidades para gestión de los dirigentes y administradores,
- Mejoramiento de procesos productivos, los cuales son amigables con el medio ambiente,
- Fortalecimiento de las capacidades productivas y de procesamiento,
- Facilitar mejores accesos a los mercados; y
- Ejes transversales: Equidad social, No hacer daño, Transparencia y rendición de cuentas.

Radio Geográfico de Trabajo:

El proyecto se desarrolló en los departamentos de Sacatepéquez, Chimaltenango, Sololá, El Quiché, Totonicapán, Quetzaltenango, San Marcos y Huehuetenango; apoyando con énfasis a organizaciones productivas rurales, conformadas mayoritariamente por población indígena, cercana a la línea de pobreza.

Fases del Proyecto Acción y su Alcance:

Se ejecutó en dos fases: La primera de enero de 2004 a diciembre de 2008. La segunda, de enero 2009 a diciembre de 2012.

Fuentes de Financiamiento:

Helvetas financió 40 encadenamientos con fondos propios y fondos de la Fundación Ginebrina de Cooperación. Se financió en forma paritaria, con el Proyecto MINECO - BID Japón, a 25 encadenamientos. Se contó con el apoyo de CIPREDA, para elaborar estudios de pre inversión durante los años 2005 y 2006.



Sembradillos de papa en ACORDI, Huehuetenango.

El Concepto del Proyecto Acción:

- Fue un proyecto concursable con 11 convocatorias, en las cuales se recibieron un total de 262 propuestas. A través del proceso de evaluación y selección se apoyaron 65 para la ejecución de los cuales 2 fallaron y 63 terminaron con éxito (fecha 31.12.2012).
- Las organizaciones usuarias debieron colocar una contrapartida en efectivo. La coinversión iba, desde el 10% para capacitación y asistencia técnica; hasta el 50% para construcciones y equipo.
- Los recursos se canalizaron directamente a las organizaciones para que manejaran sus procesos administrativos, productivos y de comercialización. Contaron con el apoyo de técnicos, en lo posible locales, que desarrollaron el trabajo a partir de cada Plan de Negocio, bajo la dirección y control de los directivos.
- Se les proveyó cofinanciamiento para mejorar la infraestructura productiva y de transformación (por ejemplo: instauración de parcelas en condiciones de certificación, construcción y readecuación de centros de acopio a centros de procesamiento y su equipo). Esto fue fundamental, para dar valor agregado a la producción, con el consecuente aumento del trabajo en las comunidades e ingresos familiares rurales.
- Las organizaciones postulantes tenían que cumplir, entre otros con los siguientes requisitos: a) tener experiencia organizativa sin interrupciones de más de tres años, b) tener contemplado, sembrar hortalizas para la exportación y/o mercado local; dedicarse a la apicultura y /o frutales, c) efectuar actividades de conservación de suelos, cuidados de fuentes de agua, reforestación o manejo de bosques, d) tener tierra (propia y /o alquilada).

Lineamientos Generales del Trabajo:

- Equidad de género = Brindar a hombres y mujeres igualdad de oportunidades.
- Enfoque de cadena = Metodología de análisis y aplicación práctica en el campo, desde la siembra hasta el consumo final.
- Competitividad = Capacidad para acceder al mercado con productos de calidad, en tiempo oportuno y vender a precio promedio de la demanda.
- Economía de escala = Aplicar formas de producción y gestión, que permitan abaratar costos, siendo eficiente y coordinando actividades.
- Organización social - empresarial = Organización rural formada por PMP, que tiene una administración transparente, presta eficientes servicios a sus miembros, orienta su acción al mercado, puede competir en él y es auto sostenible.

La Sistematización:

A finales del año 2012 se contrató una consultoría independiente para la sistematización de las experiencias con el proyecto ACCIÓN. La investigación se planteó con un enfoque de investigación mixta que combinó técnicas cuantitativas (a través de una encuesta) y técnicas cualitativas (mediante talleres participativos). Se utilizó la técnica de Línea de Tiempo de Geilfus; a partir de las cual se generó un amplio debate entre los participantes. Esto permitió establecer que en el desarrollo de los encadenamientos productivos han intervenido varias agencias promotoras nacionales y extranjeras, teniendo en la mayoría de los casos, como un socio común, a la iniciativa privada. En definitiva, teniendo a las productoras (es), como centro, los encadenamientos productivos existentes, son productos de un esfuerzo nacional.

