

APRENDIZAJES SOBRE ENCADENAMIENTOS PRODUCTIVOS: La experiencia del Proyecto ACCIÓN – Helvetas Guatemala



Informe Preliminar
Marzo 2013

**INFORME APRENDIZAJES SOBRE ENCADENAMIENTOS PRODUCTIVOS:
La experiencia del Proyecto ACCIÓN – Helvetas Guatemala.**

El presente informe contiene los resultados del estudio sobre aprendizajes en la implementación de encadenamientos productivos en las empresas rurales de pequeños productores que han sido apoyadas en el marco del trabajo realizado por el Proyecto ACCIÓN; fue preparado bajo la coordinación del consultor Silvel Elías y los investigadores Sandro Cruz y Jorge Rodríguez;

El estudio fue posible gracias al apoyo de las mismas organizaciones comunitarias beneficiarias del proyecto y con las contribuciones especiales de Pedro Hoffmann, Milton Peralta; Brenda Aguirre y Jose Maldonado del Proyecto ACCIÓN.

Este informe fue elaborado bajo el financiamiento de Helvetas Guatemala.

Guatemala de la Asunción, Marzo 2013.

Índice de Contenido

1. INTRODUCCIÓN	5
2. EL PROYECTO ACCIÓN Y LAS CADENAS PRODUCTIVAS	6
2.1 Antecedentes y marco referencial.....	6
2.2 Bases conceptuales y enfoque de trabajo	7
2.3 Los encadenamientos productivos y el desarrollo económico local	9
3. OBJETIVOS	9
4. METODOLOGÍA	10
4.1 La encuesta.....	10
4.2 Talleres participativos:	12
4.3 Preguntas de la investigación	13
5. RESULTADOS	14
5.1 Perfil organizativo	14
5.2 Estructura y trayectoria de los encadenamientos productivos	17
5.3 Los cambios y sus impactos	32
5.3.1 Cambios en la organización.....	32
5.3.2 Cambios en los procesos productivos.....	34
5.3.3 Cambios en las condiciones de mercado.....	37
5.3.5 Cambios en temas claves:.....	39
5.3.6 Sostenibilidad económica del encadenamiento	43
5.3.7 Sostenibilidad ambiental	44
6. IMPACTOS Y LECCIONES APRENDIDAS DESDE EL PROYECTO ACCIÓN	45
7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	48
8. REFERENCIAS	51

Lista de Acrónimos

ACCIÓN	Apoyo a Cadenas Productivas y Comercialización
AGEXPORT	Asociación Guatemalteca de Exportadores
ACORDI	Asociación de Comunidades Rurales para el Desarrollo Integral
ADINHO	Asociación de Desarrollo Integral Nuevos Horizontes
APAC - PNT	Asociación de Pequeños Agricultores Comalapenses de Productos No Tradicionales
ASDIC	Asociación de Desarrollo Integral Comunitario
ASODESCO	Asociación de Desarrollo Comunitario
ASOMAM	Asociación de Agricultores Maya Mam
BPA's	Buenas Prácticas Agrícolas
BPAD's	Buenas Prácticas de Administración
BPCM's	Buenas Prácticas de Comercialización y Mercadeo
BPM's	Buenas Prácticas de Manufactura
CCDA	Asociación Comité Campesino del Altiplano
CIPAC	Cooperativa Integral de Producción, Apicultores de Cuilco
CLAC	Coordinadora Latinoamericana y del Caribe de pequeños productores de comercio Justo
CNOC	Coordinadora Nacional de Organizaciones Campesinas
EUA	Estados Unidos de Norte América
FECCEG	Asociación Federación Comercializadora de Café Especial de Guatemala
FEDEPMA	Asociación Federación de Pueblos Mayas
FLO	Organización para el Comercio Justo
GUAYA'B	Asociación Civil Guaya'b
HGA	Helvetas Guatemala
HACCP	Análisis de Peligros y Control de Puntos Críticos
ICUZONDEHUE	Asociación de Desarrollo Integral Comunitaria de la Región Norte de Huehuetenango
IDH	Índice de Desarrollo Humano
INACOP	Instituto Nacional de Cooperativas
INE	Instituto Nacional de Estadísticas
INTECAP	Instituto Técnico de Capacitación y Productividad
MAGA	Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación
OIT	Organización Internacional del Trabajo
ONG's	Organizaciones No Gubernamentales
PNUD	Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo
POA	Plan Operativo Anual
PROCUCH	Proyecto de Desarrollo de los Cuchumatanes
PROFRUTA	Programa de Apoyo a la Fruticultura de Guatemala
SERJUS	Servicios Jurídicos y Sociales

1. INTRODUCCIÓN

El presente informe contiene los resultados del estudio sobre aprendizajes en la implementación de encadenamientos productivos en las empresas rurales de pequeños productores que han sido apoyadas en el marco del trabajo realizado por el “Proyecto de Apoyo a Cadenas Productivas y Comercialización -ACCIÓN-” de Helvetas Guatemala. 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 local.

Sin embargo, las evidencias indican que la contribución del Proyecto ACCIÓN fue determinante, porque significó un “salto de calidad”, que marca un antes y un después en la evaluación de los encadenamientos productivos en el país. Pero ello fue posible gracias a los esfuerzos que precedieron la intervención del Proyecto ACCIÓN.

El documento trata de destacar las lecciones aprendidas o los aprendizajes que surgen de estas iniciativas. Entre las mismas 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.

El trabajo del Proyecto ACCIÓN de Helvetas Guatemala, para el impulso de los encadenamientos productivos, aporta elementos valiosos en materia de enfoque y metodología que pueden ser aprovechados como experiencias de aprendizaje para ampliar el desarrollo económico rural territorial -DERT-.

La evaluación fue posible gracias al apoyo de las mismas organizaciones comunitarias beneficiarias del proyecto, y del personal de Helvetas Guatemala. Especial agradecimiento a Georg Weber –Director de Helvetas, Pedro Hoffmann –Coordinador del Proyecto ACCIÓN, así como a Milton Peralta, Brenda Aguirre, José Maldonado y Ana Isabel Mendoza.

2. EL PROYECTO ACCIÓN Y LAS CADENAS PRODUCTIVAS

2.1 Antecedentes y marco referencial:

El Proyecto ACCIÓN fue concebido como paso superior de las actividades de Helvetas Guatemala, a partir su Proyecto Agroecológico (1,996 – 2003), el que en su 2ª fase, creó condiciones para diversificar la producción y fortalecer un trabajo empresarial de las organizaciones productivas usuarias. Destacó la instauración de un sistema de crédito rural en cada una de ellas, bajo normas de mercado, lo que significó un paso cualitativo importante, en la búsqueda de un desarrollo sostenido en base a organizaciones rurales empresariales capitalizadas y capaces de brindar servicios.

Sus actividades se han concentrado en la modernización de las empresas rurales, con innovaciones tecnológicas y acceso a mercados, principalmente aquellas dedicadas a la producción y transformación de hortalizas, frutas, carne y miel. Su propósito superior es 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. Su área de influencia principal es el Altiplano Occidental, sobre todo en los departamentos de Chimaltenango, Sololá, El Quiché, Totonicapán, Quetzaltenango, San Marcos y Huehuetenango.

El Proyecto Apoyo a Cadenas Productivas y Comercialización -ACCIÓN-, formó parte del Plan Estratégico de Helvetas Guatemala (2004 - 2010). Los estudios de evaluación han mostrado que esta iniciativa 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 ha contribuido 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 autosostenibles 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. Muchas empresas rurales enfrentan aún debilidades en su capacidad directiva, administrativa y financiera. Otras debilidades son: la poca experiencia de planificación, poca participación de mujeres, falta de registros sobre costos de producción, escasa visión empresarial para llevar a cabo planes y proyectos; y falta de mecanismos para la resolución de conflictos.

2.2 Bases conceptuales y enfoque de trabajo:

El apoyo a las empresas rurales desde el Proyecto ACCIÓN se ha basado en un conjunto de lineamientos que incluyen: equidad de género, enfoque de cadena, competitividad, pago de servicios ambientales, capacitación - asistencia técnica, cofinanciamiento, transformación, comercialización, economía de escala y organización social – empresarial. (Ver recuadro).

Para concretar estos lineamientos, el Proyecto incluyó acciones relacionadas con; a) el mejoramiento / incremento de la producción con calidad y en función del cumplimiento de los estándares ambientales y sociales a nivel internacional, b) la comercialización y mercadeo de productos a partir de alianzas y aperturas de mercados, c) la transformación de productos con la finalidad de aumentar valor agregado, d) la incorporación de tecnologías apropiadas y c) apoyo para mejorar el funcionamiento organizativo y empresarial de las organizaciones involucradas.

La mecánica del trabajo “consistió en financiar, proveer asistencia técnica y capacitación; a proyectos innovadores, a través de un concurso de presentación de propuestas, bajo términos de referencia debidamente informados. Todo el proceso está adecuadamente regulado, con el fin de actuar con equidad y justicia.¹”

Para tal efecto, HGA lanzó convocatorias para invitar a las organizaciones interesadas a presentar propuestas para posible financiamiento. Las organizaciones postulantes debían cumplir, entre otros con los requisitos de: a) tener experiencia organizativa sin interrupciones de más de tres años, b) tener contemplado, sembrar hortalizas para la exportación y/o mercado centroamericano y /o local; dedicarse a la apicultura y /o frutales, c) efectuar actividades de conservación de suelos y /o cuidados de fuentes de agua y/o reforestación y/o manejo sostenible de bosques, ya sean particulares y/o comunales, d) tener tierra, (propia y/o alquilada), clima adecuado para los cultivos priorizados y disponibilidad de agua, para poder efectuar los procesos productivos, con cierta seguridad, e) estar en condiciones a colocar como gastos de contrapartida, en forma comprobable, al menos el 25% de sus costos directos, f) tener una administración mínima adecuada en condiciones de seguridad y legales, g) estar ubicadas en el radio geográfico, donde se ejecutaría el proyecto.

Lineamientos de trabajo del Proyecto ACCIÓN

- *Equidad de género = Brindar a hombres y mujeres igualdad de oportunidades.*
- *Enfoque de cadena = Metodología de análisis y aplicación práctica en el campo, de pasos de apoyo técnico, desde la siembra hasta el consumo final de los productos.*
- *Competitividad = Capacidad de los PMP, para acceder al mercado con productos de calidad, en tiempo oportuno y vender a precio promedio de la demanda.*
- *Pago de servicios ambientales = Incentivar las buenas prácticas ambientales, que al mismo tiempo de fortalecer el proceso productivo, sean de beneficio comunitario.*
- *Capacitación - asistencia técnica = Proveer a los PMP, de un adecuado apoyo técnico que les permita, aumentar la producción y productividad por área, mejorar la gestión empresarial de sus organizaciones y acceder al mercado en condiciones favorables.*
- *Cofinanciamiento = Obtener dinero externo a Helvetas, para aumentar la capacidad de financiamiento de proyectos a contrapartes.*
- *Transformación = Etapa de la cadena productiva, que permite dar valor agregado a los productos primarios.*
- *Comercialización = Enfrentar el mercado en condiciones favorables, en donde los productos son seleccionados por la demanda, por su calidad y precio.*
- *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*

¹ Helvetas Guatemala. Sf. Acción KS. Documento interno.

(Se recibieron propuestas de los departamentos de: Chimaltenango, El Quiché, Sololá; Totonicapán, Quetzaltenango, San Marcos y Huehuetenango); h) estar dispuestos a trabajar en coordinación con organizaciones de pequeños agricultores similares para aplicar economía de escala, i) estar dispuestos, a potenciar sinergias con otros proyectos similares.

Entre 2004 y 2012, el Proyecto ACCIÓN realizó un total de once convocatorias, en las cuales se recibieron un total de 262 propuestas, destacando los años 2005 en que recibieron 69 y el 2007 con 50. De dicho total, se visitaron 168 organizaciones para verificar las condiciones de sus propuestas, dando como resultado el traslado de 161 propuestas al Comité de Selección, quien tuvo a bien aprobar 88 propuestas. De estas propuestas, fueron ejecutadas 65, mientras que las 23 restantes no lograron implementarse, sobre todo por la falta de cumplimiento con los fondos de contrapartida. Luego, fueron evaluados 62 proyectos, de los cuales 2 tuvieron que devolver los fondos anticipados por no cumplir con los mandatos establecidos por el proyecto.

Tabla 1. Proyecto ACCIÓN 1ª y 2ª Fases 2004-2012

Consolidado de Proyectos

Convocatoria	Año	Propuestas	Visitas	Comité	Aprobados	Ejecutados	Evaluados	Devolución
1ª	2004	18	12	5	5	4	4	0
2ª	2004	15	6	6	2	2	1	0
3ª	2005	61	31	31	12	9	9	0
4ª	2005	8	7	7	7	7	5	2
5ª	2006	7	7	7	3	3	3	0
6a	2007	50	28	28	16	11	11	0
7a	2008	21	19	19	13	6	6	0
8a	2009	32	22	22	8	7	7	0
9a	2009	10	10	10	7	5	5	0
10a	2010	18	11	11	5	4	4	0
11a*	2011	22	15	15	10	7	7	0
Total		262	168	161	88	65	62	2

*Nota: 4 organizaciones seleccionadas a través de la Dirección de Helvetas por apoyo a ProBosques.

El Proyecto financió aspectos estratégicos que significaron un salto de calidad en el quehacer de las organizaciones. Por ello, exigió que el presupuesto de cada propuesta se distribuyera en: Capacitación y/a Asistencia Técnica, (30% a 40%), Inversiones de Infraestructura (20% a 30%), Herramientas (10 % a 20%), Insumos (10%), Servicios ambientales (10% a 30%), Administración (10%). HGA financió hasta el 90% de rubros relacionados con Capacitación y/a Asistencia Técnica, Inversiones para Instaurar BPA's y Pago de Servicios Ambientales; hasta 75% de herramientas, 50% de inversiones en infraestructura, 25% de insumos de calidad y 10% de gastos de administración.

Una de las características relevantes del Proyecto fue haber instituido la obligatoriedad comprobable de los fondos de contrapartida. Estos fondos debían ser aportados por la propia organización o de otras contrapartes, pero debía comprobarse que los mismos eran aportados en efectivo e invertidos directamente las inversiones del proyecto y no en pago de personal administrativo ni gerencial de la organización.

2.3 Los encadenamientos productivos y el desarrollo económico rural territorial:

El enfoque de redes empresariales y cadenas productivas evidencia las posibilidades de inclusión, que tienen las pequeñas empresas/productores, en los diferentes eslabones de las cadenas productivas al fortalecer sus sistemas de producción y alcanzar competitividad.

Se tiene beneficios a través de las alianzas tanto de empresarios/productores con características similares y ubicados en un mismo eslabón de la cadena productiva -Redes Horizontales- como entre empresarios/productores con diferentes características ubicados en eslabones diferentes de la cadena -Redes Verticales-, lo importante en todo caso es la generación de alianzas que permite mayor acceso a la información, economías de escalas, entre otros beneficios.

Para la construcción de redes empresariales es fundamental el análisis de la cadena productiva del bien o servicio que será objeto de la red, esto nos permite tener una visión general y un buen entendimiento de la realidad económica, de las oportunidades y limitaciones que ésta presenta. Lo anterior es complementado con el conocimiento del contexto institucional, que toma en cuenta las políticas, tratados comerciales, proyectos que pueden tener influencia en la red; la infraestructura; y otros elementos del contexto territorial que tienen una relación directa e indirecta con las posibilidades de aumentar la competitividad. ²

3. OBJETIVOS

Se han evaluado los procesos de cambio organizacional que conducen a la sostenibilidad de los encadenamientos productivos, generados en el marco del Proyecto Apoyo a Cadenas Productivas y Comercialización -ACCIÓN-.

3.1 Objetivos específicos:

- Se han generado aprendizajes sobre las intervenciones que provocan cambios significativos, que hacen avanzar a las organizaciones que trabajan en cadenas productivas.
- Se ha medido el impacto de los encadenamientos productivos en las economías locales, especialmente en la productividad, los rendimientos, ingresos, puestos de trabajo -temporal y permanente, el fortalecimiento administrativo, capacidad de gestión y ejecución de proyectos productivos, inversiones propias y sostenibilidad de las contrapartes participantes, así como en equidad de género y resolución de conflictos.
- Se han identificado y analizado el impacto de las intervenciones y las alianzas generadas con la implementación de los encadenamientos, vistos como procesos en los que han intervenido varios actores.
- Se han identificado y analizado el énfasis y la calidad del papel facilitador aportado por Helvetas en la implementación de los encadenamientos.
- Se han identificado y priorizado, los elementos exitosos y limitantes del concepto del proyecto, los riesgos y necesidades de apoyo que merecen las intervenciones para que alcancen su sostenibilidad en el mediano y largo plazo.

² Sánchez, G. 2012. *Redes de empresas y cadenas productivas*. DEMUCA – FAUSAC. Inédito.

4. METODOLOGÍA

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-.

4.1 La encuesta: Esta técnica se aplicó en doce organizaciones, en donde se entrevistó a representantes (hombres o mujeres) que han implementado encadenamientos productivos y de comercialización en el marco del Proyecto ACCIÓN.

Selección de la muestra: Se tuvo una lista corta de 65 organizaciones que han sido beneficiadas mediante el Proyecto ACCIÓN. Estas organizaciones tienen diferentes temporalidades en la implementación de los proyectos, distintas temáticas de intervención y una distribución geográfica amplia concentrada en el Altiplano Occidental. De las mismas se seleccionó una muestra a partir de los siguientes criterios: distribución geográfica de las organizaciones, su actividad productiva y su trayectoria en el establecimiento de los encadenamientos productivos, de tal manera que se obtuvo una muestra de doce organizaciones que son representativas de la amplia gama de organizaciones con las que ha trabajado el Proyecto. Las organizaciones seleccionadas fueron las siguientes:

Tabla 2. Características generales de las organizaciones

Nombre	Breve descripción
ADINHO	Asociación de Desarrollo Integral Nuevos Horizontes Ocubilá, tiene su sede en la Aldea Ocubilá, Cantón Centro, Huehuetenango. Su actividad principal es la crianza de cerdos. Su vinculación con el Proyecto ACCIÓN surgió por la necesidad de instalar una planta de procesamiento para producción de embutidos. Actualmente tiene un conflicto interno por los derechos de propiedad de los terrenos en donde están instalados los módulos de crianza.
ACORDI	La Asociación de Comunidades Rurales para el Desarrollo Integral, tiene su sede en el Cantón Santo Domingo, Aldea La Capellanía, Municipio de Chiantla, Huehuetenango. Dedicada a la producción de semilla de papa, su vinculación al Proyecto ACCIÓN surgió por la necesidad de instalar un centro de almacenamiento.
ASOMAM	La Asociación Mam de Agricultores para el Desarrollo Integral, tiene su sede en la comunidad Los Volcancitos, Municipio de San Sebastián Huehuetenango. Su actividad principal es la producción de arveja china y arveja dulce. Su vinculación al Proyecto ACCIÓN fue por la necesidad de mejorar la producción con BPA's, construir un centro de acopio y mejorar los canales de comercialización.
CIPAC	La Cooperativa Integral de Producción "Apicultores de Cuilco", R. L., tiene su sede en el Municipio de Cuilco, Huehuetenango; se dedica principalmente a la producción de miel. Su vinculación al Proyecto ACCIÓN surgió por la necesidad de mejorar la infraestructura y las normas de procesamiento y manufactura (BPM's).

