

**Fundación para el Desarrollo Local y el Fortalecimiento
Municipal e Institucional de Centroamérica y El Caribe
Fundación DEMUCA**

Estudio de Caso en Desarrollo Económico Local:

**“Producción y Comercialización de Hortalizas no Tradicionales por parte de la
Asociación de Desarrollo Integral de Productores Maya (ADIPMA) en la
Mancomunidad de los Municipios Kakchiquel Chichoy Atitlán (Mankatitlán),
Guatemala”**

Febrero, 2012

Tabla de contenidos

Contenido

Página

Lista de acrónimos

- I. Introducción
- II. Análisis del territorio
 - A. Información general del territorio (geográfica y demográfica)
 - B. Desarrollo Humano y Social
 - C. Organización política del territorio
 - D. Contribución del territorio a la economía nacional
 - E. Análisis del sector empresarial y el empleo local
 - F. Identificación y análisis de la infraestructura
 - G. Medioambiente
- III. Estrategia de desarrollo económico local en la Mankatitlán: Asociación de Desarrollo Integral de Productores Maya Atitlán ADIPMA
 - A. La Mankatitlán como ente promotor del desarrollo en la localidad
 - B. Asociación de Desarrollo Integral de Productores Maya Atitlán
- IV. Análisis de la cadena productiva de valor de las hortalizas
 - A. Descripción general de la industria
 - 1. Producción de hortalizas a nivel global
 - 2. Producción de hortalizas a nivel nacional
 - B. Estructura de la cadena de valor de las hortalizas en la Mankatitlán
 - 1. Insumos
 - 2. Producción
 - 3. Envasado y almacenamiento
 - 4. Procesamiento
 - 5. Comercialización
 - 6. Investigación y Desarrollo
 - C. El caso de las hortalizas tradicionales
 - D. Organización local del sector productivo
 - E. Gobernanza de la cadena global de valor
 - F. Análisis de Stakeholders
 - G. Upgrading
 - 1. “Upgrading” Económico
 - 2. “Upgrading” Social
 - 3. “Upgrading” Medioambiental
- V. Conclusiones: Análisis final, lecciones aprendidas y recomendaciones

Bibliografía

Índice de cuadros

Contenido	Página
Cuadro No. 1 Variables demográficas estimadas para el año 2011	
Cuadro No. 2 Sectores en los que trabajan las empresas y microempresas de la Mankatitlán	
Cuadro No. 3 Líneas estratégicas de la propuesta de desarrollo económico de la Mankatitlán	
Cuadro No. 4 Producción de hortalizas en los municipios de Mankatitlán, año 2003	
Cuadro No.5 Influencia de las empresas agroexportadoras en las cooperativas agrícolas de ADIPMA	
Cuadro No.6 Análisis de stakeholders, por función, importancia, poder y relación con otros en la cadena de las hortalizas de ADIPMA	
Cuadro No. 7 Upgrading económico	
Cuadro No. 8 Upgrading social	
Cuadro No. 9 Upgrading medioambiental	

Índice de tablas

Contenido	Página
Tabla No.1 Análisis FODA del territorio de la Mankatitlán	

Índice de mapas

Contenido	Página
Mapa No. 1 Mapa del Departamento de Sololá	
Mapa No. 2 Mapa de la Mankatitlán	

Índice de diagramas

Contenido	Página
Diagrama No. 1 Cadena de valor global de las hortalizas	
Diagrama No. 2 Mapeo de la Mankatitlán en la cadena global de valor de las hortalizas en la Mankatitlán	

Lista de acrónimos

ADIPMA	Asociación de Desarrollo Integral de Productores Maya
AECID	Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo
AGEXPORT	Asociación Guatemalteca de Exportadores
AGREQUIMA	Asociación del Gremio Químico Agrícola
CORCI	Asociación Coordinadora Regional de Cooperativas Integrales
COCODE	Consejo Comunitario de Desarrollo
CODEDE	Consejo Departamental de Desarrollo
COMUDE	Consejo Municipal de Desarrollo
DEMUCA	Fundación para el Desarrollo Local y el Fortalecimiento Municipal e Institucional de Centroamérica y El Caribe
DIGESA	Dirección General de Servicios Agrícolas
DIGESEPE	Dirección General de Servicios Pecuarios
ENEI	Encuesta Nacional de Empleo e Ingresos
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
ICTA	Instituto de Ciencia y Tecnología Agrícola
INE	Instituto Nacional de Estadística
INTECAP	Instituto Nacional de Capacitación y Productividad
MAGA	Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación
MIPYME	Micro, pequeña y mediana empresa
PEA	Población Económicamente Activa
PROSOL	Proyecto de Desarrollo Rural de Sololá
RUMCLA	Reserva de uso múltiple de la Cuenca del Lago Atitlán