Las 65 organizaciones que fueron usuarias del Proyecto Acción tuvieron diferentes temporalidades en la implementación de los proyectos; distintas temáticas de intervención y una distribución geográfica amplia concentrada en el Altiplano Occidental. Se seleccionó una muestra de 12 organizaciones, a partir de criterios que tomaron en cuenta: la distribución geográfica de las organizaciones, su actividad productiva y su trayectoria en el establecimiento de los encadenamientos productivos.

Las doce organizaciones seleccionadas para el análisis se ubican de la siguiente manera: 3 organizaciones en Sololá, 6 en Huehuetenango, 1 en Totoncapán, 1 en Quetzaltenango; y 1 en Chimaltenango. La fundación de la mayoría de las organizaciones coincide con la finalización del conflicto armado y la firma de los Acuerdos de Paz. CCDA establecida como una organización del movimiento campesino en 1982, es la organización con trayectoria más larga. Todas las organizaciones tienen un énfasis en las economías locales de origen rural, dedicadas a la crianza de cerdos, hortalizas de exportación, apicultura, café, mora, semilla de papa y plantas medicinales.

Durante su constitución, la mayoría de organizaciones contó con un respaldo externo que contribuyó a consolidar el proceso de formación, demostrando interés en involucrarse en actividades productivas de beneficio social y con ello contribuir a la generación de empleos e ingresos para el desarrollo local. El inicio de actividades productivas, en la mayoría de los casos se dió, por lo general, tres años después de su constitución, y durante ese tiempo se dedicaron a recibir capacitación, consolidar su estructura organizativa y gestionar recursos financieros. En ese sentido, la mayoría de organizaciones tenía en promedio cerca de ocho años de experiencia antes de su relación con Helvetas mediante el Proyecto Acción.

La estructura de los encadenamientos productivos estudiados implica la conexión que se establece entre una organización de base comunitaria (empresa rural) que produce un producto determinado y empresas que adquieren y distribuyen dicho producto a nivel nacional o internacional, con un complejo rango de actividades que incluyen el diseño, la producción, mercadeo y distribución de los productos. La clave para que las empresas rurales puedan participar en condiciones adecuadas en los encadenamientos productivos, consiste en los siguientes aspectos:

- Contar con la estructura que les permita organizar, operar y administrar adecuadamente los procesos productivos,
- Asegurar una producción en los plazos, cantidades y calidades que les son requeridos por el mercado,
- Establecer alianzas con agentes de mercado que les permitan posicionar ventajosamente sus productos; y
- Tener la capacidad de incorporar valor agregado a la producción mediante la transformación.

Encadenamiento	Actividad	Necesidad de:				Infraestructura de Procesamiento	Certificaciones
		BPA's	BPM's	Transformación	Planificar producción		
ADINHO	Porcicultura	No	Si	Si	No. Tienen mercado todo el año	Si. Transforman embutidos para antojitos.	Si (registro sanitario)
ACORDI	Semilla papa	No	Si	No	No. Tienen riego, producción estacional	Si. Selección y Protección de brotes.	N/a
ASOMAM	Arveja China	Si	Si	Si	Si	Si	Si
CIPAC	Miel	No	Si	Si	No. su Cosecha es estacional	En construcción	N/a
GUAYA'B	Café Orgánico	No	Si	Si	No. Es un cultivo permanente	Si	Si FLO. /Orgánico
ICUNZONDEHUE	Hortalizas de exportación	Si	Si	Si	Si	Si	Global Gap
ASDIC	Brócoli	Si	Si	Si	Si	Si	Global Gap
ASODESCO	Plantas medicinales	Si	Si	Si	Si	Si	Si. Tienen Registro Sanitario
CCDA	Café	No	Si	Si	No. Es un cultivo permanente	Si Beneficio húmedo. Se está ampliando	FLO. Orgánico.
APAC	Mora	Si	Si	Si	Si	Si Empacado final	Global Gap
FECCEG	Café	No	Si	Si	No. Es un cultivo permanente	Si las Organizaciones tienen beneficios húmedos. FECCEG, beneficio seco y trilla	FLO. /Orgánico Global Gap /USDA
FEDEPMA	Miel	No	Si	Si	No. Cosecha es estacional	Si. Beneficio húmedo y seco	FLO / Orgánico /Café de mujer

Línea del Tiempo de Geilfus:

Según Geilfus, esta técnica se utiliza para identificar los cambios significativos en el pasado de una organización, los cuales tienen su influencia en los eventos y actitudes del presente. La línea del tiempo es una lista de los eventos claves, tal como los participantes los recuerden y abarca los eventos significativos que ocurrieron desde la conformación de la organización y luego se hará énfasis en los acontecimientos que han implicado "cambios" o "saltos cualitativos" que han marcado el rumbo de la organización.