GUAYA'B	La Asociación Civil Guaya´b, tiene su sede en el Cantón Pila, Municipio de Jacaltenango, Huehuetenango. Se dedica a la producción de café orgánico y miel. Su vinculación al Proyecto ACCIÓN surgió por la necesidad de mejorar procesos y la infraestructura de producción, así como de fortalecer la organización mediante el enfoque de género.
ICUZONDEHUE	La Asociación de Desarrollo Integral Comunitaria de la Región Norte de Huehuetenango, tiene su sede en San Francisco Las Flores, Municipio de Chiantla, Huehuetenango. Se dedica a la producción de hortalizas de exportación (arveja china). Su vinculación al Proyecto ACCIÓN surgió por la necesidad de incorporar las BPA´s, construir centro de acopio y planta de procesamiento.
ASDIC	La Asociación de Dirigentes Comunitarios, tiene su sede en la aldea Agua Escondida, Municipio de San Antonio Palopó, Sololá. Se dedica a la producción de hortalizas de exportación (brócoli y güicoy). Su vinculación al Proyecto ACCIÓN surge por la necesidad de contar con un centro de acopio y equipamiento con BPM´s.
ASODESCO	La Asociación de Desarrollo Comunitario, tiene su sede en el municipio de Totonicapán. Se dedica a la producción de plantas medicinales y su vinculación con el Proyecto ACCIÓN se dió para dotarse de infraestructura para el procesamiento y transformación del producto.
CCDA	La Asociación Comité Campesino del Altiplano, tiene su sede en San Lucas Tolimán, Sololá. Entre sus actividades destaca la producción de café orgánico. Su vinculación al Proyecto ACCIÓN surge por la necesidad de mejorar infraestructura productiva, obtener y mantener la certificación orgánica y aumentar su volumen de exportación.
APAC - PNT	La Asociación de Pequeños Agricultores Comalapenses de Productos No Tradicionales, tiene su sede en el Municipio San Juan Comalapa, Chimaltenango. Su actividad principal es la producción de mora y arveja china y arveja dulce de exportación. Su vinculación al Proyecto ACCIÓN se dió por la necesidad de incorporar las BPA´s, mejorar la infraestructura de procesamiento con BPM´s y lograr la certificación.
FECCEG	La Asociación Federación Comercializadora de Café Especial de Guatemala, es una organización de segundo nivel que tiene su sede en la Ciudad de Quetzaltenango. Se dedica a la producción de café orgánico y convencional. Su vinculación al Proyecto ACCIÓN se dió para mejorar el encadenamiento de café molido y tostado mediante BPM´s y lograr la certificación.
FEDEPMA	La Asociación Federación de Pueblos Mayas, tiene su sede en la Finca Tzantziapá, Municipio de San Pedro La Laguna, Sololá. Su actividad principal es la producción apícola, abonos orgánicos, procesamiento de café y artesanías. Su vinculación al Proyecto ACCIÓN se dio para mejorar la infraestructura de producción, transformación y comercialización de miel.

Instrumento de recolección de información:

Se elaboró un cuestionario mixto, con preguntas cerradas y abiertas, debidamente codificadas para su registro y procesamiento en una base de datos que fue construida específicamente para este caso.



Aplicación del Cuestionario Base (Fotos de Jorge Rodríguez, 2012)

4.2 Talleres participativos:

Esta técnica consistió en talleres participativos para conocer los principales cambios ocurridos en el historial de las organizaciones como consecuencia de la implementación de los encadenamientos productivos. Se utilizó la técnica de Línea de Tiempo a partir de las cuales se generó un amplio debate entre los participantes.

La línea del tiempo: según Geilfus³, esta técnica se *utiliza cuando se necesita saber cuáles han sido los cambios significativos en el pasado de la comunidad (en este caso 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.*

En este caso la línea de tiempo abarcará 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. Es importante que participen hombres y mujeres, así como técnicos, funcionarios y directivos de las organizaciones.

De esos acontecimientos que han implicado cambios se analizaron:

- El contexto o condiciones dentro del cual se produjeron los cambios
- Los actores internos que influyeron en los cambios
- El apoyo externo que recibió la organización para hacer posible esos cambios
- El impacto e implicaciones provocadas por el cambio

³Geilfus, Frans. 2002. 80 HERRAMIENTAS PARA EL DESARROLLO PARTICIPATIVO. Diagnóstico, Planificación Monitoreo y Evaluación. IICA. San José C. R.



Ejercicio de Línea del Tiempo (Foto de Jorge Rodríguez, 2012)

4.3 Preguntas planteadas en la investigación:

Las preguntas que guiaron el presente trabajo fueron las siguientes:

¿Qué tipo de intervenciones generan cambios de calidad significativos en la historia de las organizaciones y empresas rurales?

¿Qué condiciones son favorables para que dichos cambios puedan suceder y generar los impactos en el desarrollo de las economías que impulsan las empresas rurales?

¿Cómo se relacionan / complementan los diferentes esfuerzos para que los cambios puedan concretarse como resultado de un proceso y no de actividades aisladas?

¿De qué manera el apoyo brindado desde el Proyecto ACCIÓN se integra a una lógica más amplia de apoyo a las economías locales?

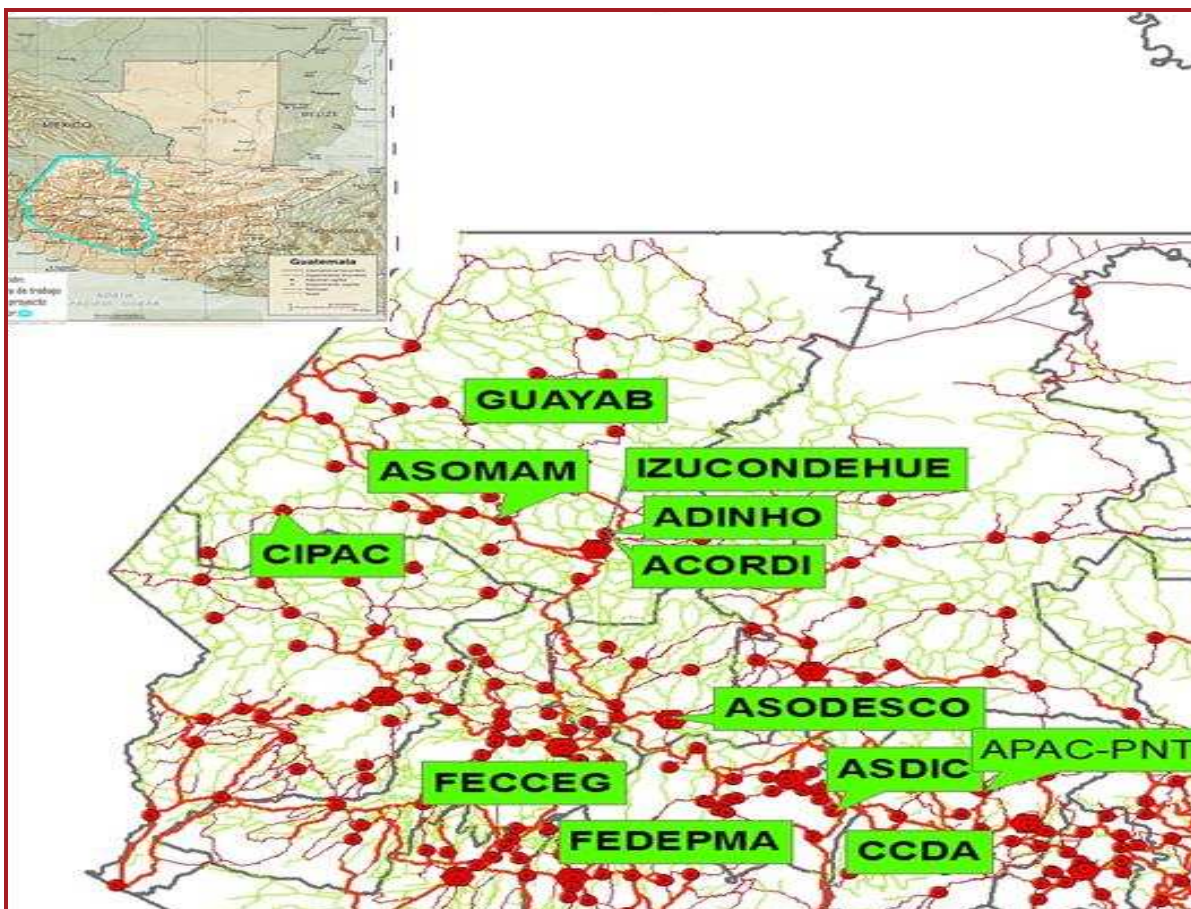
¿Qué aprendizajes pueden extraerse de la intervención del Proyecto ACCIÓN son relevantes para su replicación en los esfuerzos de apoyo al Desarrollo Económico Rural Territorial DERT?

5. RESULTADOS

5.1. Perfil organizativo:

Las doce organizaciones seleccionadas para el análisis se ubican en los departamentos de Sololá (3), Huehuetenango (6), Totonicapán (1), Quetzaltenango (1) y Chimaltenango (1) (Ver Mapa). Esta región se caracteriza por estar densamente poblada, tener altos índices de pobreza, el predominio del minifundismo, su fuerte composición indígena y sólidas estructuras de organización comunitaria. La fundación de la mayoría de las organizaciones coincide con la finalización del conflicto armado y la firma de los Acuerdos de Paz. La CCDA establecida como una organización del movimiento campesino en 1982 es la organización con una trayectoria más larga.

En cuanto al número de fundadores, a excepción de CCDA, ACORDI y FECCEG, ésta última es una organización de segundo nivel conformado por cinco asociaciones de base, las demás organizaciones fueron constituidas por menos de 25 miembros. En los años de fundación se refleja poca inclusión de mujeres, algunas organizaciones fueron constituidas exclusivamente por hombres sólo en el caso de ACORDI se refleja un participación importante de mujeres (80%), en otros casos era del 40% o 50% (Ver Tabla 1).



Organizaciones del Proyecto ACCIÓN analizadas.

Todas las organizaciones tienen un énfasis en las economías locales de origen rural, dedicadas a la crianza de cerdos (1), hortalizas de exportación (3), apicultura (2), café (3), mora (1), semilla de papa (1) y plantas medicinales (1). (Ver tablas 2 y 3). Cada una de las empresas rurales analizadas cuenta con una actividad central y un producto emblemático que les ha posicionado en el mercado nacional o internacional.

Tabla 3. Fundación, Ubicación y Énfasis Productivo de las Organizaciones Analizadas.

Organización	Departamento	Año de constitución	Socios/fundadores			Actividad Productiva (Principal)
			H	M	Total	
ADINHO	Huehuetenango	2006	8	7	15	Porcicultura
ACORDI	Huehuetenango	1998	45	180	225	Semilla papa
ASOMAM	Huehuetenango	1994	SR	SR	20	Arveja China
CIPAC	Huehuetenango	1999	20	0	20	Miel
GUAYA'B	Huehuetenango	1998	14	3	17	Café Orgánico
ICONZONDEHUE	Huehuetenango	2000	17	0	17	Hortalizas/exportación
ASDIC	Sololá	2000	16	9	25	Brócoli
ASODESCO	Totonicapán	2004	5	5	10	Plantas medicinales
CCDA	Sololá	1982	69	19	88	Café
APAC	Chimaltenango	1998	22	0	22	Mora
FECCEG	Quetzaltenango	2006	1574	390	1964	Café
FEDEPMA	Sololá	2000	SR	SR	SR	Miel

Fuente: Encuesta de campo 2012

*SR = Sin Registro

En cinco casos las empresas se han concentrado en un producto (cerdos, arveja china, brócoli o café), pero en las restantes se ha buscado diversificar, generalmente con actividades que se complementan por razones agronómicas o implica procesos similares con la actividad principal, por ejemplo: (miel + café, semilla de papa + ovinos, café + macadamia). Esto de alguna manera demuestra el aprovechamiento de “saber hacer”, que puede ser aplicado a procesos similares.

Tabla 4. Diversificación de actividades productivas por importancia

Organización	Actividades Productivas por Importancia			
	1ª	2ª	3ª	4ª
ADINHO	Cerdos			
ACORDI	Semilla de Papa	Comercio Ovino	Incentivos Forestales	Botiquín Pecuario
ASOMAM	Arveja China	Arveja Dulce		
CIPAC	Miel	Café		
GUAYA'B	Café Orgánico	Café Convencional	Miel	
ICUZONDEHUE	Arveja Dulce	Turismo	Incentivos Forestales	
ASDIC	Brócoli	Güicoy	Cebolla	
ASODESCO	Plantas Medicinales			
CCDA	Café	Miel	Macadamia	
APAC	Mora	Vegetales		
FECCEG	Café	Miel		
FEDEPMA	Miel	Abono orgánico	Café	Artesanías

Tabla 5. Cobertura de las organizaciones

Organizaciones	Actividad Productiva Principal	Producción Anual	Inicio Operaciones	Participantes (Productores)	Beneficiarios Totales
ADINHO	Cerdos	2,500 lb	2011	20	140
ACORDI	Semilla de Papa	600 qq	2003	30	234
ASOMAM	Arveja China	6,000 qq	2000	550	4431
CIPAC	Miel	90 TM	1999	122	1926
GUAYA'B	Café Orgánico	5,000 qq	2001	177	1808
ICUZONDEHUE	Arveja Dulce	672 qq	2004	35	284
ASDIC	Brócoli	6,000 qq	2004	75	150
ASODESCO	Plantas Medicinales	6 qq	2009	60	300
CCDA	Café	7.5 Contenedores	2002	546	2184
APAC	Mora	13,500 qq	2006	300	275 familias
FECCEG	Café	11,400 qq	2009	12 grupos	2136
FEDEPMA	Miel	1,400 qq	2008	59	354

Durante su constitución, la mayoría de organizaciones contó con un respaldo externo que contribuyó a consolidar el proceso de formación.

En algunos casos fueron entidades o proyectos gubernamentales como INTECAP, INACOP, PROCUCH, en otros fueron organizaciones no gubernamentales como OXFAM, HIVOS, KAS, SERJUS, IBIS, o de cooperación bilateral como la Misión Técnica China de Taiwán. Sólo en dos casos - ASOMAN y CCDA- no mencionan entidades de apoyo en su fundación.

La constitución significó uno de los principales retos para las organizaciones, ya que debieron invertir tiempo y esfuerzo para lograr su registro legal, que incluye la aprobación de sus estatutos y la personería jurídica.

Para varias de ellas, el apoyo técnico, legal y/o financiero para superar los trámites burocráticos que implica su legalización, fue determinante.

Desde sus inicios las organizaciones en mención demostraron interés en involucrarse en actividades productivas de beneficio social y con ello contribuir a la generación de empleos e ingresos para el desarrollo local.

Condiciones exigidas a las organizaciones para vincularse al Proyecto ACCIÓN:

- Tener una experiencia organizativa ininterrumpida, no menor a tres años.
- Tener a su disposición medios de producción que permitan desarrollar una agricultura moderna.
- Estar en condiciones de poder aportar los montos de contrapartida, exigidos para cada rubro a financiar.
- Tener una administración mínima adecuada, para manejar el dinero que canalizará Helvetas Guatemala, en condiciones de seguridad y conforme lo que manda la ley.
- Estar ubicadas en el radio geográfico, donde se ejecutará el proyecto.
- Estar dispuestos a capacitarse y recibir una constante asistencia técnica directa.
- Estar dispuestos a trabajar en coordinación con organizaciones de pequeños agricultores similares, para poder cumplir con todos los pasos, que contempla en trabajo en cadena, si al interior de ellas no se dan las condiciones.
- Estar dispuestos, a potenciar sinergias con otros proyectos similares

Fuente: Helvetas, Documento Base Proyecto ACCIÓN

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.

Lograr la credibilidad de los donantes, es sin duda una tarea complicada, y por ello es que muchas organizaciones contaron desde sus inicios con el apadrinamiento de las entidades que contribuyeron a su constitución. En varios casos como se observa en ACORDI, ADINHO y APAC-PNT, dicho apoyo se mantuvo durante largo tiempo.

Sin embargo, algunas -como el caso de FEDEPMA-, tuvieron dificultades para concretar el arranque de sus actividades y por lo mismo cayeron en inactividad y tuvieron que pasar ocho años para reactivarse.

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 única excepción fue la FECCEG, que logró tal relación en dos años después de su fundación, aunque vale destacar, que ésta es una organización de segundo nivel y sus organizaciones tenían más tiempo de estar funcionando.

5.2. Estructura y trayectoria de los encadenamientos productivos:

Los encadenamientos seleccionados en la muestra para el presente estudio representan la amplia variedad de proyectos (65) apoyados por el Proyecto ACCIÓN. (*Ver tabla 4*).