I. Introducción

El Código Municipal de Guatemala establece en su artículo 10 que las municipalidades podrán asociarse para la defensa de sus intereses y el cumplimiento de sus fines, por lo que tendrán capacidad de celebrar acuerdos y convenios, así como planificar y ejecutar acciones conjuntas de beneficio para los territorios que la integren (Código Municipal, 2002: artículo 10).

Bajo esta disposición, los municipios de Panajachel, Santa Catarina Palopó, San Antonio Palopó y San Andrés Semetabaj ubicados en el Departamento de Sololá decidieron unir esfuerzos en el año 2007 para conformar la Mancomunidad de los Municipios Kakchiquel Chichoy Atitlán (Mankatitlán).

La iniciativa de trabajar de manera mancomunada surgió en algunos municipios del departamento a partir de la búsqueda de soluciones conjuntas a las problemáticas comunes, especialmente las relacionadas al tratamiento de desechos sólidos, aguas servidas y manejo de cuencas¹, debido a que en el Departamento de Sololá se encuentra el lago Atitlán que, aparte de ser un centro turístico de gran importancia, contribuye al desarrollo social y comercial de los pueblos que lo circundan.

En estos municipios surge la necesidad de unificar esfuerzos para la conservación del entorno, el desarrollo sostenible del territorio, la gestión del medio ambiente y el riesgo. El trabajo conjunto con esta visión inició en marzo del 2007, posteriormente se identificaron otras necesidades de intervención que se podían trabajar como mancomunidad, y a partir de éstas, se desarrolló un plan de trabajo (Mankatitlán, 2009:9).

La Mankatitlán ha venido trabajando en el territorio de los municipios que representa en acciones para fomentar el desarrollo económico y la conservación del medio ambiente; estructurándose en diferentes áreas de trabajo según las potencialidades que han identificado en el territorio, y tratando de conjugar esfuerzos con otros actores que implementan acciones de intervención en los municipios de la Mancomunidad.

Dentro de las estrategias de la Mankatitlán se encuentra la conformación de la Asociación Integral de Productores Maya Atitlán (ADIPMA), una asociación de segundo grado, que integra a cooperativas y asociaciones de productores que han sido previamente identificadas por la Mankatitlán y con las cuales se ha llevado a cabo un proceso de fortalecimiento y capacitación en aspectos administrativos, contables, buenas prácticas agrícolas y manufactureras, entre otras.

¹ Existen en el Departamento de Sololá otras dos Mancomunidades: Manctzolojyá conformada por los municipios de Sololá, San José Chacayá y Santa Lucía Utatlán; y Manclalaguna integrada por los municipios de San Pedro, San Marcos y San Pablo La Laguna.

ADIPMA integra a productores de hortalizas, café, hongos ostra y artesanías y textiles propios del lugar. La iniciativa pretende dar sostenibilidad a estas actividades productivas y poder comercializar dichos productos en el mercado internacional sin necesidad de intermediarios bajo el sello de ADIPMA. A través de este proyecto la Mankatitlán ha canalizado el apoyo económico y la asistencia técnica a las asociaciones y cooperativas que previamente se habían identificado

El presente documento tiene como objetivo sistematizar la experiencia de la Mankatitlán en la construcción de una estrategia de desarrollo conjunta para los cuatro municipios, haciendo especial énfasis en la iniciativa de conformar una asociación de segundo grado para potenciar las actividades productivas de las cooperativas y asociaciones que la integran. Dentro de estas cooperativas se tomara como base de análisis la producción de hortalizas no tradicionales, describiendo su importancia para el territorio, la organización de este sector productivo y la cadena de valor.

El documento se divide en cuatro apartados. En el primer apartado se desarrolla un análisis del territorio, donde se presenta información geográfica y demográfica de los municipios de la Mancomunidad, así como datos referentes al desarrollo humano y social. En esta sección también se analiza el estado de la infraestructura y los principales problemas medioambientales que enfrenta el territorio, para pasar después una descripción de las actividades económicas, el sector empresarial, el empleo local y la organización político administrativa.