Se elaboró una Línea de Tiempo con cada una de las 12 organizaciones. El cuadro abajo muestra un ejemplo de la organización ASOMAM en Huehuetenango. El análisis se concentró principalmente en los cambios técnicos y organizativos que implementaron las organizaciones para hacer avanzar sus esfuerzos de activación y mejoramiento de las economías locales. La contribución del Proyecto Acción se considera un "salto de calidad" en el desarrollo de los encadenamientos, sin embargo, fue posible gracias a los esfuerzos que precedieron la intervención del Proyecto Acción.

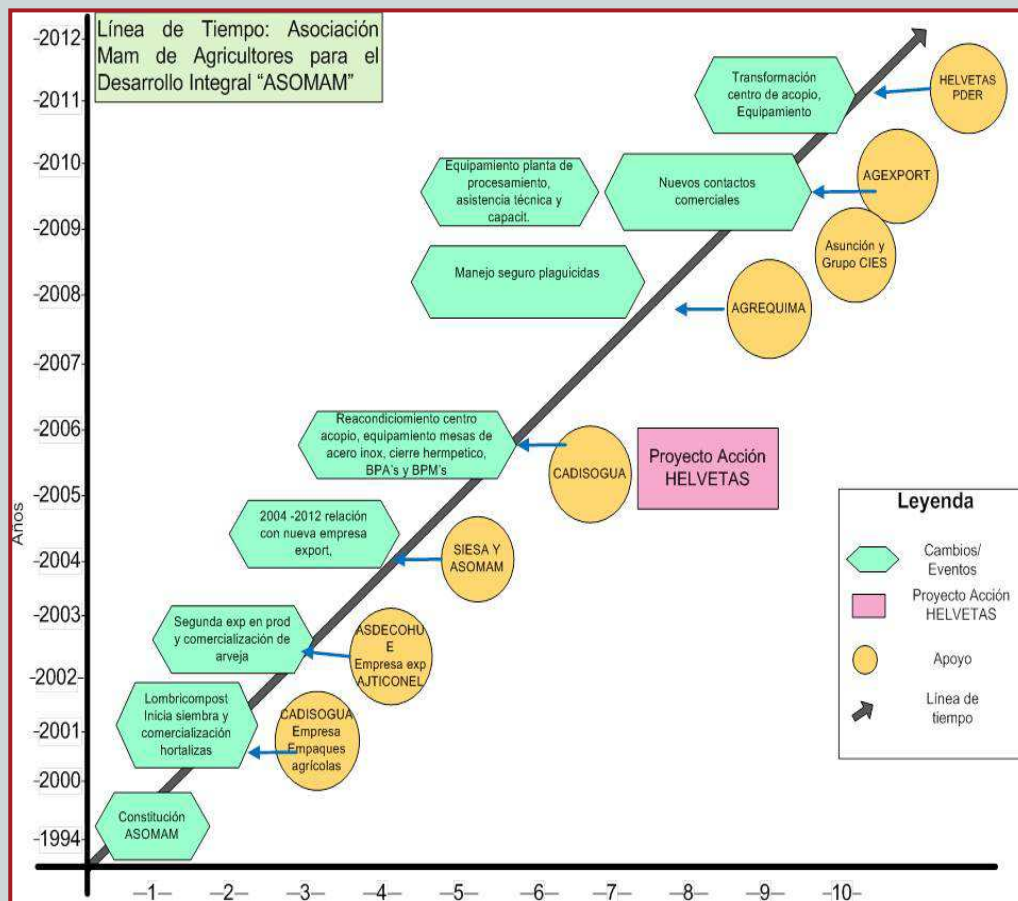
El análisis partió del supuesto de que el éxito que han alcanzado dichos encadenamientos productivos no dependen exclusivamente del trabajo realizado por el Proyecto Acción, sino que es resultado de un proceso más amplio en el cual han intervenido diferentes actores, los cuales, con su apoyo técnico, legal y financiero, han hecho posible la consolidación de las experiencias comunitarias en términos del desarrollo económico.