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:

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

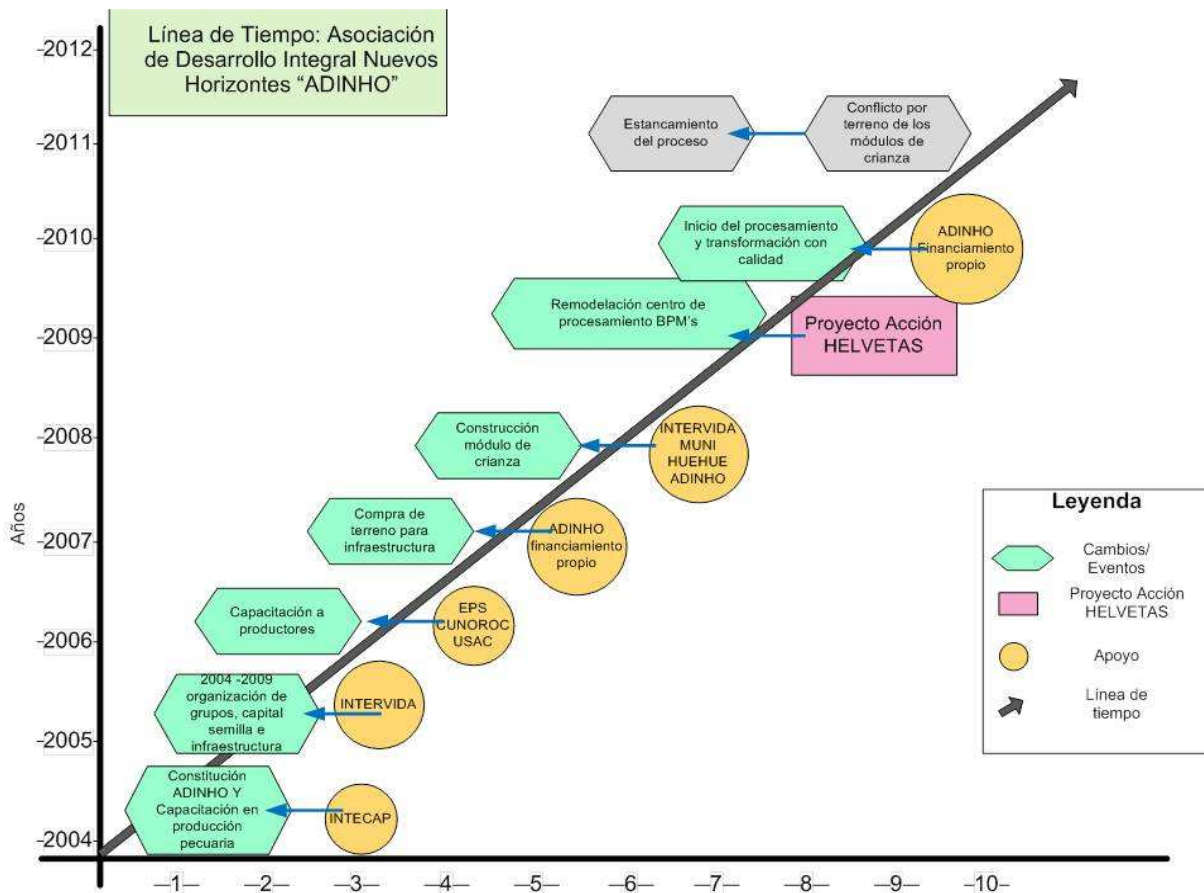
Tabla 6. Tipo de actividades promovidas durante los encadenamientos (HPA).

Encadenamiento	Actividad	Necesidad de:				Infraestructura Procesamiento	Certificaciones
		BPA's	BPM's	Transformación	Planificar producción		
ADINHO	Producción Porcina	No	Si	Si	No. Tienen mercado todo el año	Sí. Transforman embutidos para antojitos.	Licencia Sanitaria
ACORDI	Semilla papa	No	Si	No	No. Tienen riego, producción estacional	Sí. Selección y Protección de brotes.	N/A
ASOMAM	Arveja China	Si	Si	Si	Si	Si	GlobalGAP
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	FLO / Orgánica
ICONZON DEHUE	Arveja Dulce	Si	Si	Si	Si	Si	GlobalGAP
ASDIC	Brócoli	Si	Si	Si	Si	Si	GlobalGAP
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 / Orgánica
APAC	Mora	Si	Si	Si	Si	Si Empacado final	GlobalGAP
FECCEG	Café	No	Si	Si	No. Es un cultivo permanente	Si las Organizaciones tienen beneficios húmedos. FECCEG, beneficio seco y trilla	FLO / Orgánica / GlobalGAP / USDA
FEDEPMA	Miel	No	Si	Si	No. Cosecha es estacional	Si. Beneficio húmedo y seco	FLO / Orgánico / Café Mujer

Fuente: Proyecto ACCIÓN, Helvetas Guatemala.

A continuación se detallan los encadenamientos productivos, resaltando en cada uno de ellos la contribución específica del Proyecto ACCIÓN.

Gráfica 1. Línea de tiempo del encadenamiento productivo en ADINHO:

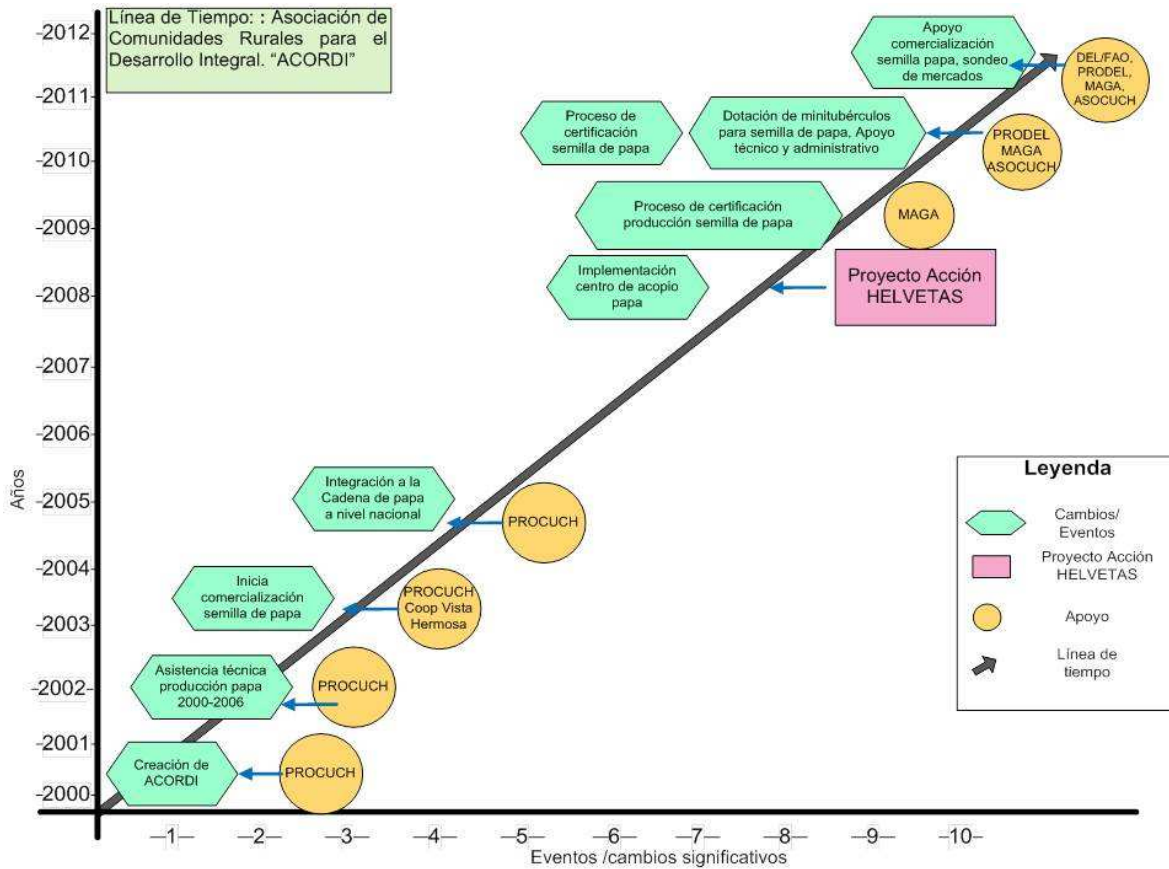


ADINHO inició sus actividades con la idea de fortalecer la producción y el procesamiento de carne de cerdo. Al inicio recibieron capacitación por parte de INTECAP, luego tuvieron fondos semilla donados por INTERVIDA y acompañamiento por parte de estudiantes del Centro Universitario del Nor-Occidente CUNOROC. Con fondos propios y donaciones, lograron construir un módulo de crianza y planta de procesamiento de carne.

En esta etapa se logra el apoyo del Proyecto ACCIÓN la remodelación y equipamiento para BPM's -bandejas, wrap-film, guantes desechables, etiquetas, duchas, biodigestor, licencia sanitaria-, enfoque de género, empresarialidad y estudios de impacto ambiental. Esto aumentó significativamente la dinámica del encadenamiento.

La capacidad de producción aumentó a 20 animales, la calidad y diversificación de productos a 2,500 libras, entre embutidos, chuletas y adobado, y amplió los servicios a organizaciones hermanas (procesamiento de carne de ovinos para ACORDI). Lamentablemente, cuando el encadenamiento empezaba a ser autosostenible, surgió un problema legal con el terreno en se ubicaban las cochiqueras, lo cual obligó la suspensión de actividades, mismas que se han reiniciado y ahora con el apoyo del nuevo proyecto PRODERT apuntan a retomar su anterior dinamismo.

Gráfica 2. Línea de tiempo del encadenamiento productivo en ACORDI:



Desde sus inicios ACORDI se ha propuesto fortalecer los procesos de producción de semilla de papa para abastecer a los productores de la región.

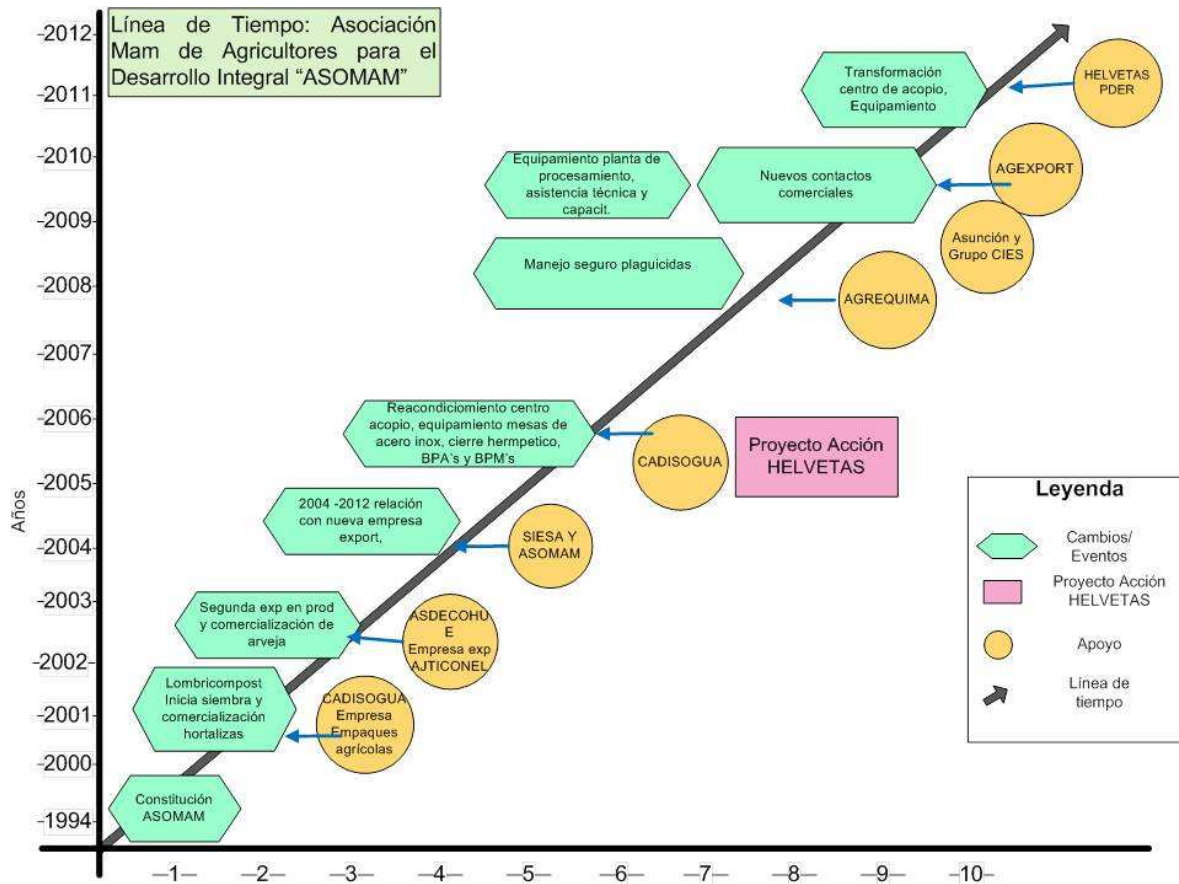
En su conformación tuvo el apoyo de PROCUCH, quien le brindó asistencia técnica y les orientó en los procesos de comercialización y les indujo a integrarse a la cadena de papa a nivel nacional.

En 2008, el Proyecto ACCIÓN les apoyó a mejorar el proceso de manejo post-cosecha mediante la construcción y equipamiento de un centro de acopio y a obtener la certificación por parte del MAGA mediante la aplicación de BPA's y BPM's, producción en minitubérculos y renovación del material genético de papa.

También recibieron capacitación para fortalecer el desarrollo empresarial con asistencia técnica contable, plan de negocios y capacitación para comercialización.

Esto les permitió posicionarse como comercializadores de semilla de papa registrada y certificada. Con el apoyo de PDER – Helvetas Guatemala, lograron ampliar sus actividades hacia el procesamiento de derivados de ovinos y cuentan ahora con un potencial empresarial que les permite hacer sondeos de mercado para sus productos, consolidar volúmenes de producción y promover valor agregado mediante la creación marcas para sus productos.

Gráfica 3. Línea de tiempo del encadenamiento productivo en ASOMAM:



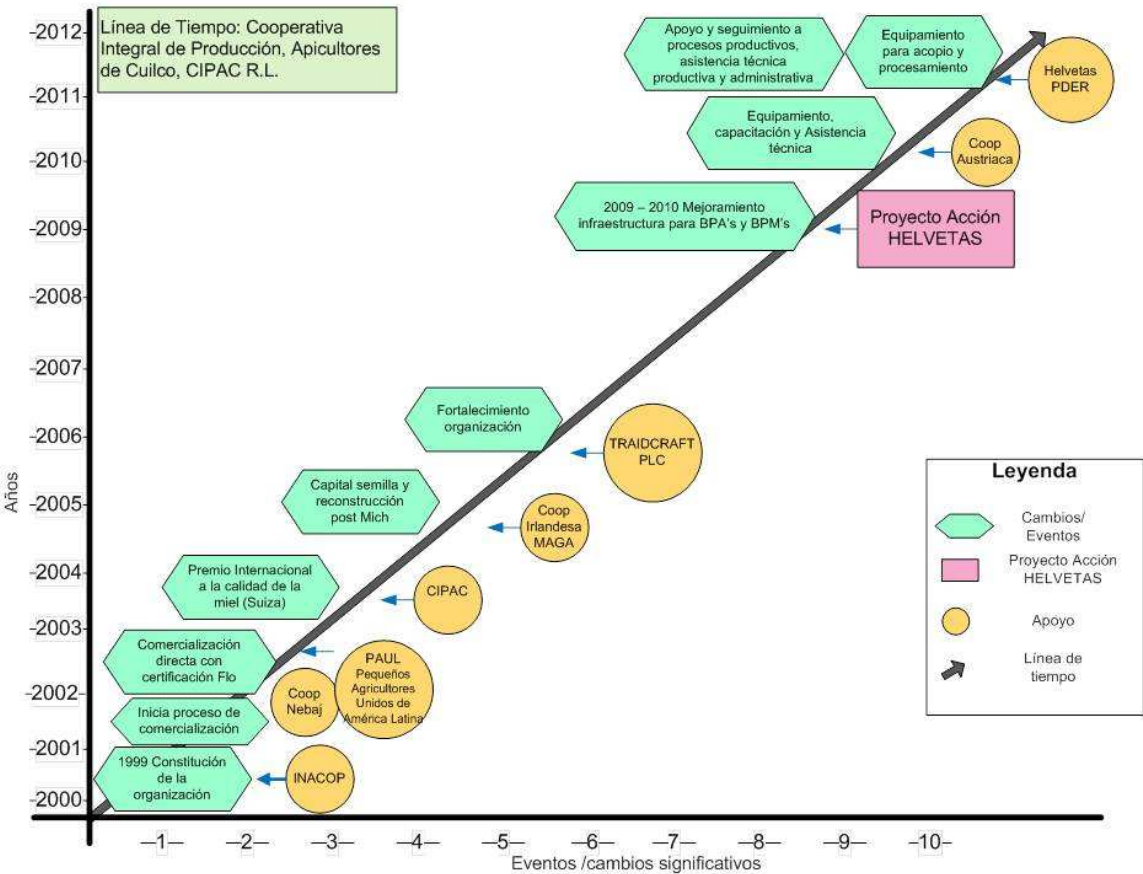
ASOMAM se constituye como una organización de productores de hortalizas de exportación, que buscan mejores condiciones de mercado para la arveja china y arveja dulce. Con el apoyo de CADISOGUA lograron contratos con empresas exportadoras para producir y en grupo.

El apoyo del Proyecto ACCIÓN les permitió mejorar los procesos de producción y manejo post-cosecha, mediante la asesoría técnica y readequación de su Centro de Acopio y Clasificación, y una bodega de almacenamiento para materiales e insumos agrícolas.

Así lograron equiparse con seis mesas para procesamiento, utilizar bolsa con cierre hermético, contar con 600 canastas para clasificación, área de triple lavado, contar con plan de negocios y asistencia técnica para la implementación de BPA's y BPM's.

Luego con el apoyo de PDER – Helvetas Guatemala, aumentan sus capacidades administrativas y de gestión; y refuerzan la implementación de 258 parcelas con BPA's, 51 letrinas, 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.

Gráfica 4. Línea de tiempo del encadenamiento productivo en CIPAC:



CIPAC se constituyó como una organización de productores de miel con el apoyo de INACOP y de la organización de Pequeños Agricultores Unidos de América Latina (PAUL), iniciando con la producción de insumos (cajas y cera estampada) para sus asociados.