Entre las lecciones aprendidas se destaca el hecho de que las intervenciones de las entidades de apoyo, tienen sentido cuando responden a una necesidad planteada desde las propias organizaciones, y que los cambios son generados por las mismas, que saben aprovechar los apoyos y las oportunidades que ofrece el contexto en que se sitúan sus iniciativas comunitarias. En otras palabras, los cambios no son generados desde afuera, sino en el seno de las organizaciones que saben apropiarse y logran expandir las oportunidades y apoyos para su consolidación.

Un ejemplo de la aplicación de la línea del tiempo:

La Asociación Mam de Agricultores para el Desarrollo Integral; "ASOMAM" se constituyó como una organización de productores de hortalizas de exportación que buscan mejores condiciones de mercado para la arveja china y arveja dulce. Con el apoyo de CADISOGUA lograron contratos con empresas exportadoras para producir y en grupo. El apoyo del Proyecto Acción, teniendo como base un plan de negocios y asistencia técnica para la implementación de BPA's y BPM's; les permitió mejorar los procesos de producción y manejo postcosecha mediante la asesoría técnica. Colateralmente, se readecuó su centro de acopio, con su área de tripe lavado y la construcción de una bodega de almacenamiento para materiales e insumos agrícolas. Se les equipó con 6 mesas para procesamiento. Se les dotó con 600 canastas para clasificación. Con apoyo de la AGEXPORT, mejoraron su equipamiento, se les acompañó con asistencia técnica y mejoraron sus contactos comerciales.

Al inicio de la intervención de Acción, producían 226,000.00 libras y al finalizar, producían 431,000.00 libras. Luego con el apoyo de PDER-HELVETAS, aumentaron sus capacidades administrativas y de gestión, y reforzaron su infraestructura productiva con 258 parcelas con BPA's, 51 letrinas y 4 mini-centros de acopio y transformación de riego de aspersión a riego por goteo en 258 parcelas; todo lo cual significó el fortalecimiento de sus capacidades productivas y de gestión empresarial. Actualmente producen más de 1,000,000.00 de libras, con tendencia a crecer.



Este ejemplo que se replica en cuanto a los actores en todos los casos, nos deja como una conclusión importante, que el trabajo de encadenamientos productivos; teniendo a los y las agricultores como centro; sus resultados son el fruto de un esfuerzo nacional, representados por varios actores de acompañamiento técnico y de co-inversión financiera. Siendo los principales: La empresa privada, a través de las empresas exportadoras, les ha posibilitado, crecer y permanecer en el mercado. El Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación -MAGA- y otras entidades del sector Público Agrícola. Las Agencias de cooperación gubernamentales bilaterales. Los proyectos de desarrollo con financiación de la Unión Europea -UE-. Las Agencias y entidades de cooperación internacional y ONG's nacionales; han aportado asistencia técnica, acompañamiento y co-inversión.

Los Cambios y sus Impactos:

El éxito de los encadenamientos productivos, depende de los cambios que las organizaciones son capaces de implementar para aprovechar adecuadamente las oportunidades que ofrece el contexto en el que se desarrollan las economías locales. Para las empresas rurales, esos cambios significan un antes y un después en su trayectoria productiva. A continuación se identifican cambios importantes identificados con las mismas organizaciones y las implicaciones que tuvieron en el desarrollo de los encadenamientos productivos.

Cambios en la Organización:

Cambios administrativos: Los aspectos administrativos y financieros son más importantes al inicio, que ampliar el número de personas que participan en las organizaciones.

Aumento del número de socios: Todas las organizaciones aumentaron notablemente su número de socios, después del fortalecimiento administrativo, lo cual refleja la credibilidad que las mismas tuvieron en su ámbito de influencia.

Aumento de la equidad: La participación de mujeres en la conformación de las organizaciones aumentó de un 15% a un 30% en promedio. Algunas organizaciones que no contaban con mujeres en el momento de su constitución, tienen ahora un número significativo de mujeres en su membresía.

Procesos contables: Este es uno de los aspectos más valorados por las organizaciones, debido a que a partir de este cambio se logró tener un mejor análisis de la situación financiera, procesos manejados de manera transparente y por ello mayor control financiero teniendo registros claros, ordenados y actualizados.

Cambios en el funcionamiento de las organizaciones: Más del 85% de las organizaciones consideran que la capacitación técnica y la oferta de servicios a los socios son cambios que contribuyeron al desarrollo de las empresas rurales. Sin embargo, se aprecia que hubo una mayor valoración (más del 90%) sobre la importancia de las mejoras en la administración y los procesos contables.