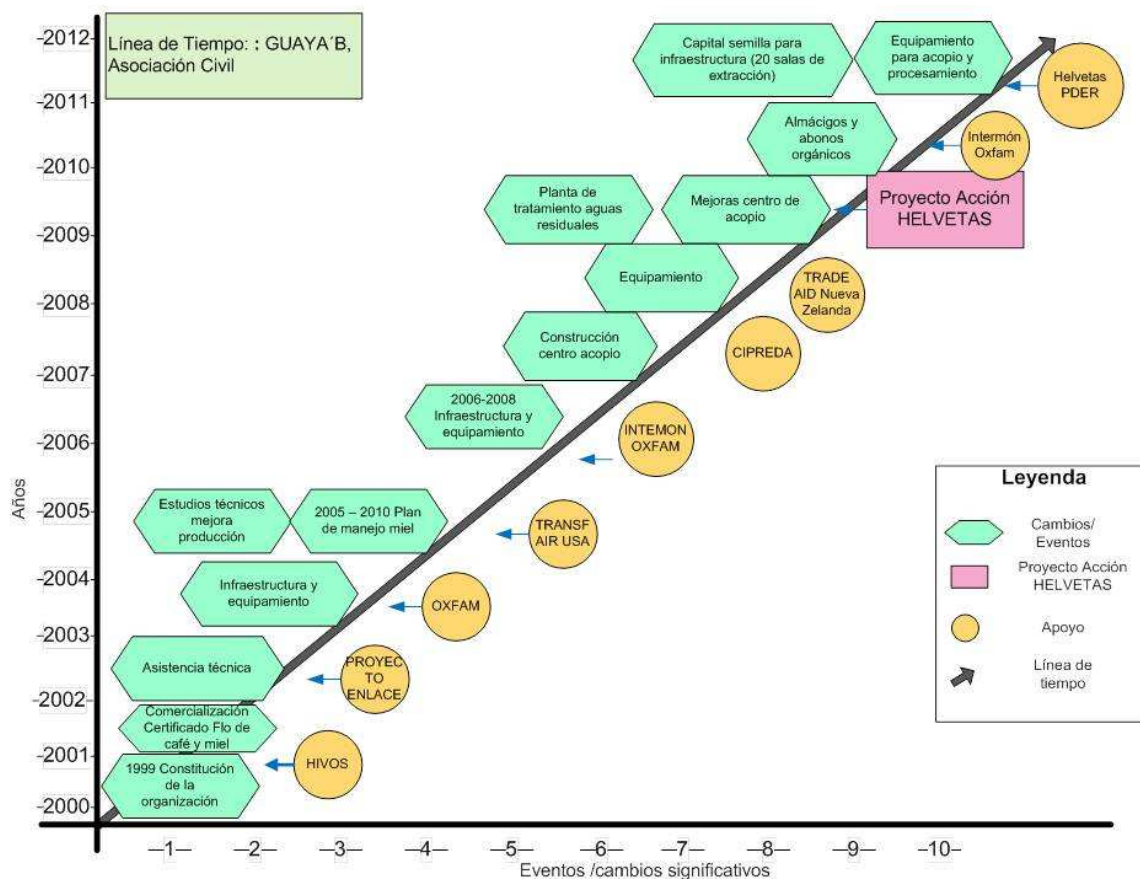
Luego inician el proceso de comercialización directa y Comercio Justo, logrando el Premio Internacional a la Calidad de Miel (Suiza); aunque el crecimiento es afectado por efectos del huracán Mitch, reciben apoyo del MAGA y de sus socios compradores para la reconstrucción.

Con el apoyo del Proyecto ACCIÓN logran mejorar los procesos de producción y manejo post-cosecha con el objetivo de garantizar la calidad de la miel y permanecer en el mercado internacional, a la vez que refuerzan sus capacidades empresariales, financieras, administrativas y gerenciales.

El encadenamiento consistió en instalar y/o modificar casetas fijas y móviles de extracción de miel en condiciones mínimas de HACCP -Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control-, BPA's y BPM's, equipar al personal técnico con GPS para permitirles establecer en campo la adecuada distribución territorial de sus socios actuales y futuros, con el fin de no sobresaturar las zonas apícolas; y la dotación de refractómetros para verificar índices de humedad de la miel durante el acopio en las bodegas.

Con PDER – Helvetas Guatemala, lograron mejorar la infraestructura y equipamiento del centro de acopio. Actualmente, cuentan con 250 apiarios distribuidos en 9 municipios de Huehuetenango y San Marcos.

Gráfica 5. Línea de tiempo del encadenamiento productivo en GUAYA'B:



GUAYA'B surge como una organización de productores de miel y café, interesados en mejorar sus procesos productivos mediante la tecnificación, la comercialización y la certificación.

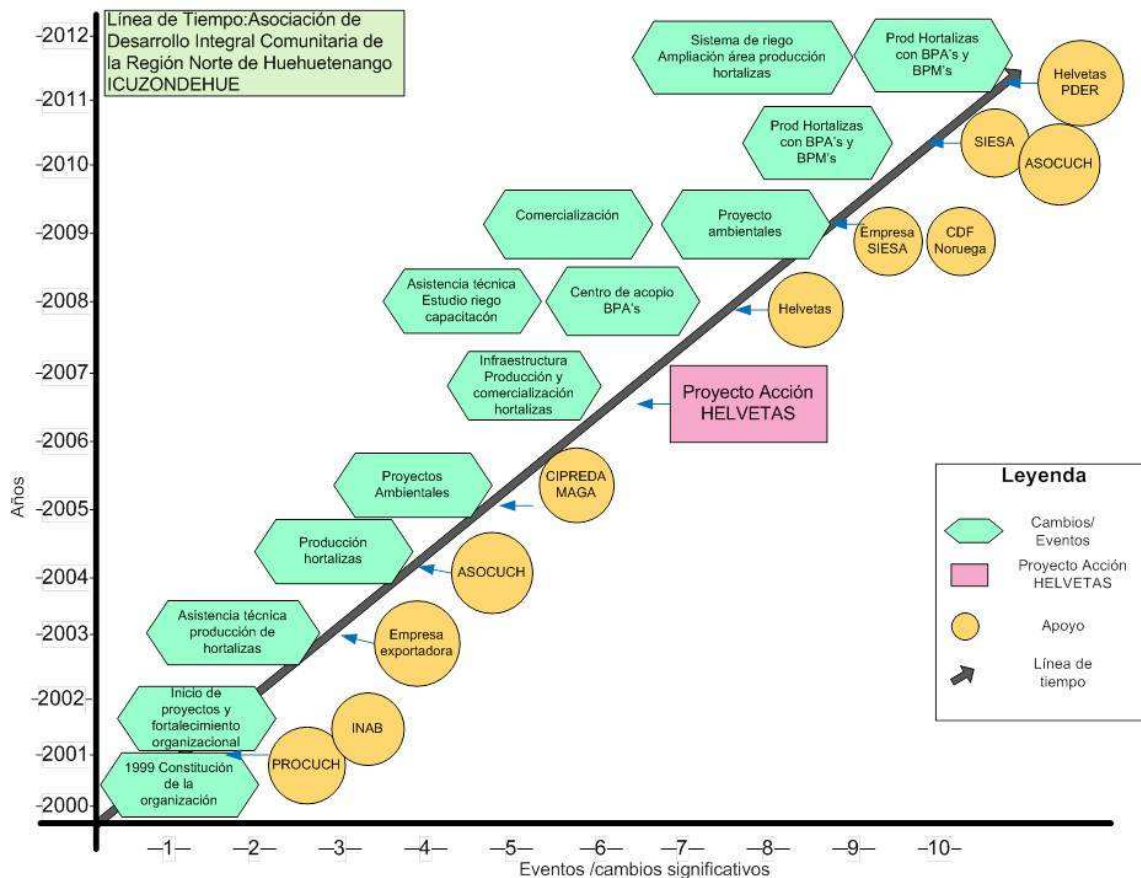
Uno sus logros iniciales fue obtener la Certificación de Comercio Justo (FLO), para café y miel, luego con el apoyo de otros cooperantes, entre ellos OXFAM logran construir y equipar su centro de acopio y elaboración de estudios técnicos.

El Proyecto ACCIÓN les permitió hacer mejoras sustanciales en las BPA's y BPM's en café y miel, con la remodelación del centro de acopio y la construcción de la planta de tratamiento de aguas residuales. Posteriormente con PDER – Helvetas Guatemala se ampliaron las salas de extracción de miel y se equipó el centro de acopio y procesamiento.

También se implementó el beneficiado húmedo tipo ecológico para café y se mejoraron las capacidades administrativas y gerenciales, así como las relaciones de equidad de género.

Todo esto ha permitido bajar costos de producción y consecuentemente aumentar los ingresos y beneficios para sus socios y socias. GUAYA'B se posiciona actualmente en el mercado internacional de miel, café orgánico, con certificaciones orgánicas (FLO y Bird-Friendly), cumple con las normas HACCP y aprovecha los residuos para la producción de abonos orgánicos.

Gráfica 6. Línea de tiempo del encadenamiento productivo en ICUZONDEHUE:



ICUZONDEHUE se constituye como una organización de productores de arveja china para exportación, con el apoyo de PROCUCH y alianzas con empresas exportadoras; en una región distante del Municipio de Chiantla y luego tienen un apoyo de seguimiento de ASOCUCH.

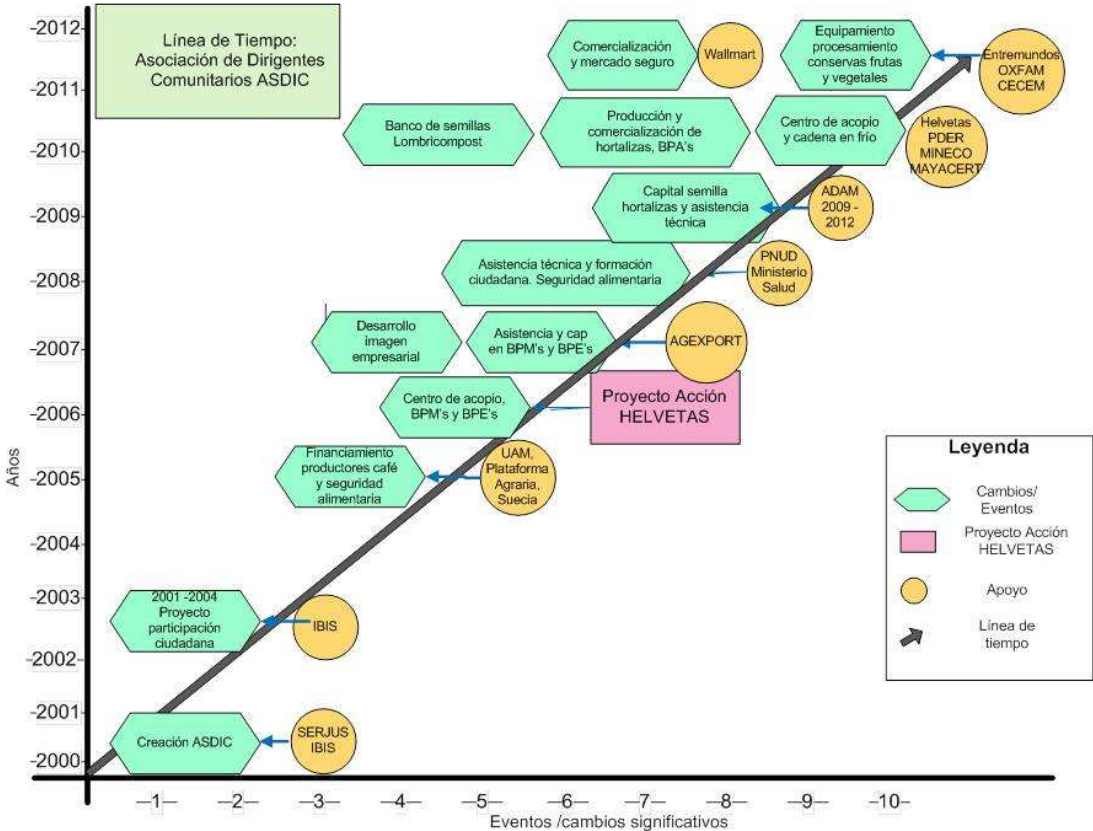
El Proyecto ACCIÓN les permitió dotarse de infraestructura para la producción y comercialización, que incluye la construcción y equipamiento del Centro de Acopio y Clasificación, la introducción de técnicas de BPA's y BPM's - triple lavado, bodega de insumos, mesas de acero inoxidable, canastas para clasificación y empaque y oficina de control.

Se complementa con la asistencia y elaboración de estudios técnicos para un sistema de riego, estudios de mercado y comercialización; con la visión de ampliar la cobertura y mejorar la oportunidad, teniendo ventanas de producción diferenciadas en el año, con el riego.

Esto les permitió tener una mejora sustancial en los procesos de producción y manejo post-cosecha, que redujo el porcentaje de rechazo y consecuentemente los márgenes de ganancia. Posteriormente con el apoyo de PDER – Helvetas Guatemala, se está produciendo con sistemas de riego y se continúa con el fortalecimiento de las BPA's y BPM's.

El encadenamiento también permitió avances significativos en las relaciones de género y la capacidad gerencial de la organización.

Gráfica 7. Línea de tiempo del encadenamiento productivo en ASDIC:



ASDIC centra sus actividades con el ánimo de fortalecer las capacidades de participación ciudadana, para lo cual tienen el apoyo de SERJUS e IBIS.

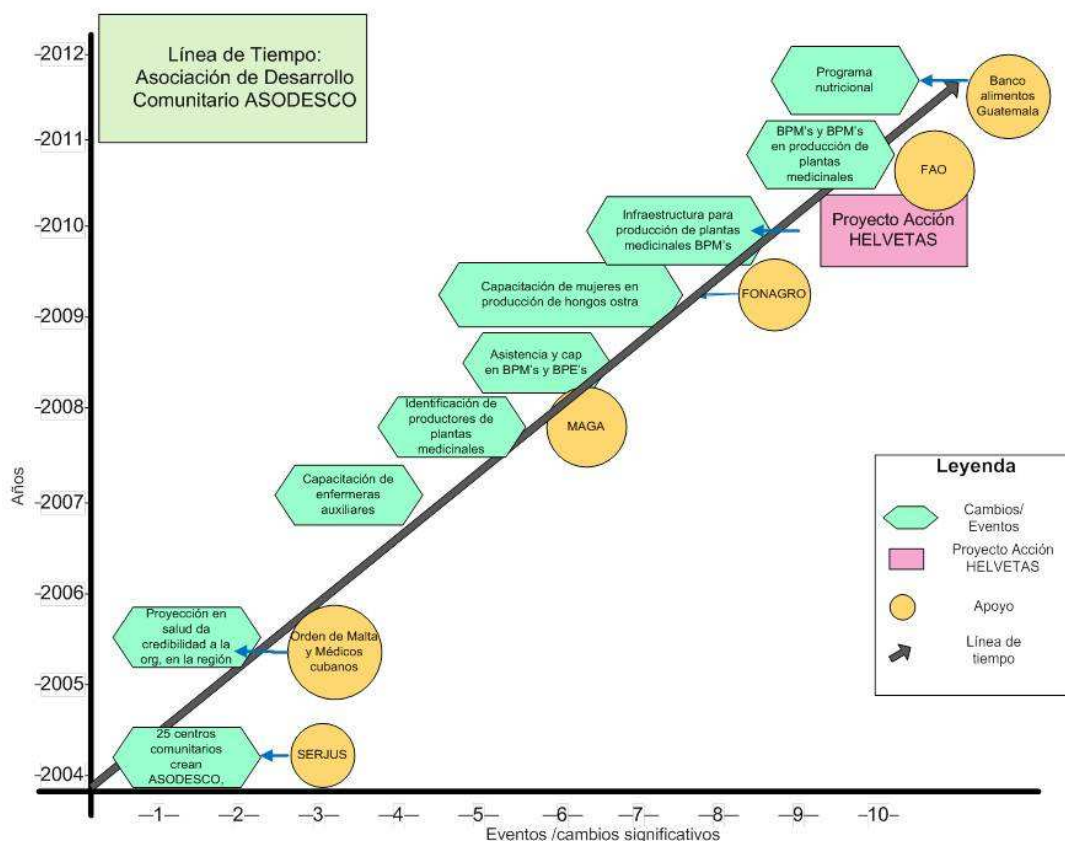
Luego de cinco años de trabajo y desarrollo organizativo, se involucran en actividades productivas, aglutinando a pequeños productores de café, hortalizas de exportación y granos básicos.

El apoyo del Proyecto ACCIÓN les permitió mejorar sustancialmente la producción de güico y brócoli, mediante la instalación de un centro de acopio y la introducción de técnicas de BPA's y BPM's. Posteriormente, con apoyo de ADAM – OXFAM, establecen un banco de semillas y un módulo de producción de lombricompost, que les permite ampliar la cobertura de socias/os.

Seguidamente con apoyo de PDER – Helvetas Guatemala, logran mejoras en el centro de acopio y establecen el procesamiento de cadena en frío para vegetales, que los hacen buscar mejores mercados nacionales y algunas pruebas piloto con El Salvador.

Sus avances en la calidad de la producción y sus capacidades gerenciales, han permitido que ASDIC cuente actualmente un contrato con una importante cadena de supermercados para sus productos vegetales y está implementando procesamiento de frutas y vegetales en conserva.

Gráfica 8. Línea de tiempo del encadenamiento productivo en ASODESCO:



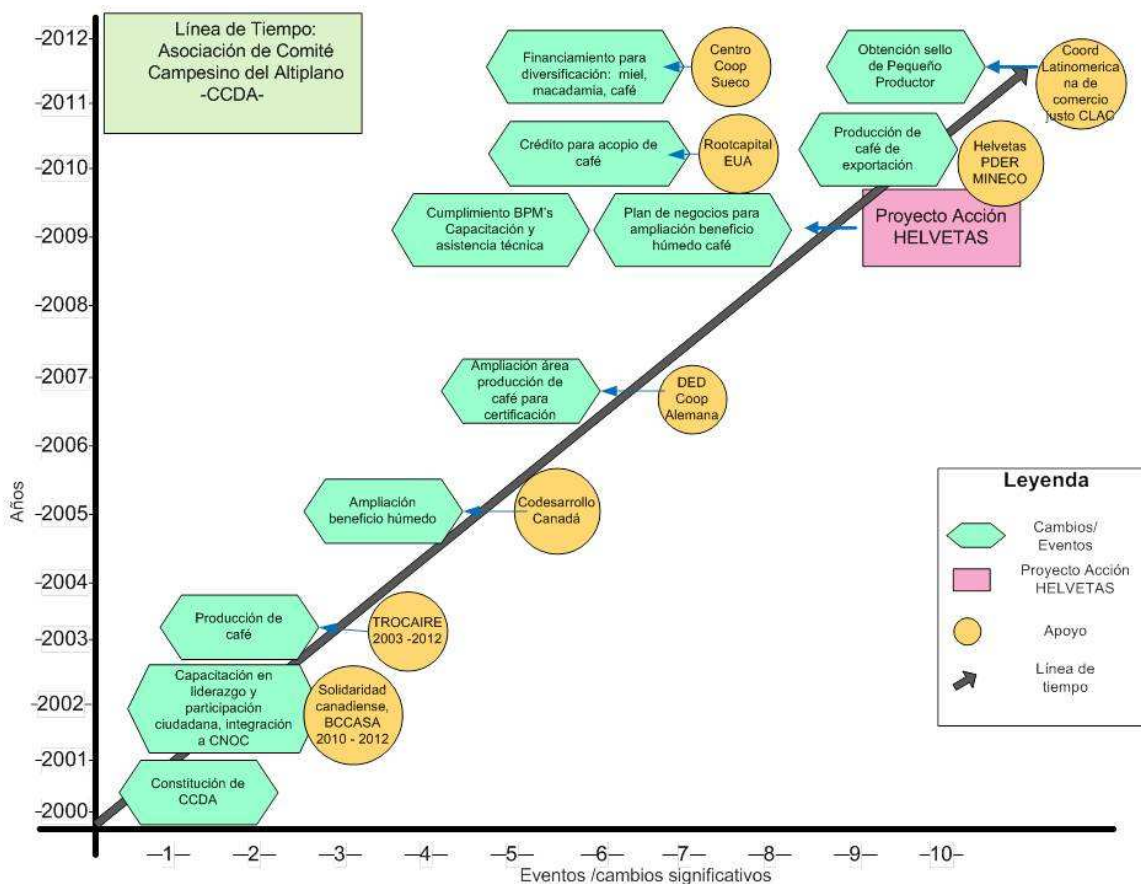
ASODESCO surge como una organización integrada totalmente por mujeres, primero en el Municipio de Momostenango y luego se extiende al Municipio de Totonicapán; que aglutina a 25 centros comunitarios interesados en el desarrollo educativo y de salud.

Sus primeras actividades se concentran en jornadas médicas y programas de salud preventiva; luego con el apoyo del MAGA, identifican el potencial que tiene la producción de plantas medicinales y a partir de allí, se dedica a la capacitación de productoras de plantas medicinales y hongos ostra.

La relación con el Proyecto ACCIÓN les permitió dotarse de infraestructura, para la producción de plantas medicinales e introducir técnicas de BPA´s -manejo integrado de plagas, circulación y protección de los cultivos, podas, inocuidad- y BPM´s -uso de equipo adecuado, mascarillas, guantes, etiquetado y empaque-.

El encadenamiento les ha permitido avanzar, en la transformación de los productos medicinales de origen natural y orgánico, poniendo a la disposición del público, medicinas en presentaciones adecuadas y con etiquetas de información específica de las mismas. Además, ha logrado ampliar su promoción para la utilización de las plantas medicinales, sobre todo en la población de más bajos recursos.

Gráfica 9. Línea de tiempo del encadenamiento productivo en CCDA:



CCDA es una organización amplia, que representa a 18 mil familias campesinas de 230 comunidades distribuidas en 11 departamentos, sin ser de segundo nivel; surge y se mantiene como parte del movimiento campesino, que además de mantener vigentes sus reivindicaciones de lucha por la tierra, buscan alternativas para mejorar las condiciones de vida de las familias.

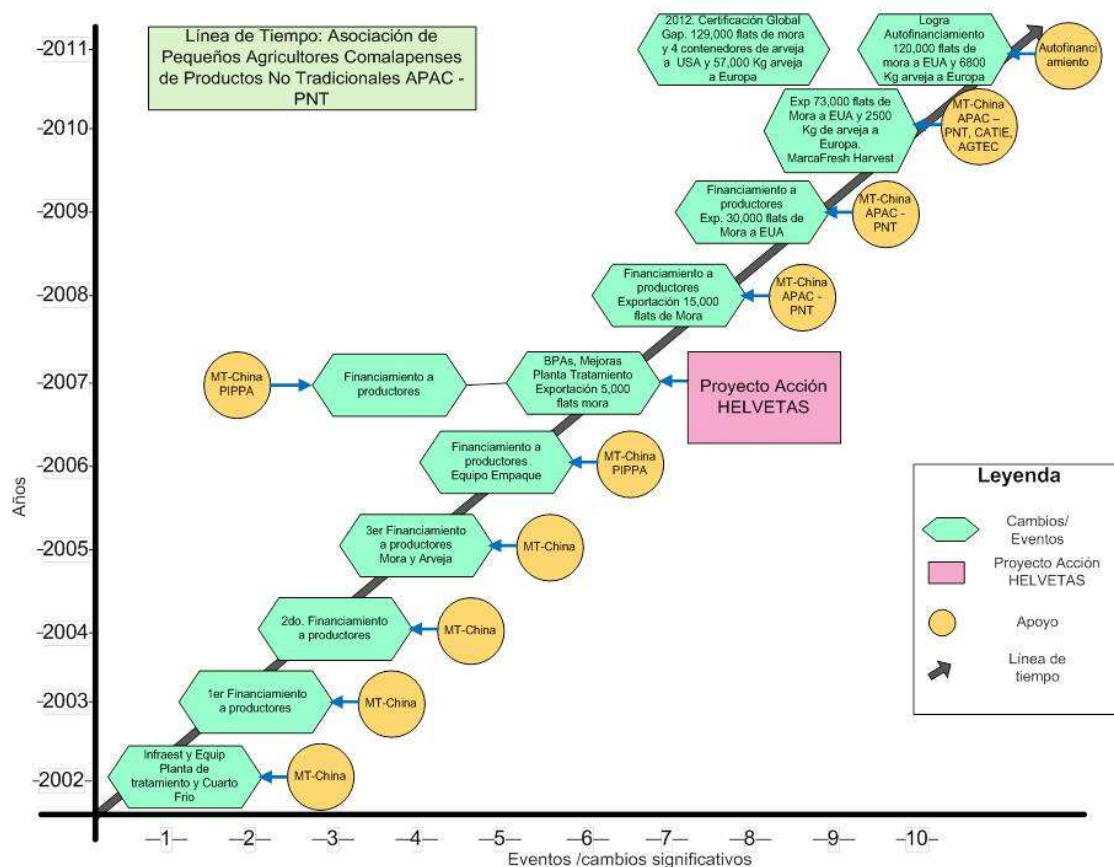
En ese sentido ha apoyado a los pequeños productores de café, implementando el beneficio húmedo y lograron la certificación para café orgánico.

Su relación con el Proyecto ACCIÓN les permitió la incorporación de las BPA's y BPM's, mediante capacitación e introducción de técnicas de producción y manejo en el beneficiado; así como el inicio de los trabajos de readecuación y equipado el beneficio húmedo y su centro de capacitación de café para pequeños productores.

Lo que unido a la asistencia técnica empresarial, logran mejorar la calidad de café para exportación; con el seguimiento de PDER – Helvetas Guatemala se amplía a la producción de miel - macadamia y fortalecen su propia marca “Café Justicia”, re-certificando su sello de pequeño productor de Comercio Justo⁴. Con estas iniciativas, CCDA ha demostrado que el sector campesino tiene un alto potencial productivo y que con apoyos específicos y estratégicos puede brindar oportunidades para fortalecer economías campesinas.

⁴ El Comercio Justo (CJ) o FLO (Fairtrade Labelling Organizations en inglés): es una relación comercial basada en el diálogo, la transparencia y el respeto, que tiene como finalidad lograr mayor equidad en el comercio internacional, especialmente para productores que se encuentran en desventaja.

Gráfica 10. Línea de tiempo del encadenamiento productivo en APAC-PNT:



APAC-PNT, se conforma con productores de arveja china y mora para exportación, interesados en fortalecer sus procesos y consecuentemente sus márgenes de ganancia.

Con el apoyo de la Misión Técnica de Taiwán, logran implementar y equipar una planta de procesamiento y un cuarto frío, y también poner a disposición de sus asociados, créditos e insumos a bajo costo.

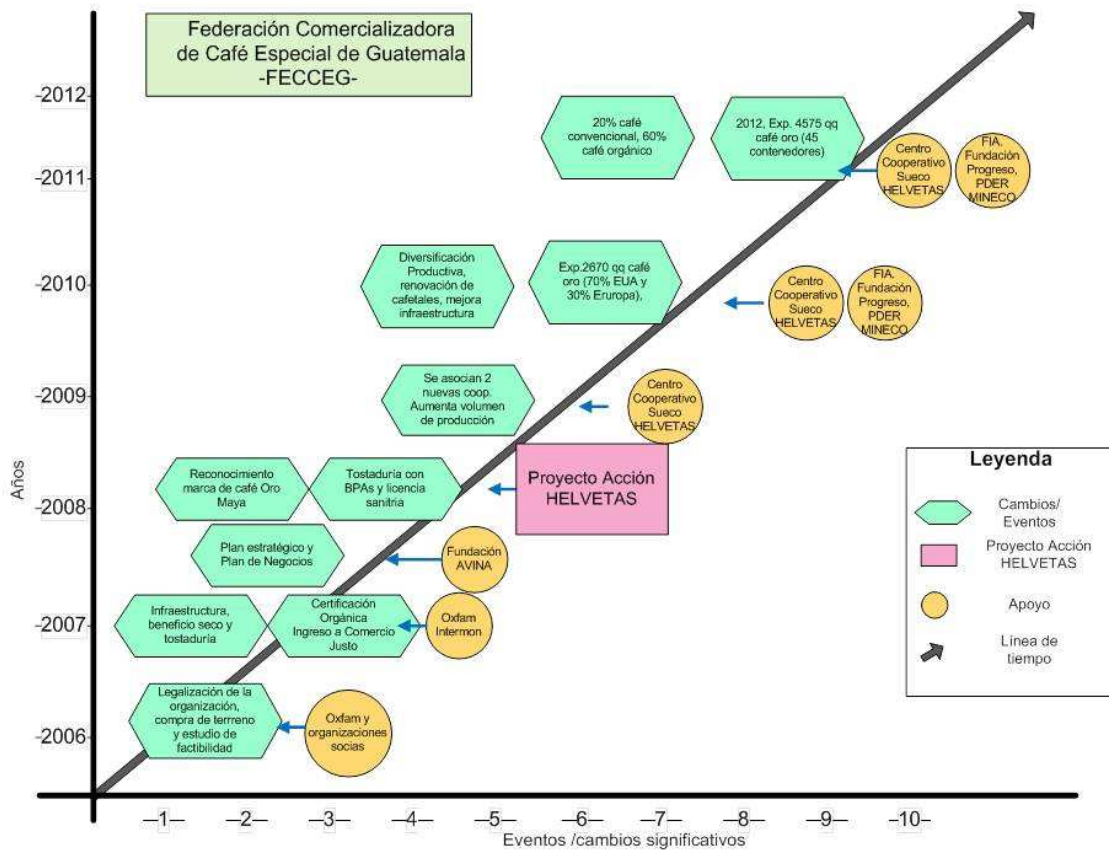
La relación con el Proyecto ACCIÓN, les permitió mejorar la planta de procesamiento, para su producción de mora y arveja de exportación, introduciendo maquinaria para empaque, la adopción de las BPA's y BPM's, que hizo aumentar sustancialmente el volumen y la calidad de la mora en el mercado internacional.

Las mejoras en el Centro de Procesamiento, incluyó alisado de paredes, mejoras en el uso del agua y manejo de desechos y área de recepción; orientado a mejorar la inocuidad de los productos y garantizar su presencia en los mercados internacionales

Se complementó con la construcción del comedor y mejoras en los servicios sanitarios, para modernizar la atención a los trabajadores/as.

Con todas estas mejoras APAC-PNT logra el certificado GlobalGAP y obtiene la marca comercial Fresh Harvest, que le permite distinguir y posicionar sus productos con mejor ventaja.

Gráfica 11. Línea de tiempo del encadenamiento productivo en FECCEG:



FECCEG surge como una organización de segundo nivel, que aglutina a seis asociaciones de base, principalmente productoras de café, interesadas en ampliar su presencia en el mercado internacional y garantizar mejores condiciones para sus asociados.

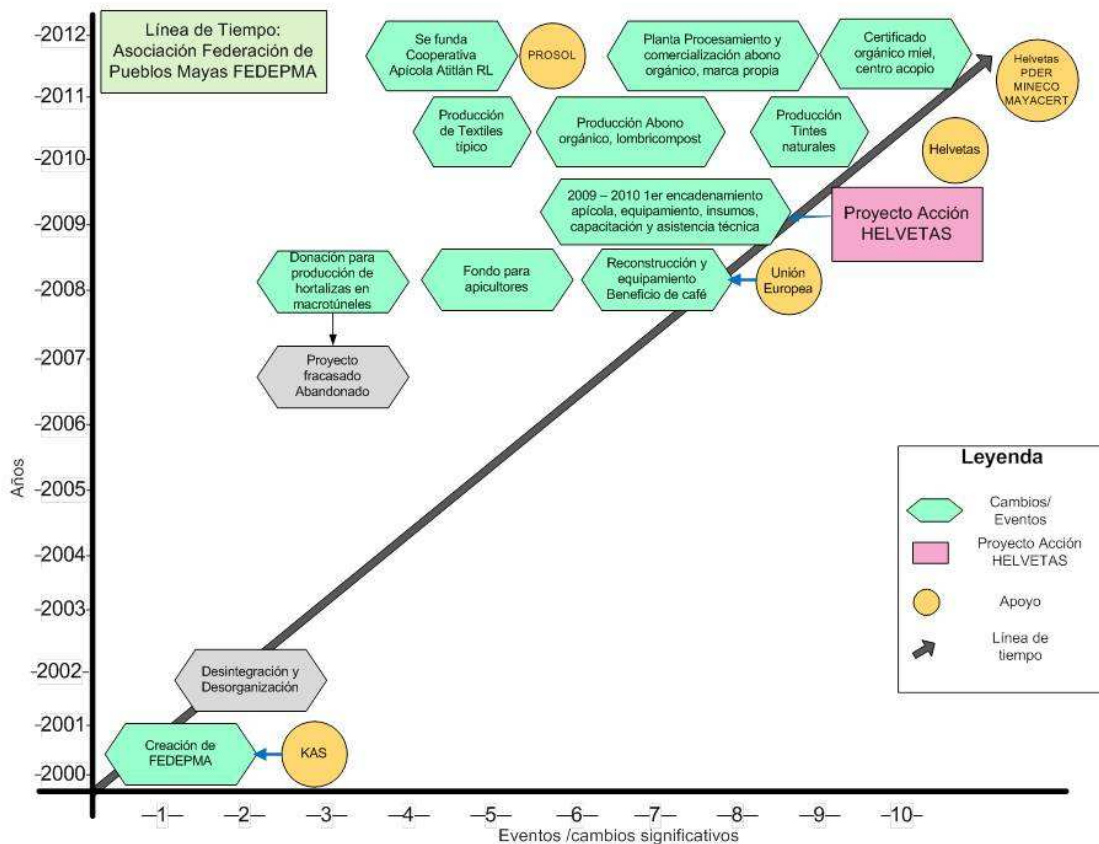
Un primer apoyo brindado por OXFAM, les permite instalar la infraestructura física y área de beneficio seco y tostaduría de café, debidamente equipada y con amplia capacidad de almacenamiento.

Luego logran la Certificación Orgánica y de Comercio Justo (FLO); de su relación con el Proyecto ACCIÓN logran el equipamiento de la tostaduría, con sus respectivas BPM's y licencia sanitaria. Además, luego de un período de trámite obtienen la marca de café Oro Maya, para el mercado local.

Con el apoyo de PDER – Helvetas Guatemala, a través de una construcción específica para la tostaduría, equipamiento y la construcción de un silo para el cascabillo, se fortalece la cadena productiva de café convencional y orgánico.

Con ello se diversifica la producción, se renuevan los cafetales y se fortalece su capacidad gerencial y administrativa, todo lo cual les permite ampliar sus volúmenes de producción a Europa y Estados Unidos.

Gráfica 12. Línea de tiempo del encadenamiento productivo en FEDEPMA:



FEDEPMA se constituye como una organización de segundo nivel, que aglutina a cinco asociaciones de base, de muy diversas actividades productivas. Al inicio tuvieron problemas de organización que les dejó inactivos durante ocho años.

Luego con el apoyo de la Unión Europea y la entidad Konrad Adenauer Stiftung -KAS-, se reorganizan, reconstruyen y equipan el beneficio de café y establecen un fondo para financiar la actividades de sus socios en la producción de miel.

De su relación con el Proyecto ACCIÓN, logran equipar el centro de acopio y la planta de procesamiento de productos apícolas -miel y polen principalmente-, mediante insumos y asistencia técnica y la introducción de BPA's y BPM's.

También logran diversificar actividades hacia la producción de abono orgánico -tipo lombricompost y tipo fermentado-, producción de textiles, producción de tintes naturales para textiles y apoyo al circuito turístico.

Sin embargo, su principal actividad continúa siendo la apicultura y con el apoyo de PDER – Helvetas Guatemala construyen la planta de procesamiento, establecen su propia marca de miel y obtienen el certificado de miel orgánica. A pesar de lo largo del proceso, pues FONAPAZ fue la encargada de la construcción y no a través de Helvetas Guatemala, como en otros casos.

Siguiendo el ejercicio participativo de Línea de Tiempo realizado para las doce organizaciones, se pueden distinguir cinco momentos en la trayectoria de los encadenamientos productivos:

a) Formación de capacidades de manejo organizativo: la mayoría de organizaciones dedicó en promedio tres años para adquirir habilidades para el manejo contable, registros, rendición de cuentas, toma de decisiones y capacidades de gestión. Por ejemplo, la Línea de Tiempo de ACORDI, muestra que la entidad estuvo durante sus primeros tres años, formando recursos humanos y adquiriendo habilidades administrativas, que les permitió cohesionar a sus integrantes en un proyecto común.