Cambios en la formación de capacidades: La capacitación técnica de la comunidad para el proyecto, con ello se permite la continuidad de los procesos, mejorar en proyectos futuros, tener mayor independencia así como personal técnico dentro de la comunidad.

Más participación: El fomento de la participación de los socios en la gestión y control de la organización contribuyó al fortalecimiento del desarrollo organizativo y el proceso de toma de decisiones, aumentando la confianza entre los socios.

Cambios en los Procesos Productivos:



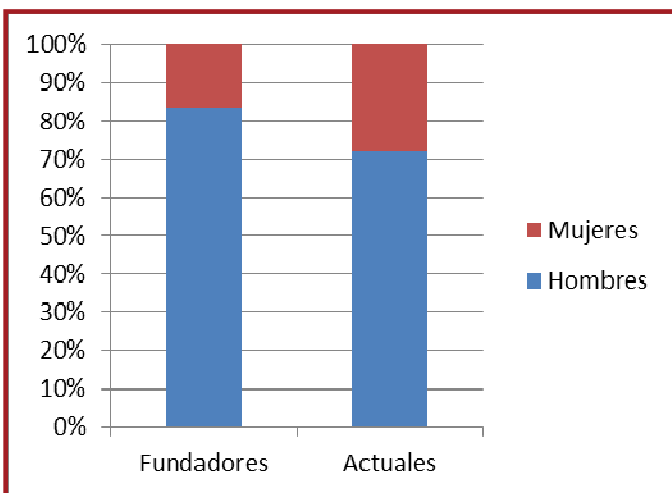
Participación de las mujeres en el cultivo de café en FECCEG.

Los cambios más importantes en el proceso productivo son los cambios en la técnica de producción y manejo post-cosecha. Teniendo infraestructura y equipo para un buen manejo de post-cosecha con lo cual se podría obtener valor agregado de la producción (nuevos productos) y control de calidad; y mejorar técnicas para aumentar la productividad y calidad de sus productos, entre las técnicas empleadas está la siembra a menor distancia para mayor aprovechamiento de la fertilidad del suelo; planes de fertilización orgánica, cambio de variedad de cultivo y un manejo adecuado en las actividades agrícolas.

En lo referente a la obtención de insumos, el 83 % de las organizaciones han buscado mejores condiciones de precios, mecanismos de entrega y servicios para la compra de insumos, con el fin de reducir los costos.

Técnicas BPA/BPM: La mayoría de organizaciones adoptó acciones de producción, almacenamiento, procesamiento y transporte de productos de origen agropecuario orientados a asegurar la inocuidad del producto, la protección al medio ambiente y el bienestar laboral. Hubo un diferencial en la aplicación de las Buenas Prácticas Agrícolas (BPA) y de Manufactura (BPM) debido a la naturaleza misma de la producción. En todos los casos se aplicaron las BPM's, pero las BPA's no fueron requeridas en la producción de miel, papa y café, pero si en la producción de hortalizas para exportación.

Certificación: El 67% ha logrado certificación y entre los certificados se tienen los siguientes: GLOBAL GAP, MAYACERT, FLO y Bird Friendly; USDA orgánico; certificados de BPA's y BPM's.



Relación de género en la membresía de las organizaciones.



Sellos de certificaciones en café orgánico obtenidos por FECCEG.

Transformación de la producción: El 50% de las organizaciones realizan algún tipo de transformación a la producción, principalmente las que tienen que ver con la crianza de cerdos, plantas medicinales, café, hortalizas, mora y miel. Algunos de los procesos de transformación son, en el caso de las actividades pecuarias la obtención de chorizo, de las plantas medicinales desde la elaboración de té hasta expectorantes, el café con el proceso de lavado y fermentación, así como también en el mejoramiento del tostado, la mora con el proceso de selección y pre-empacado, al igual que las hortalizas, entre otras actividades.

Equipo de transformación: El 100% de las organizaciones que realizan algún tipo de transformación a sus productos cuentan con equipo adecuado que les permite tener una mejor presentación y aceptación del producto en el mercado nacional o internacional.



Centro de Comercialización de FEDEPMA en San Pedro La Laguna.