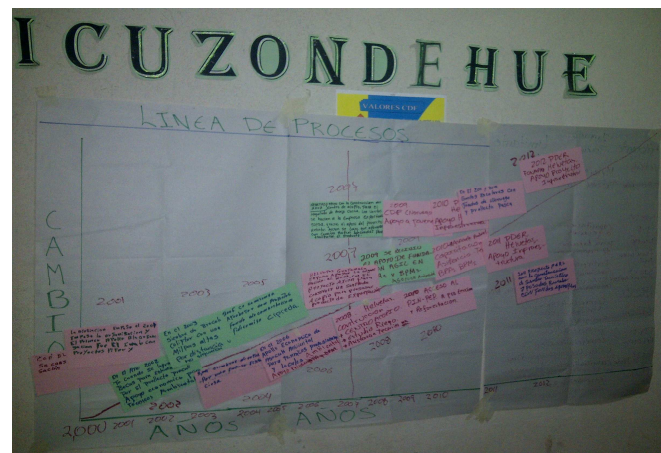
b) Adquisición de habilidades y destrezas técnicas para la conducción de un proceso productivo: aunque muchas organizaciones se constituyeron para que productores con cierta experiencia y habilidades sumaran esfuerzos, en realidad las entidades se formaron por productores que no tenían mayor experiencia productiva o la realizaban de manera tradicional. Por ello una de las primeras inversiones consistió en la formación y/o adquisición de expertos locales para guiar técnicamente a las organizaciones.

c) Puesta en marcha de proyectos piloto: en cada caso, las empresas inician con volúmenes bajos, y esto sirve como “laboratorio de prueba”; en torno al cual se van reflexionando y madurando ideas para validar el modelo de producción y su posterior réplica.

d) Expansión con cautela: una vez que las empresas rurales han adquirido la experticia para un determinado proceso productivo, inician la expansión de sus volúmenes de producción, a partir del aumento de sus áreas productivas, la mejora técnica del manejo de producción o bien la adición de nuevos socios/as. Esto les permite capitalizarse pero principalmente adquirir mayores habilidades y destrezas para el manejo productivo y administrativo.

e) El salto de calidad: al reconocer el dominio del proceso productivo, las organizaciones pueden estar listas para dar saltos de calidad, que se pueden dar a través de varios mecanismos: uno consiste en la inversión en nuevas tecnologías –aplicación masiva de BPA’s y BPM’s, centros de acopio tecnificados o incluso plantas de procesamiento; el otro mecanismos lo constituyen el establecimiento de contratos de mercadeo con empresas nacionales o internacionales para asegurar el posicionamiento de la producción en el mediano y largo plazo. Además hay quienes desarrollan capacidades de inteligencia de mercados que les permite tener información para la colocación de sus productos.

f) Consolidación del proceso y autogestión: finalmente las empresas rurales han consolidado su proceso productivo, lo que se significa que tienen las capacidades técnicas y financieras para ser auto-sostenibles.



Gráfica 13. Línea de proceso de ICUZONDEHUE.

5.3 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 mueven las economías locales. Para las empresas rurales, esos cambios significan un antes y un después en su trayectoria productiva. Este estudio pretendió identificar esos cambios y las implicaciones que tuvieron en el desarrollo de los encadenamientos productivos.

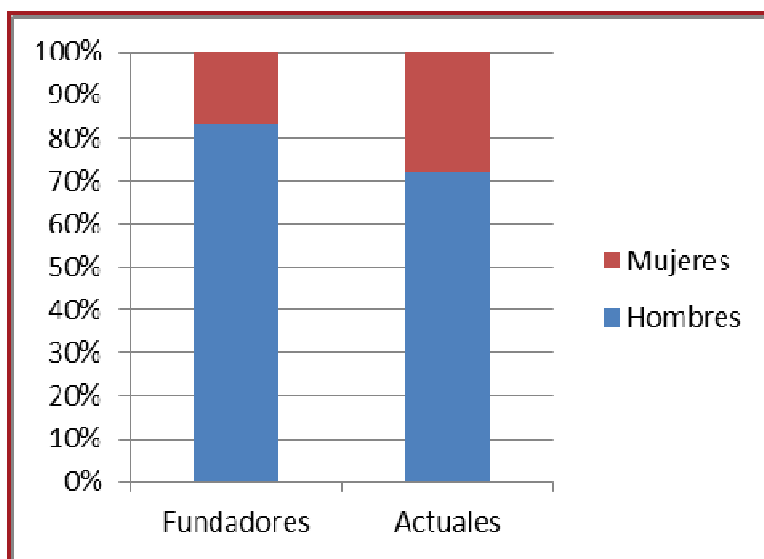
5.3.1. Cambios en la organización:

a) Cambios administrativos: entre los cambios que las organizaciones destacan, se puede mencionar que los aspectos administrativos y financieros son más importantes, que incluso ampliar el número de personas que participan en las organizaciones. Esto se debe a las organizaciones consideran que estos representan las principales debilidades, para implementar innovaciones en los procesos productivos.

b) Aumento del número de socios/as: uno de los cambios fundamentales en la estructura organizativa de las empresas rurales lo constituyó el aumento en su membresía. En todas las organizaciones hubo un aumento notable de socios/as, lo cual refleja la credibilidad que las mismas tuvieron en su ámbito de influencia. Salvo dos casos -ADINHO y ACORDI-, el resto tuvo un aumento notable en su número de integrantes. En ADINHO porque al inicio del proceso de transformación surgió un problema legal que les impidió obtener su registro sanitario. En ACORDI porque no se había respondido a la prestación de servicios que requerían sus socios/as, sobre todo en materia de créditos, antes que llegara el Proyecto ACCIÓN.

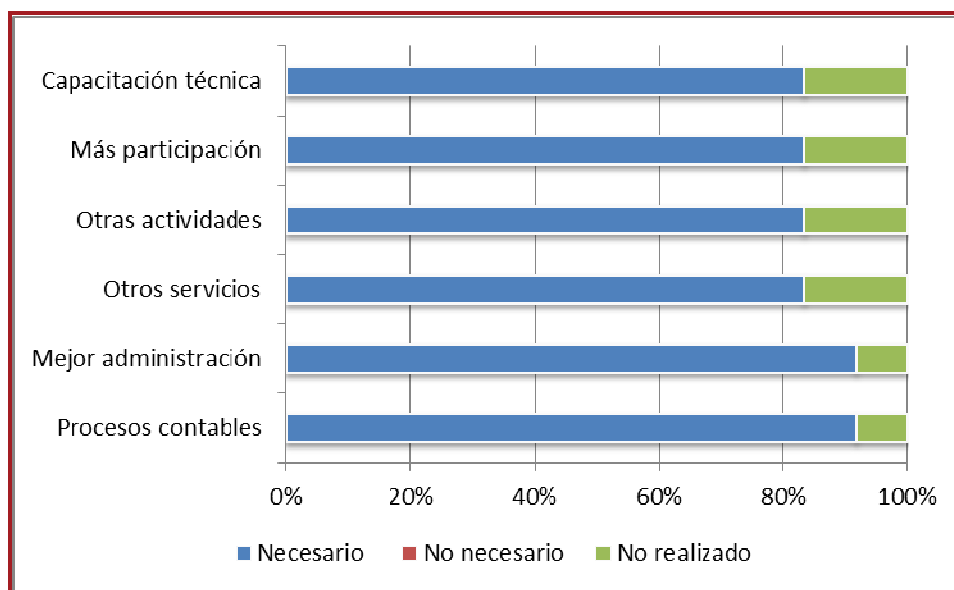
c) Aumento de la equidad: otro de los cambios notables, es la mayor participación de mujeres en la conformación de las organizaciones, que ha aumentado entre un 15% y un 30%. Así, algunas organizaciones que no contaron con mujeres en el momento de su constitución, tienen ahora un número significativo de mujeres en su membresía. Aunque aún no se puede hablar de un equilibrio en la participación hombres-mujeres, los datos indican que ahora hay espacios de participación para mujeres, lo cual resulta significativo, sobre todo si se toma en cuenta que se trabaja en una región en donde la mujer ha sido relegada en los procesos de desarrollo.

Gráfica 14. Relación de género en la membresía de las organizaciones.



d) Cambios en el funcionamiento de las organizaciones: la mayoría de organizaciones tienen una valoración positiva sobre los tipos de cambios que fueron implementados para aumentar la eficiencia de los encadenamientos productivos. Más del 85% consideran que la capacitación técnica, participación y oferta de servicios a socios/as, son cambios que contribuyeron al desarrollo de las mismas. Sin embargo, se aprecia que hubo mayor valoración -más del 90%- sobre la importancia de las mejoras en administración y procesos contables.

Gráfica 15. Valoración de la importancia de los cambios en el funcionamiento de las organizaciones.



e) Cambios en la formación de capacidades: la capacitación técnica de la organización, 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.

f) Más participación: durante el proceso de encadenamientos, hubo más participación de socios/as y beneficiarios/as en la gestión y control de la organización, lo cual contribuyó al fortalecimiento organizativo -CIPAC- y el proceso toma de decisiones -GUAYA'B. Este es un aspecto de gran importancia en temas de encadenamientos productivos. Consecuentemente, el fortalecimiento de la organización implica la generación de confianza entre los socios -APAC-.

g) Otros servicios e impactos: los encadenamientos productivos dieron lugar a la ampliación de servicios por parte de las organizaciones para socios/as y el público en general, así como el surgimiento de procesos sociales más amplios. Varias organizaciones aumentaron ofertas de capacitación y microfinanzas, en tanto que otras contribuyeron a la formación de capacidades de gestión, mayor empoderamiento, sobre todo para mujeres y propiciaron mecanismos de transparencia y rendición de cuentas, cuya aplicación trasciende el ámbito de las mismas, ya que inicia la aplicación como ejercicio ciudadano en el funcionamiento de gobiernos locales.

h) Procesos contables: este es uno de los aspectos más valorados por las organizaciones, ya 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 -teniendo registros claros, ordenados y actualizados. De doce casos, uno no realizó el cambio -ADINHO- debido a que tuvo una crisis legal por derechos de propiedad y una vez resuelta, recién reinicia operaciones.

i) Mejor administración: junto a los procesos contables la mejor administración ha generado mayor estabilidad económica con el control de ingresos y egresos, y por ello una organización más fuerte y sólida desde el punto de vista contable.

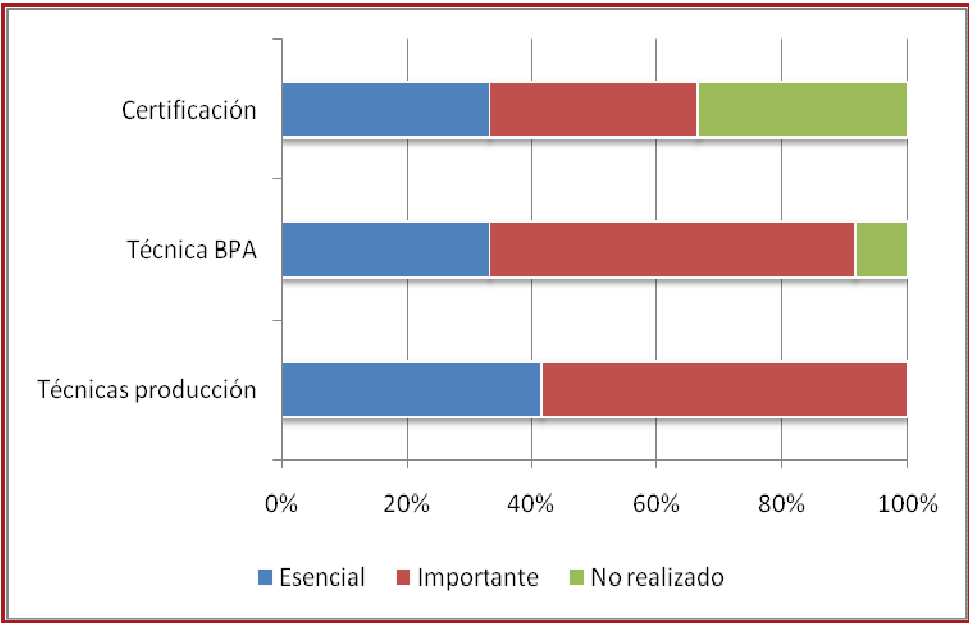
5.3.2 Cambios en los procesos productivos:

Los aprendizajes a partir de cambios en el proceso productivo, es que los aspectos más importantes están en los cambios en la técnica de producción y manejo post-cosecha. Teniendo infraestructura y equipo para un buen manejo de postcosecha, con lo cual se podría obtener valor agregado -nuevos productos- y control de calidad. 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 organizaciones -diez de doce- se han preocupado por buscar mejores condiciones de precios, mecanismos de entrega y servicios, con el fin de reducir los costos. Una de las estrategias es comprar en conjunto los insumos para todos los socios, es por tal razón que las organizaciones, a excepción de ADINHO y CCDA, compran insumos por mayor y se distribuyen en base a planes de manejo. Esta estrategia es considerada importante para el 50% de los socios, y esencial en el proceso productivo para el 33% (para el 8% no es importante y el 8% restante no compra en conjunto los insumos).

La mayoría de organizaciones (91%) adquieren los insumos de acuerdo a algunas normas establecidas: para el 58% de las organizaciones es importante que los insumos sean adquiridos bajo normas, y para el 33% este paso es esencial en el proceso productivo. Esto se debe a que no todos los encadenamientos, se dedican al proceso productivo, fundamentalmente, las dedicadas a la transformación.

Gráfica 16. Elementos claves de la producción.



Certificación: El 67% ha logrado certificación. Entre los certificados se tienen los siguientes: GLOBAL GAP, MAYACERT, FLO y Bird Friendly; USDA, Miel certificada en comercio justo. Implementación de BPA y BPM.

Gráfica 17. Certificaciones obtenidas por las organizaciones.



Sellos de certificaciones en café orgánico obtenidos por FECCEG

Técnicas BPA's - BPM's: 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. Esto incluyó la aplicación de productos no dañinos para la salud, buenas prácticas apícolas, abono orgánico, plan de manejo, monitoreo de la calidad, entre otras.

Tomando en cuenta que el consumidor tiene cada vez más conciencia, preferencia y exigencia sobre alimentos sanos, nutritivos, con buen aspecto y producidos con respeto a las normas ambientales y sociales; deben tenerse en cuenta prácticas de producción, procesamiento, lavado, empaque, almacenamiento, transporte y distribución, que aseguren el mantenimiento de su calidad hasta que llega a la mesa del consumidor.

A través de cursos y asesorías, el Proyecto ACCIÓN propició que las organizaciones implementaran técnicas y normas de buenas prácticas como mecanismos para ganar confianza y más clientes para los productos de las empresas comunitarias.

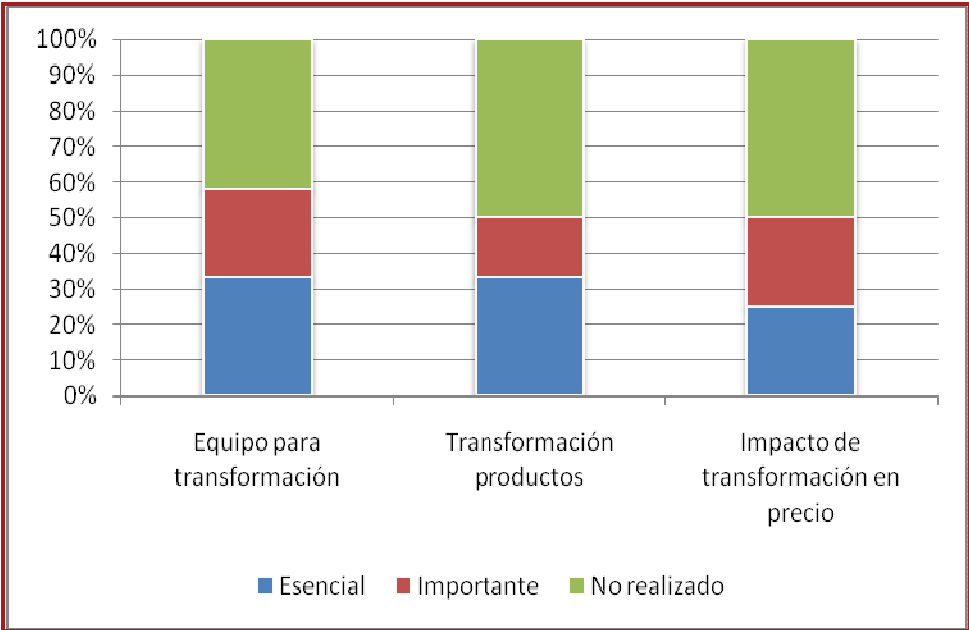
Las BPA's se fundamentan en la identificación de peligros y en la determinación de las prácticas más apropiadas para su prevención y control.

Por su parte las BPM's se enfocan en los procesos de acopio, procesamiento, transporte y distribución, con la finalidad de evitar la contaminación en los productos y asegurar su inocuidad.

Durante la implementación de los encadenamientos, hubo un diferencial en la aplicación de las BPA's y BPM's 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.

Técnicas de producción: 100% de las organizaciones han realizado mejoras en las técnicas de producción para aumentar la producción 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.

Gráfica 18. Capacidad de transformación e impacto en el ingreso.



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 la 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.

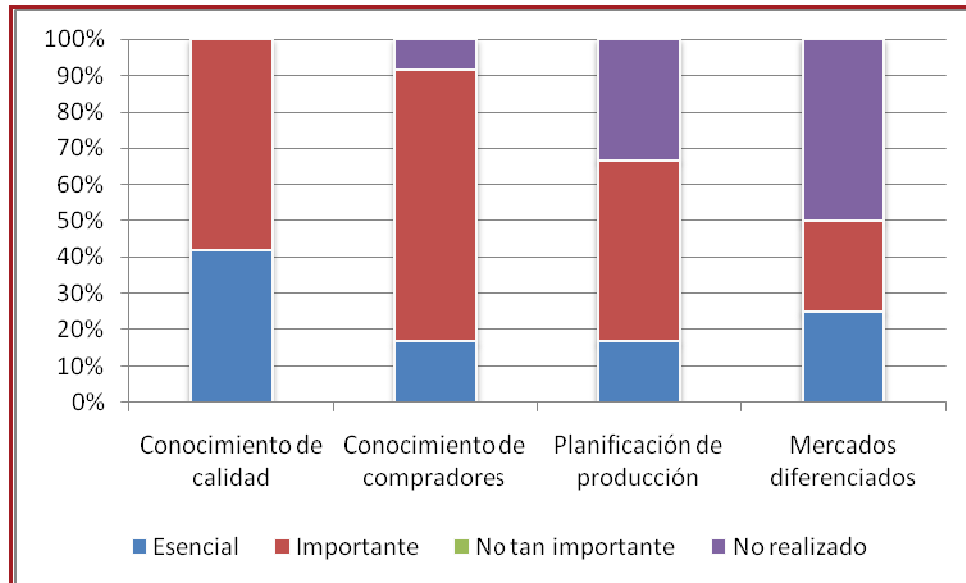
Equipo de transformación: el 100% de las organizaciones que realizan algún tiempo de transformación a sus productos cuentan con equipo adecuado. Es importante resaltar el caso de APAC que tiene como actividad económica principal la producción y exportación de mora, que como resultado de contar con el equipo adecuado se ha tenido impacto en el proceso, puesto que el producto tiene una mejor presentación y aceptación en el mercado internacional.

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 ingreso reflejándose el valor agregado de sus productos. Las demás organizaciones no realizan ninguna transformación a sus productos.

5.3.3. Cambios en las condiciones de mercado:

Gráfica 19. Variables que miden el nivel de conocimiento y oportunidades de mercado para las organizaciones.



Conocimiento de la calidad requerida: es básico para las organizaciones tener un amplio conocimiento de normas de calidad que exige el mercado, de los productos que ofrecen, especialmente porque reduce el % de producto rechazado, es por ello que el 100% de las organizaciones se preocupa para conocer los requerimientos de calidad. En casos concretos, al conocer las normas de calidad, ADINHO redujo el % de grasa en la producción de embutido y carne derivada del cerdo. En varios casos la presentación y elevar la calidad de los productos fueron los elementos esenciales. Varias organizaciones cuentan ahora con marcas específicas para diferenciar calidad de sus productos en mercados nacionales e internacionales.

Gráfica 20. Marcas de productos de las organizaciones.



Marcas de productos, cortesía de FECCEG, FEDEPMA y CCDA

Conocimiento de compradores: el 10% de las organizaciones no se han preocupado por tener conocimiento de los actuales compradores de sus productos y establecer mejores condiciones comerciales. El 80% que lo considera esencial, por lo cual trabaja en la elaboración planes de negocios y estratégicos para mejorar condiciones comerciales -CIPAC-; en el establecimiento de alianzas con cooperaciones que financian proyectos -ASDIC-; o bien potencializar las alianzas como por ejemplo realizando planes de crecimiento conjunto con la empresa agro exportadora -ICONZUNDEHUE-.

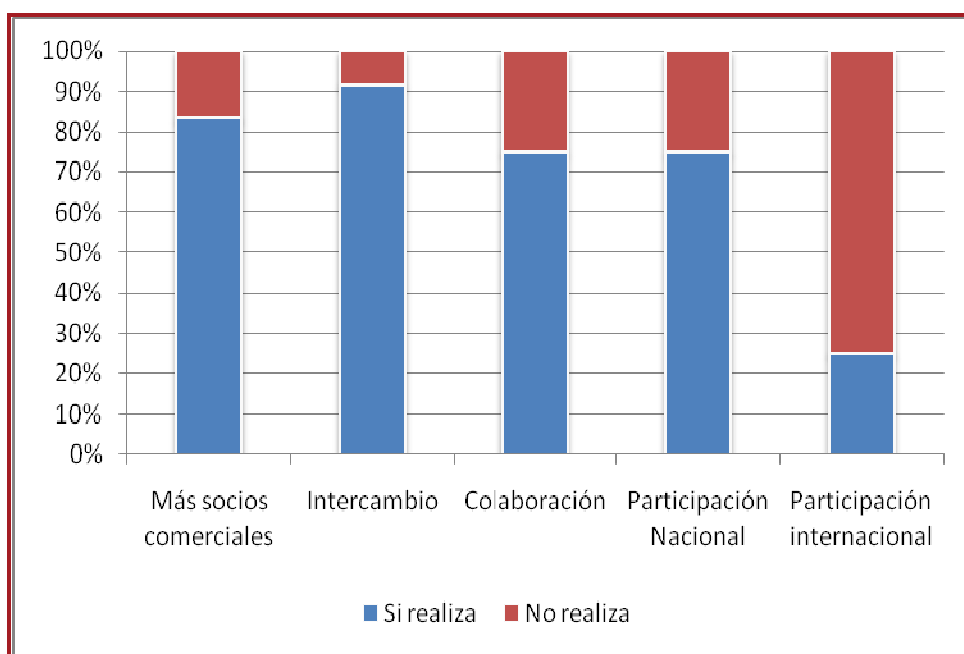
Planificación: de acuerdo a la información proporcionada por las organizaciones el 67% de éstas, planifica su producción en función de las necesidades del mercado, esto quiere decir que cuatro organizaciones de las doce analizadas no planifican su producción. Contrario a lo que se creería, las organizaciones que no planifican su producción tienen como actividad económica principal la producción de semilla de papa -ACORDI-, arveja china -ASOMAM-, café orgánico (GUAYA'B) y hortalizas de exportación -ICOZUNDEHUE-, ya que dependen de ciclos estacionales regidos por el período de lluvias. Además, en gran parte del Altiplano, se evita producir cultivos agrícolas entre noviembre y febrero para evitar el daño por heladas.

Mercados diferenciados: el 50% de las organizaciones no tiene acceso a mercados diferenciados. Mercado Nacional - Internacional: 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 y embutidos).

5.3.4. Cambios en las relaciones comerciales:

La mayoría de las organizaciones ha realizado cambios significativos en cuanto a sus relaciones comerciales. Las organizaciones manifiestan que tienen ahora más socios comerciales, tienen más relaciones de intercambio, han establecido más relaciones de colaboración, tienen más participación en el mercado nacional e internacional.

Gráfica 21. Cambios en las relaciones comerciales.

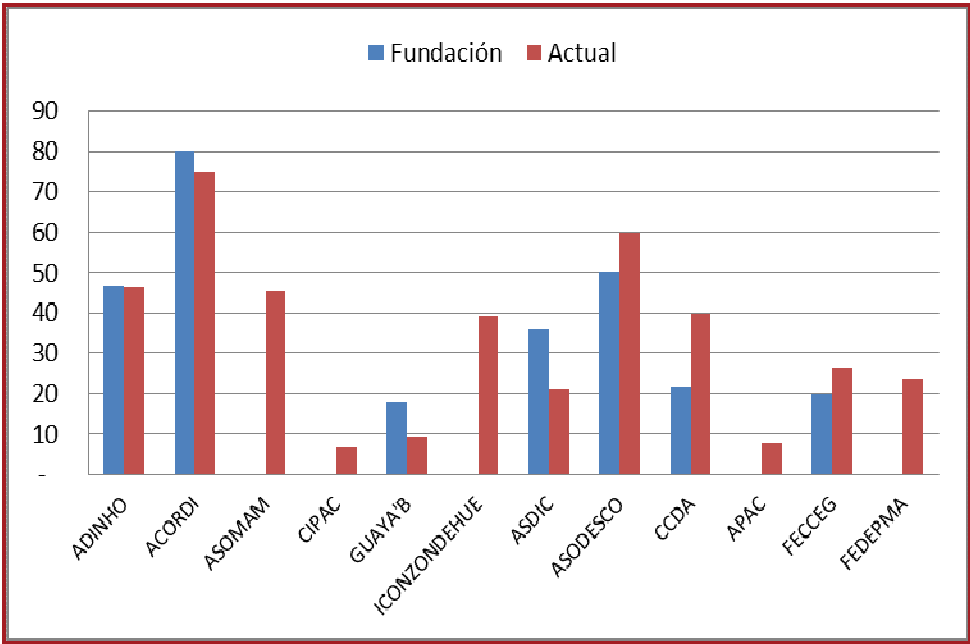


Las relaciones comerciales fueron construidas a partir del intercambio de información entre organizaciones y socios comerciales. Esta relación estuvo mediada por la colaboración técnica y/o financiera del Proyecto ACCIÓN con base en los Planes de Negocio elaborados para cada caso. Menos del 30% de las organizaciones (tres organizaciones) forman parte de redes de comercio internacional, entre ellas las Coordinadora Latinoamericana de Comercio Justo (CLAC) y FLO.

Cambios en Temas Claves:

a) Género: en la actualidad el 100% de las organizaciones tienen socias y la mayoría de ellas ha aumentado el número de socias. En las entrevistas se expresó que era necesaria una mayor participación de las mujeres para el proceso, muchas respuestas coinciden en decir que es por la equidad de género. Es importante poner atención a la respuesta de ASOMAM y FEDEPMA “que lo ven importante porque hay más mano de obra en el proceso productivo de hortalizas y en el proceso de selección y empaçado”.

Gráfica 22. Comparación de la membresía de mujeres inicial y actual, en relación al total de socios/as.



El ritmo de crecimiento de socios es mayor. En promedio la tasa anual de socios respecto a socias es 10 veces mayor (30 socios y 3 socias). En el caso de ASOMAM y FEDEPMA no hay datos desagregados de socios y socias fundadoras, para Guaya'b, el número absoluto de socias aumentó. (Ver tabla 7).

En diez organizaciones se manifestó que hay más equidad en los beneficios para hombres y mujeres. La excepción a la regla es ADINHO, en donde manifiestan que ahí siempre ha existido equidad.



Participación de las mujeres en producción y liderazgo - Foto cortesía FEDEPMA

Tabla 7. Cambio en la membresía de las organizaciones.

Organización	Socios fundadores			Socios actuales		
	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total
ADINHO	8	7	15	7	6	13
ACORDI	45	180	225	30	89	119
ASOMAM			20	300	250	550
CIPAC	20		20	114	8	122
GUAYA'B	14	3	17	440	46	486
ICUZONDEHUE	17		17	231	147	378
ASDIC	16	9	25	225	60	285
ASODESCO	5	5	10	40	60	100
CCDA	69	19	88	82	54	136
APAC	22	0	22	300	25	325
FECCEG	1574	390	1964	1574	568	2142
FEDEPMA				160	50	210

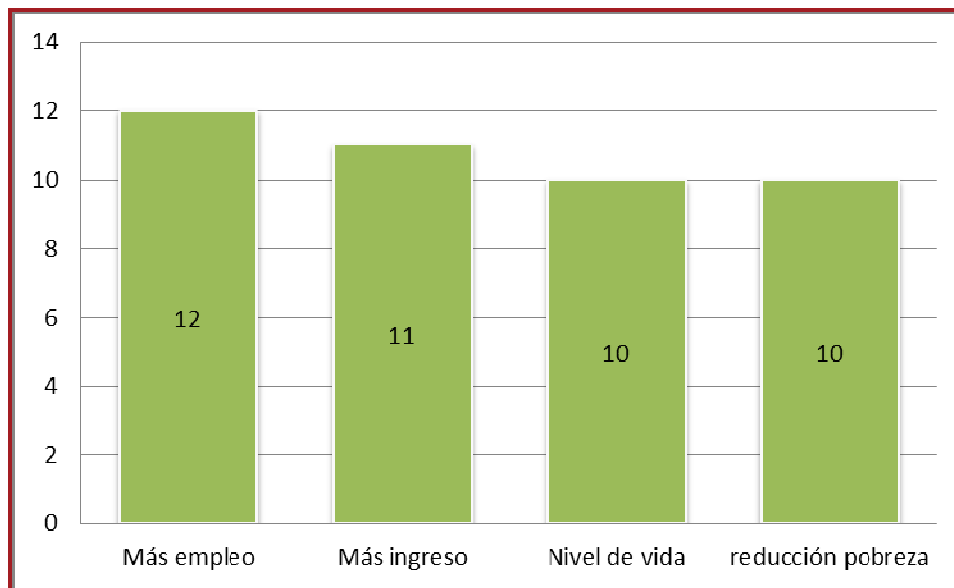
b) Economía local: los encadenamientos productivos han favorecido positivamente el desarrollo económico local, especialmente en cuatro aspectos: a) generación de más puestos de trabajo, b) mayores ingresos familiares, c) contribución a mejorar el nivel de vida y d) reducción de la pobreza.

Las organizaciones manifestaron que este éxito ha consistido en las inversiones realizadas para llevar la producción de subsistencia al plano comercial; hacer eficientes procesos productivos, incorporar tecnología adecuada, introducir procesamiento y hacer alianzas para abrir mercados; estos han sido elementos claves que han contribuido al crecimiento de las economías locales. La generación de empleos es visible, tanto en procesos productivos (cultivo, transporte, acopio, procesamiento, mercadeo), como en demanda de servicios e infraestructura que estas requieren (servicios técnicos, consultoría, servicios administrativos y contables, construcción de infraestructura). También hay evidencia de la generación de empleos e ingresos indirectos por servicios de transportes, suministro de alimentos, provisión de insumos, etc.; que los mismos encadenamientos han propiciado en su respectiva área de influencia.



Beneficios en capacitación y empleo - Fotos cortesía de FEDEPMA y FECCEG

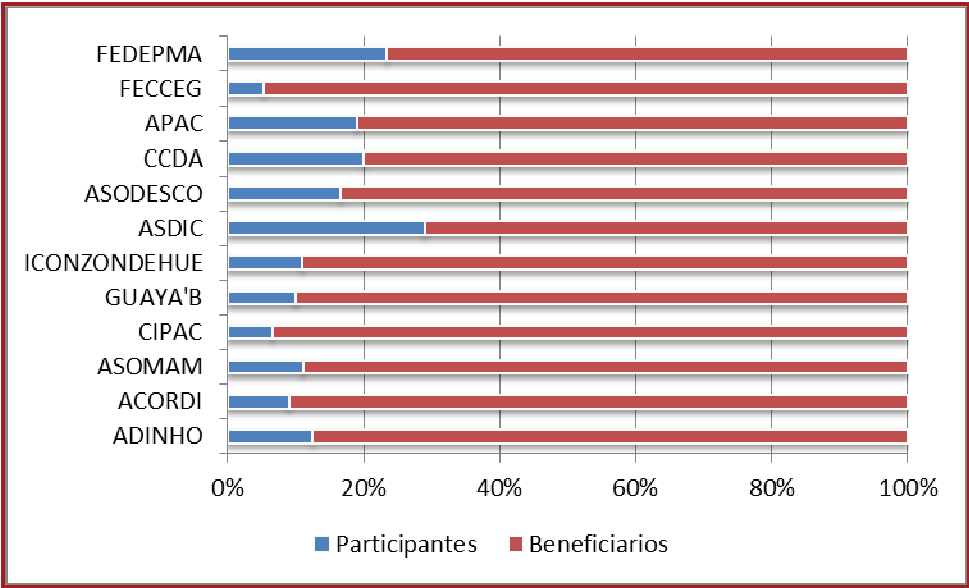
Gráfica 23. Número de organizaciones que han contribuido al desarrollo económico local.



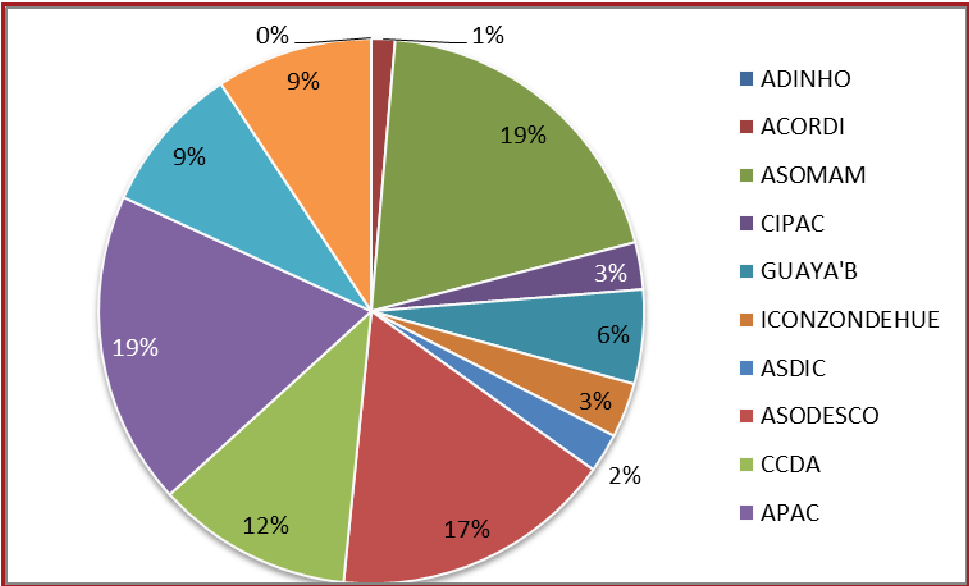
c) El impacto en las condiciones internas de las organizaciones: las organizaciones manifestaron que han mejorado sus procesos económicos en cuanto a productividad, rendimientos e ingresos; en las entrevistas se hacen valoraciones positivas sobre el aumento en volúmenes de producción, mejora en calidad de productos, ampliación de las áreas de cultivo y mayor eficiencia productiva medida en términos de mejores rendimientos.

Sin embargo, reconocen que el impacto más importante ha sido en la distribución de beneficios que los proyectos han traído en el seno de sus organizaciones y comunidades. El número total de productores participantes en todos los encadenamientos es de 2,798 y el número total de beneficiarios de 19,564; lo que indica que en promedio, por cada productor participante en los proyectos, resultan siete personas beneficiarias. Las entidades que más aportan con el número de beneficiarios son: ASOMAM: 4,981 beneficiarios, GUAYA'B: 4,886, CCDA: 3345, CIPAC: 2336, FECCEG: 2256. Además, las entidades han generado en conjunto 215 empleos fijos, que corresponden a técnicos, administradores y operarios.

Gráfica 24. Beneficiarios/as directos en los encadenamientos.



Gráfica 25. Relación porcentual entre número de participantes de cada organización y el número Beneficiarios Directos e Indirectos.



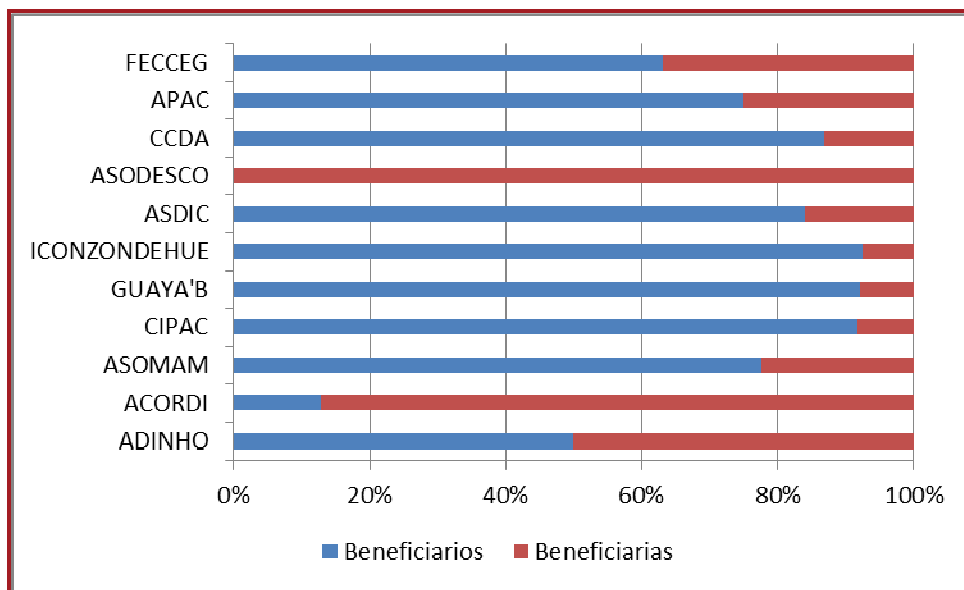
Se debe mencionar que en todos los proyectos hay distribución de beneficios para las mujeres, aunque en conjunto, son más los hombres que se benefician de las actividades de los encadenamientos. Sin embargo, hay avances notables hacia una mayor equidad.