Precio: Las organizaciones que tienen como actividad económica principal la producción de café, mora, miel y la crianza de cerdo mencionan que las transformaciones del producto han tenido impacto en el precio y esto porque con la transformación el producto puede conservar sus características y sabor. Al mejorar la presentación del producto tiene más ingresos, reflejándose el valor agregado de sus productos.

Cambios en las Condiciones de Mercado:

Conocimiento de la calidad requerida: Es básico para las organizaciones tener un amplio conocimiento de las normas de calidad que exige el mercado de los productos que ofrecen, especialmente porque reduce el porcentaje de producto rechazado, es por ello que el 100% de las organizaciones se preocupa en conocer los requerimientos de calidad. En varios casos la presentación y elevar la calidad de los productos fueron esenciales para posicionarse en el mercado. Varias organizaciones cuentan ahora con marcas específicas para diferenciar la calidad de sus productos en los mercados nacionales e internacionales.

Conocimiento de compradores: El 80% de las organizaciones se han preocupado por establecer mejores condiciones comerciales a través de estrategias de comercialización, el establecimiento de alianzas comerciales, o planes de crecimiento conjunto con la empresa agro exportadora.

Planificación: De acuerdo a la información proporcionada por las organizaciones el 67% de éstas, planifica su producción en función de las necesidades del mercado. Contrario a lo que se creería, las organizaciones que no planifican su producción tienen como actividad económica principal la producción de semilla de papa, arveja china, café orgánico y hortalizas de exportación, ya que dependen de ciclos estacionales regidos por el período de lluvias. Varias de estas organizaciones están actualmente en el proceso de conseguir sistemas de riego para lograr una producción más continua.



Marcas de productos, cortesía de FECCEG, FEDEPMA y CCDA.

Mercados diferenciados: El 100% de las organizaciones tienen más presencia de los productos en el mercado nacional. El 42% de las organizaciones está exportando directamente sus productos. De las restantes hay algunas que no requieren exportar pues tienen un mercado nacional bien establecido (Semilla de papa, embutidos). El 50% de las organizaciones no tiene todavía acceso a mercados diferenciados.

Impactos y Lecciones Aprendidas:

La experiencia del Proyecto Acción demuestra la pertinencia de un apoyo puntual y estratégico que acompaña un proceso evolutivo de las organizaciones y cataliza un proceso conjunto y estimula un salto de calidad determinante.

1. Los encadenamientos productivos comunitarios se vuelven exitosos cuando fortalecen la organización y generan beneficios para sus integrantes: Se constata en cada uno de los encadenamientos analizados, que las organizaciones surgieron como iniciativas de grupos locales que realizaban procesos productivos de manera aislada y escasos volúmenes de producción que generalmente destinaban a la subsistencia. Esto demuestra que los encadenamientos productivos de las empresas comunitarias son exitosos cuando son asumidos con determinación por las propias organizaciones de productores y productoras al obtener beneficios económicos y sociales en sus emprendimientos. En la medida en que estas organizaciones avanzan con sus encadenamientos productivos, también aumentan su membresía y el número de beneficiarios y beneficiarias, lo cual les genera mayor solidez y respaldo local.

2. Los encadenamientos productivos dan saltos de calidad cuando se invierte en acciones estratégicas en momentos decisivos:

Ya sea con fondos propios o con apoyo de cooperantes, las organizaciones comunitarias invierten recursos en acciones que buscan mejorar los procesos productivos. Sin embargo, hay inversiones que generan saltos cualitativos en los encadenamientos, ya sea en equipamiento, infraestructura, capacitación, inclusión de buenas prácticas de cultivo o manufactura o alianzas comerciales, que tienen un impacto concreto y determinante en el volumen, la calidad, el valor agregado o el mercadeo de su producción. Además, estas inversiones deben darse cuando las organizaciones consideran estar preparadas para dar esos saltos de calidad. Por ejemplo, invertir en la construcción de acopio, se justifica cuando existen suficiente volumen de producción que hacen rentable la inversión; de igual manera, invertir para dotar de BPA's o BPM's se hizo como requisito para poder acceder a mercados cada vez más comprometidos con los estándares ambientales y sociales a nivel internacional.

3. Los encadenamientos productivos comunitarios exitosos son producto de sinergias entre los esfuerzos locales, gubernamentales, no gubernamentales y del sector privado:

Posicionar un proceso productivo local en el mercado nacional o internacional, es un proceso complejo en el que intervienen factores de capacidad productiva, de calidad, volumen, requisitos legales, capacidad para gestionar, capacidad administrativa, y recursos financieros. Todas las organizaciones analizadas aprovecharon apoyos de entidades gubernamentales, no gubernamentales y del sector privado para lograr su desarrollo.

4. Una adecuada capacidad de organización y administración, asegura el control de calidad para acceder y mantenerse en los mercados:

Muchas empresas comunitarias tienen grandes problemas para mantener la calidad de los productos ofertados en función de las exigencias de los estándares respectivos y a la vez cumplir con los acuerdos de volúmenes y precios pactados. Para ello, las organizaciones comunitarias necesitan invertir para mejorar sus aspectos administrativos y de control de calidad durante todas las etapas del proceso productivo con un enfoque de economía de escala en todos los eslabones de la cadena. Las organizaciones que establecieron centros de procesamiento lograron cierto grado de valor agregado producto del manipuleo, selección, y empaque. Esto crea empleo local y hace a las organizaciones productivas rurales más activas como actores relevantes.

Estratégicamente, el Proyecto Acción no promovió inversiones en la transformación de sus productos, para evitar que los encadenamientos entraran en controversia con las empresas emparadoras y exportadoras, las cuales debido a su dimensión, tienen más libertad de acopiar producción para exportarla directamente. La transformación y exportación directa tiene muchos riesgos y es mejor, que hayan roles especializados hasta que la organización desarrolle condiciones administrativas y financieras para manejar estos riesgos.

5. Uniendo esfuerzos, la economía campesina puede ser rentable, eficiente y socialmente responsable:

Uno de los grandes desafíos para el desarrollo rural es aumentar la rentabilidad de las economías de subsistencia en el sector campesino. Los escasos recursos productivos, incluyendo el poco acceso a la tierra, al agua y a la infraestructura y a los mercados, son limitantes para el impulso de la economía campesina. Además de ello, cuando las familias campesinas actúan de manera aislada, sus oportunidades se ven aún más limitadas. Por ello, la unión de esfuerzos aumenta las capacidades productivas y de gestión, lo que hace posible incrementar la cantidad y calidad de los productos, abaratar costos de producción mediante la adquisición en conjunta de insumos, transporte y acopio, así como hacer más eficiente el uso de créditos y la aplicación de BPA's y BPM's.

6. Los encadenamientos productivos son afectados por problemas tanto internos como del contexto que rodea a las organizaciones:

Algunas de las organizaciones apoyadas enfrentaron problemas internos de malos manejos o de infracciones administrativas a las normas, principalmente en el ramo de la transferencia y auditoría. Por dicha razón, es esencial apoyar la transparencia y rendición de cuentas en las organizaciones, de tal manera que se asegure su eficiencia administrativa. En otros casos, proyectos apoyados cayeron en crisis debido a factores externos provenientes del contexto nacional o internacional. La crisis en el mercado internacional del café, a partir de 1998, dejó a varias organizaciones con grandes pérdidas, de las cuales les ha costado recuperarse. Es necesario que las organizaciones cuenten con mecanismos y alianzas para identificar a tiempo los riesgos del mercado, especialmente internacional, y tomar las previsiones correspondientes, tal como puede ser el establecimiento de un fondo de contingencias.

7. El éxito del apoyo a los encadenamientos productivos se debe al componente estratégico de las intervenciones:

Uno de los aspectos claves del Proyecto Acción consistió en identificar y apoyar acciones estratégicas para dinamizar los encadenamientos productivos. No se trata de apoyar todo el proceso de la cadena ni de partir de cero, sino de dar un empuje a procesos en marcha, con acciones claves que significan un cambio o salto de calidad en el proceso. En algunos casos esto significaba introducir la adopción de las BPA's o BPM's, apoyar el proceso de certificación, coadyuvar a la implementación del centro de acopio o de generar alianzas de mercado para posicionar los productos. En todos los casos estas fueron acciones que las organizaciones requerían y que visualizaban como estratégicas para seguir avanzando en la consolidación de los encadenamientos. Las organizaciones demostraron que habían alcanzado madurez para identificar las acciones estratégicas en las cuales necesitaban apoyo.

El Proyecto Acción también logró establecer un balance entre servicios e inversiones, es decir entre asistencia técnica y desarrollo de la infraestructura. La dotación de centros de acopio, mesas para procesamiento, cuartos fríos, etc, no es suficiente, si no va acompañada de la formación de capacidades, tales como asesorías especializadas, estudios de mercado y planes de negocios, que dan soporte para que las inversiones en equipamiento e infraestructura fortalezcan los encadenamientos.