En ASODESCO el 100% son beneficiarias mujeres, en ACORDI son 85% de beneficiarias y en FEDEPMA son casi el 40%.



Impacto directos en la generación de empleo - Foto cortesía FEDEPMA

Gráfica 26. Comparación de la distribución de beneficiarios entre hombres y mujeres.



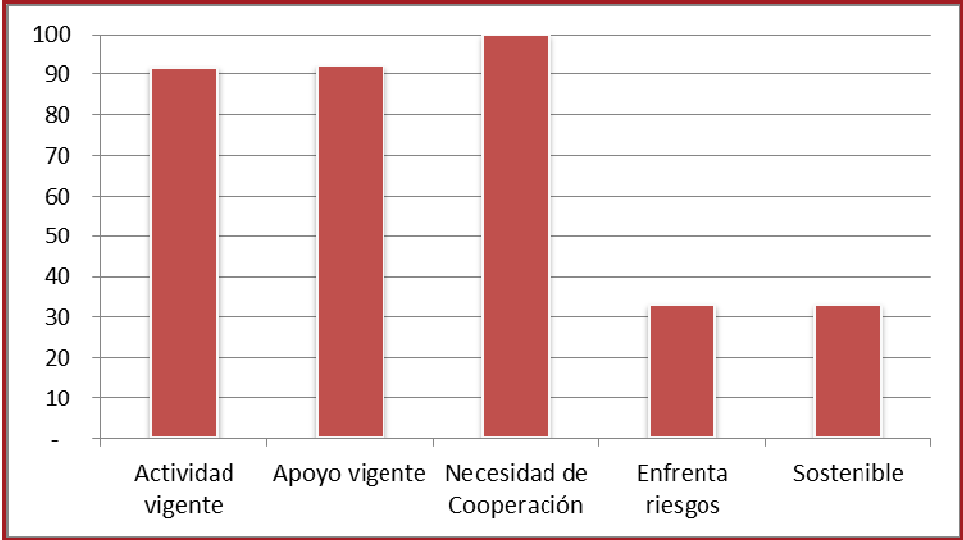
5.3.6. Sostenibilidad económica del encadenamiento:

Casi todas las organizaciones han dado pasos importantes para alcanzar la auto-sostenibilidad de sus procesos productivos. Cuatro de ellas, CIPAC, CCDA, APAC Y FECCEG, el 33% indicaron que consideran que pueden conducir por sí mismas los procesos productivos, es decir que pueden ser sostenibles, sin embargo, todas manifestaron que necesitan y siguen gestionando apoyos externos. Salvo APAC, todas evidenciaron en el ejercicio de línea de tiempo, que aún cuenta con apoyos externos vigentes.

Además, todas manifestaron que son conscientes que enfrentan riesgos que pueden afectar sus procesos productivos en el futuro inmediato y de largo plazo, especialmente con relación a los impactos del cambio climático (siete organizaciones), las plagas y enfermedades (dos organizaciones) y la inestabilidad de los mercados (dos organizaciones).

De ellas, cuatro organizaciones -CIPAC, GUAYA'B, ASDIC y CCDA- el 33%, indicaron que están implementando estrategias para enfrentar los riesgos y son las mismas organizaciones que reconocen problemas con plagas e inestabilidad de mercados, no así las que enfrentan riesgos por cambio climático.

Gráfica 27. Aspectos relacionados con la sostenibilidad de los encadenamientos.



5.3.7. Sostenibilidad ambiental

Como se puede evidenciar, nueve organizaciones están inmersas en procesos de certificación anual, ya sea en el Mercado Justo FLO, GlobalGAP u otro en el que se les exige la aplicación sistemática de medidas preventivas, con el fin de mitigar efectos negativos al medio ambiente.

Las otras tres (ACORDI, ASODESCO, ADINHO) de igual manera cumplen con la normativa que requiere la aplicación de BPA's o BPM's, licencia sanitaria y de registros, en sus procesos de transformación que realizan y cuyo producto destinan al mercado nacional.

Algunas de ellas han logrado diferenciar sus productos (especialmente miel y café) como orgánicos o con uso casi nulo de pesticidas -GUAYA'B, CIPAC, FECCEG, FEDEPMA- lo que les da una categoría mayor de cuidado del medio ambiente.

Todos los centros de procesamiento también tuvieron que iniciar con los procesos de cumplimiento de Estudio de Impacto Ambiental, en observancia de la ley nacional.

6. IMPACTOS Y LECCIONES APRENDIDAS DESDE EL PROYECTO ACCIÓN:

De acuerdo con la experiencia del Proyecto ACCIÓN, los principales impactos y lecciones aprendidas que surgen del apoyo a los encadenamientos productivos en las organizaciones comunitarias, demuestran la pertinencia de un apoyo puntual y estratégico que cataliza un proceso conjunto y estimula un salto de calidad determinante.

Se debe mencionar que algunas lecciones aprendidas fueron implementadas entre la 1ª y 2ª fase, dando paso a mejoras en la forma de atender y apoyar a las organizaciones, y a lo interno en procesos administrativos y técnicos, para mejorar los resultados planificados.

6.1 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.

El contexto generado por el clima de paz en la postguerra, abrió posibilidades para que estos grupos se organizaran con miras de incrementar sus actividades productivas e incursionar más allá del mercado local. Estos grupos asumen el control y protagonismo del proceso de formación de sus organizaciones y generan capacidades de gestión para buscar apoyo ante las instancias de cooperación gubernamental y no gubernamental. En la medida en que estas organizaciones avanzan en sus encadenamientos productivos, también aumentan su membresía y el número de beneficiarios/as, lo cual les genera mayor solidez y respaldo local.

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

Ya sea con fondos propios o con cooperación, organizaciones comunitarias invierten recursos en acciones que buscan mejorar procesos productivos. Sin embargo, hay inversiones que generan saltos cualitativos en encadenamientos: en equipamiento, infraestructura, capacitación, inclusión de buenas prácticas de cultivo o manufactura o alianzas comerciales; que tienen impacto concreto y determinante en el volumen, calidad, valor agregado o mercadeo.

Además, estas inversiones deben darse cuando las organizaciones consideran estar preparadas para dar esos saltos de calidad, tal como hizo durante la experiencia del Proyecto ACCIÓN. 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 comprometido con los estándares ambientales y sociales a nivel internacional. En otros casos, el equipamiento se justificó porque significaba adicionar valor agregado a la producción mediante el procesamiento y transformación.

6.4 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 varios factores, entre ellos, la capacidad productiva de calidad, volumen y precio acorde con la demanda, cumplir con los requisitos legales, capacidad para

gestionar alianzas para la apertura de mercados, capacidad técnica y administrativa, y recursos financieros para cubrir los gastos operativos. Muy difícilmente las organizaciones comunitarias pueden alcanzar estas condiciones por sí solas.

Por ello es importante que las entidades gubernamentales, no gubernamentales y del sector privado, se sumen en apoyo a estos esfuerzos, facilitando recursos, información, conocimientos o procedimientos o alianzas de mercado, para que los encadenamientos puedan avanzar y seguir contribuyendo a la reducción de la pobreza y el desarrollo rural, que finalmente constituyen un interés común. Esto fue una fortaleza del Proyecto ACCIÓN. Otro ejemplo esperanzador, lo constituye el Programa de Desarrollo Económico Desde lo Rural, -PDER-.

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

Es bien sabido que las empresas comunitarias tienen grandes problemas para abrirse paso en mercados especializados tanto a nivel nacional como internacional, y más aún mantenerse en ellos. Esto tiene que ver con 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. Es importante implementar el enfoque de economía de escala, poniendo atención a todos los eslabones de la cadena productiva.

Es importante destacar, que cuando se habla de crear condiciones, para permanecer y crecer en el mercado; es sumamente importante trabajar el eslabón de la cadena que manipula, selecciona y da diferentes grados de empaque al producto. Crea trabajos locales y aumenta el ingreso institucional que generalmente se expresa en repartos de excedentes y/o capitalización. Lo anterior debe implicar un desafío mayor, para los encadenamientos que tienen centros de procesamientos certificados. Llegar a un acuerdo con compradores, para dar empaquetado final al producto. Si no se da lo anterior, se estaría subutilizando la infraestructura, consecuentemente la inversión compartida. Los encadenamientos siempre deben ir acompañados de cierto grado de valor agregado producto del manipuleo, selección, etc. Crea muchas fuentes de trabajo y hace a las organizaciones productivas rurales más activas como actores importantes.

Estratégicamente, el Proyecto ACCIÓN no promovió las inversiones en transformación, para evitar que los encadenamientos entraran en controversia con las empresas empacadoras y exportadoras, las cuales debido a su dimensión, tienen más libertad de acopiar producción para exportarla directamente (por medio de la influencia de delegados de grandes cadenas de supermercados que buscan abaratar costos). La transformación y exportación directa tiene muchos riesgos y es mejor por el momento, que hayan roles especializados, a pesar de ello podría dar más oportunidad a las comunidades rurales de generar riqueza.

6.6 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 sin duda las principales 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. La experiencia del Proyecto ACCIÓN ha demostrado que los proyectos colectivos pueden ser económicamente rentables y eficientes, a la vez que cumplen una función social empresarial que redundará en beneficios amplios para las comunidades rurales.

6.7 La inclusión de las mujeres hace que los proyectos productivos aumenten la participación equitativa y la eficiencia de los procesos:

Históricamente, la cultura patriarcal y excluyente de la sociedad, ha invisibilizado y relegado el aporte económico de las mujeres en los procesos productivos, condición que afecta con mayor peso a las indígenas y rurales. En raras ocasiones se reconoce que estas mujeres pueden ser capaces de conducir sus propios proyectos empresariales. Sin embargo, tal como lo demuestra la experiencia del Proyecto ACCIÓN, la inclusión de las mujeres en los encadenamientos productivos, no solamente es un indicador de equidad, sino que ha sido fundamental para aumentar la eficiencia de las actividades económicas.

Lo más importante ha sido la experiencia de organizaciones formadas mayoritariamente por mujeres indígenas rurales -ACORDI, ASODESCO, ASOMAM, ICUZONDEHUE-, que se dieron a la tarea de aumentar la membresía de mujeres y de asumir funciones de liderazgo en sus propias organizaciones, concretando con ello su empoderamiento en las economías locales.

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

A pesar de los esfuerzos realizados por el Proyecto ACCIÓN, algunos proyectos que fueron aprobados, no lograron ser implementados debido a que las organizaciones a cargo 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 necesario implementar controles y mecanismos de auditoría y evaluación efectivos que permitan constatar, y de alguna manera, apoyar la transparencia y rendición de cuentas en las organizaciones, de tal manera que se asegure su eficiencia administrativa. Esto significa que no bastan las mejoras técnicas de los procesos si estos no van acompañados de mejorar administrativas y contables.

En otros casos, algunos proyectos no lograron ser implementados o cayeron en crisis debido a factores externos provenientes del contexto internacional. La crisis en el mercado internacional del café -1998-, dejaron a varias organizaciones con pérdidas, de las cuales les ha costado recuperarse. En ese sentido, es necesario que las organizaciones cuenten con mecanismos para identificar a tiempo riesgos del mercado, especialmente internacionales; y tomar previsiones respectivas, tal como puede ser el establecimiento de un fondo de contingencias.

6.9 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 era 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 una 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 una 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.

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES:

Del estudio realizado surgen evidencias que muestran los aspectos determinantes en el desarrollo de los encadenamientos productivos. Algunas de las conclusiones al respecto son las siguientes:

- Mediante los encadenamientos productivos las empresas comunitarias demuestran que pueden ser eficientes y sostenibles y que tienen una gran contribución al desarrollo económico local. El ejemplo de éxito de estas experiencias puede ilustrar la manera en que se pueden concretar muchas de las aspiraciones contenidas en las propuestas de desarrollo rural.
- Cada una de las experiencias tiene una especificidad territorial, en el sentido de que se consolidan en determinadas condiciones geográficas (clima, suelo, ecosistema, sistema productivo); y al mismo tiempo, expresan un “saber hacer” que engloba la experiencia productiva local, conocimientos tradicionales, valores culturales e identidad colectiva.
- El éxito de los encadenamientos productivos es producto de una serie de factores que se complementan, en una especie de sinergia en la cual diferentes actores aportan su experiencia, conocimientos y recursos en una misma dirección.
- La identificación de los aspectos estratégicos que requiere el impulso de los encadenamientos productivos (capacitación, asesoría, infraestructura, equipamiento, buenas prácticas, mercadeo), es vital, porque apunta a un “salto de calidad”, que hizo posible trascender de la economía de subsistencia a la economía excedentaria y el posicionamiento en el mercado nacional e internacional.
- La dotación de infraestructura (centro de acopio, riego) y equipamiento (planta de procesamiento, BPA’s y BPM’s), constituyeron el valor agregado que el Proyecto ACCIÓN aportó para la consolidación de los encadenamientos productivos, y eso mismo, se reconoce como el principal factor para las empresas comunitarias dieran el “salto de calidad” mencionado.
- Los encadenamientos apoyados por el Proyecto ACCIÓN, tuvieron un impacto significativo en la equidad, ya que ayudaron a revalorizar el aporte de las mujeres en los procesos productivos, al mismo tiempo que contribuyeron a su empoderamiento como en la conducción de iniciativas de desarrollo económico local.

- Alcanzar la autosostenibilidad de los encadenamientos productivos es un proceso gradual que implica superar etapas, tales como: el fortalecimiento de la estructura organizativa, la eficiencia contable y administrativa, la transparencia y rendición de cuentas, la rentabilidad de la producción, y el mantenimiento de las relaciones con los agentes de mercado. Al mismo tiempo, se debe tener en cuenta y diseñar estrategias para manejar los riesgos y las incertidumbres del contexto económico y político.
- El hecho que el Proyecto ACCIÓN haya dado igual importancia al fortalecimiento de la cadena productiva, que al fortalecimiento empresarial, constituye un ejemplo a seguir. Porque da desarrollo homogéneo, que se expresa en una organización productiva local, que representa bien los intereses de su membresía y presta servicios más eficientes.
- El que haya, donde la característica de producción lo permite, un involucramiento activo de la membresía en el proceso de negociación, planificación productiva, entrega -pesado y selección- envío del producto a las empresas emparadoras - exportadoras y liquidación; se constituye en un efectivo control social sobre la organización, lo que minimiza efectos de malos manejos y potencia con el aporte de todos, su crecimiento.

Las recomendaciones que se desprenden de la evaluación de cambios e impactos en los encadenamientos productivos son las siguientes:

- Para dar el salto de calidad que requieren los encadenamientos productivos para trascender de la subsistencia al mercado, es necesario asegurar una experiencia previa en los procesos productivos, es decir un “saber hacer” basado una trayectoria que demuestra que los y las productoras conocen y tienen dominio del itinerario de la actividad que desean fortalecer.
- Tomando en cuenta que apalancar un encadenamiento productivo es producto de la conjunción de una serie de esfuerzos locales, gubernamentales, no gubernamentales y del sector privado, se debe asegurar que existan recursos de contrapartida, tanto de la organización local como de otras entidades de apoyo, con la finalidad de no crear dependencia a una sola fuente de cooperación.
- El éxito de los encadenamientos depende tanto de aspectos técnicos, administrativos y de gestión. Por ello es necesario considerar un manejo integral del proceso, que implique mejoras en el equipamiento, infraestructura, control de calidad, capacitación técnica, pero también en los aspectos contables, administración, transparencia y rendición de cuentas; sin olvidar la capacidad de marketing y la capacidad de liderazgo.
- Los encadenamientos productivos han demostrado ser mecanismos eficientes para concretar muchas de las aspiraciones contenidas en las políticas y propuestas de Ley sobre Desarrollo Rural. Por ello, se sugiere que estas experiencias sean socializadas para que más organizaciones comunitarias puedan involucrarse en estos procesos.
- Algunos de los encadenamientos productivos analizados tienen ya una madurez que asegura su autosostenibilidad. Ello da margen a pensar en construir otro tipo de relación con los donantes que trascienda la parte financiera. Estas organizaciones están en capacidad para brindar servicios técnicos y administrativos a otros encadenamientos incipientes. El hecho que HELVETAS lo haya considerado como una alternativa que

permita el acceso al mercado a productores que realizan sus procesos productivos con “mayores desventajas”, es desde ya, un buen inicio.

- Algunos de los encadenamientos podrían estar en capacidad de dar otro salto de calidad. Aprovechando que algunos tienen certificación y es producción que tiene una especificidad territorial bien definida, tanto por sus condiciones agroecológicas, como culturales y conocimientos locales, podrían apuntalar el reconocimiento como “producción de origen”. Productos como la miel, la papa y el café orgánico, podrían empezar este trayecto, porque significaría un aporte al desarrollo desde los territorios rurales.
- Los encadenamientos deben continuar apoyando con firmeza los procesos de inclusión y equidad. El papel de las mujeres indígenas y rurales es determinante y por ello debe ser fortalecido para propiciar un mayor grado de desarrollo y empoderamiento.

8. REFERENCIAS:

- 8.1. CRUZ, S. 2012. Informe de Campo. Consultoría sobre la Evaluación del Proyecto ACCIÓN. Guatemala.
- 8.2. GEILFUS, F. 2002. 80 Herramientas para el desarrollo participativo. Diagnóstico, Planificación Monitoreo y Evaluación. IICA. San José C. R.
- 8.3. HELVETAS GUATEMALA. Proyecto ACCIÓN 2008. Manual Buenas Prácticas Agrícolas – BPA’s y Buenas Prácticas de Manufactura BPM’s. Elaborado por Milton Peralta. Guatemala.
- 8.4. HELVETAS GUATEMALA. 2008. Propuesta Proyecto ACCIÓN, Segunda Fase (2009-2012). Consultoría elaborada por Carlos Spiegeler. Guatemala.
- 8.5. HELVETAS GUATEMALA. Sf. Documento del Proyecto ACCIÓN KS. Guatemala.
- 8.6. HELVETAS GUATEMALA. Proyecto ACCIÓN. 2013. Cuadro con Información Detallada Sobre los Encadenamientos. Comunicación Personal. Guatemala.
- 8.7. RODRIGUEZ, J. 2012. Informe de Campo. Consultoría sobre la Evaluación del Proyecto ACCIÓN. Guatemala.
- 8.8. SANCHEZ, G. 2012. Redes de Empresas y Cadenas Productivas. DEMUCA – FAUSAC. Inédito.