Mujeres procesando arveja china en el Centro de Procesamiento de APAC.



Mujeres procesando Zucchini, Centro de Procesamiento de Cuatro Pinos.

El Proyecto Acción ha contribuido favorablemente al aumento de puestos de trabajo, áreas de siembra, ingresos familiares y capitalización de las organizaciones rurales, y ha demostrado la pertinencia de incorporar a los pequeños productores en condiciones favorables en un mercado cada vez más competitivo.

En términos generales, el Proyecto Acción contribuyó al desarrollo de las economías locales, creando nuevas fuentes de empleo y aumentando los ingresos tanto para hombres como mujeres que integran las organizaciones productivas o que se benefician indirectamente de ellas.

Las empresas comunitarias son ahora más competitivas en los mercados nacionales e internacionales, cuentan con mayor capacidad administrativa y liderazgo, son más equitativas e incluyentes en términos de equidad y género, son más responsables con el medio ambiente y algunas se están convirtiendo en auto sostenibles desde el punto de vista técnico, administrativo y financiero.

Estos logros, han sido posibles gracias a las mejoras en el plano administrativo y técnico que les ha permitido, invertir en aspectos claves para mejorar la productividad, incrementar las áreas cultivadas, los volúmenes de producción, la calidad de procesamiento, la adopción de buenas prácticas en función de los estándares internacionales, establecer alianzas estratégicas con entidades empresariales y de cooperación que han sido clave para el desarrollo empresarial.

Sin embargo, esto no ha ocurrido de manera uniforme. Varias empresas rurales enfrentan aún debilidades en su capacidad directiva, administrativa y financiera. Mientras tanto, otros encadenamientos productivos analizados tienen ya una madurez que asegura su sostenibilidad. Ello da margen a pensar en construir otro tipo de relación con los donantes que trascienda la parte financiera; están en capacidad para brindar servicios técnicos y administrativos a otros encadenamientos incipientes.

Perspectivas de encadenamientos en el desarrollo local:

Los encadenamientos productivos, sobre todo si cuentan con financiamiento, para mejorar la infraestructura productiva y de transformación; están destinados a convertirse en una herramienta importante, en el marco de una política nacional de desarrollo rural; porque crean condiciones, para acceder a certificaciones internacionales, se da valor agregado a la producción, se elevan los empleos locales y se aumenta el ingreso de sus habitantes.

Si se dan condiciones para concretar alianzas públicas, privadas con sus ejecutores, las empresas productivas rurales de propiedad de pequeños y medianos productores, podrían convertirse en un "valioso trampolín", para mejorar los índices de desarrollo humano de Guatemala.

Si se diera la oportunidad, como un necesario paso superior; pasar del encadenamiento productivo, que se da entre una organización productiva y un comprador, determinado a cadenas de valor, desarrolladas en el contexto de un programa de desarrollo rural territorial; su efecto positivo se multiplicaría en los territorios, dado que se atenderían varias organizaciones rurales productivas o redes empresariales, conectadas con compradores, proveedores de servicios y poblaciones locales.

DATOS RÁPIDOS

Ubicación Geográfica:

En los Departamentos de Sacatepéquez, Chimaltenango, Sololá, Totonicapán, Quetzaltenango, San Marcos, Huehuetenango; y El Quiché.

Fecha de Inicio:

1ª fase: 01.enero.2004 - 31.diciembre.2008

2ª fase: 01.enero.2009 - 31.diciembre.2012

Principales Socios:

- Ministerio de Economía con fondos BID - JAPÓN
- 65 Organizaciones Productivas Rurales

Donantes:

Helvetas, Centro de Cooperación Internacional para la Preinversión Agrícola, CIPREDA, Fundación Ginebrina de Cooperación, FGC y el Ministerio de Economía con fondos BID - JAPÓN

Contacto:

Oficina del Proyecto Acción
2a. Avenida 9-42, zona 9, Ciudad de Guatemala, Guatemala
Teléfonos: +502 2361-2904 al 06
Fax: +502 2331-8409

Fecha de Publicación: Noviembre de 2013



HELVETAS
Swiss Intercooperation

GUATEMALA

Helvetas Guatemala
2a. Avenida 9-42, zona 9, Ciudad de Guatemala
Teléfonos: + 502 2361-2904 al 06, Fax: + 502 2331-8409
helvetas.guatemala@helvetas.org