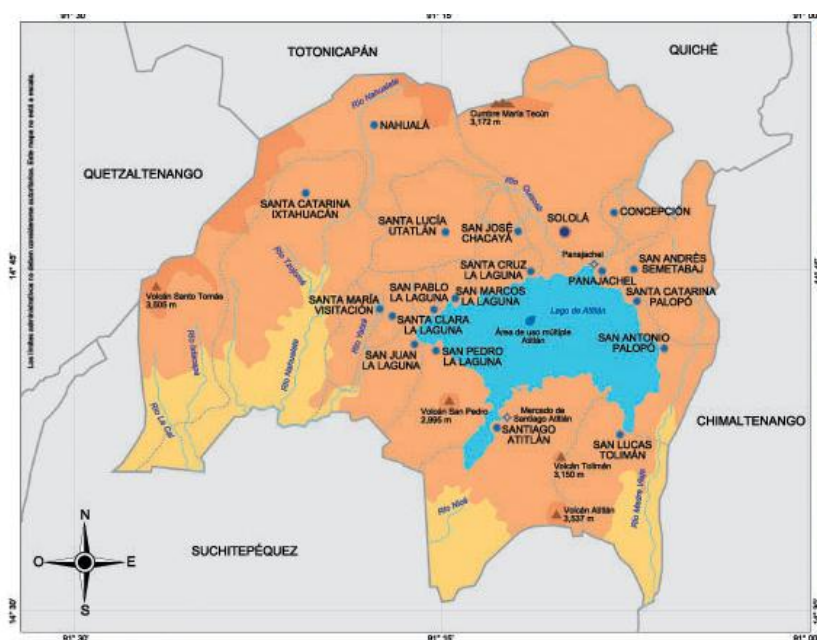
El segundo apartado contiene una descripción de la estrategia de desarrollo que ha venido implementando la Mankatitlán, concentrándose en el proyecto de conformación de ADIPMA. En el tercer apartado se exponen las diferentes etapas de la cadena de valor de las hortalizas no tradicionales, la organización local del sector productivo y el análisis de los stakeholders en el territorio. En este apartado se detalla la evolución que han presentado las cooperativas productoras de hortalizas que se encuentran bajo la estructura de ADIPMA, mediante un análisis del upgrading económico, social y medioambiental. El último apartado corresponde a las conclusiones, recomendaciones y lecciones aprendidas.

II. Análisis del territorio

A. Información general del territorio (geográfica y demográfica)

Los municipios de Panajachel, San Antonio Palopó, Santa Catarina Palopó y San Andrés Semetabaj, localizados en el Departamento de Sololá, conforman la Mancomunidad de Municipios Kakchiquel Chichoy Atitlán (Mankatitlán). El Departamento de Sololá se encuentra en la Región Suroccidental en el Altiplano Central de la República de Guatemala, posee una extensión territorial de 1,061 km² y de acuerdo a las proyecciones del Instituto de Estadística y Censo, para el año 2011 la población total es de 437.145 habitantes; de este total, 47.969 viven en el territorio de la Mankatitlán. Sololá se divide en 19 municipios, el municipio cabecera tiene el mismo nombre que el departamento y se encuentra a 140 kilómetros de la ciudad capital de Guatemala.

Mapa No.1
Mapa del Departamento de Sololá



Fuente: <http://www.leopl.com/wp-content/uploads/2010/09/MAPA-SOLOLA-F-T1.jpg>

Cuadro No.1
Variables demográficas estimadas para el año 2011

Variables Demográficas	País	Dep. Sololá	Panajachel	San Andrés	San Antonio P.	Santa Catarina P.	Mankatitlán
Población total	14.713.763	437.145	16.778	12.761	13.054	5.377	47.969
Superficie total (miles de km2)	108.889km2	1.061km2	22 km2	48km2	34km2	8km2	
Población en área urbana (% total)	46%	51%	87%	25%	32%	85%	55.%
Población en área rural (% total)	54%	49%*	13%	75%	68%	15%	45%

Fuente: INE: Estimaciones de la población total por municipio, periodo 2008-2020.

*PNUD. Cifras para el Desarrollo Humano Guatemala. Colección Estadística Departamental.

La mitad de la población en Mankatitlán (51.87%) está entre 0 y 14 años de edad; los jóvenes de 0 a 19 años conforman el 61.04% de la población, y el 80% de la población es menor de 35 años (Mankatitlán, 2010:14-15).

Del total de habitantes de los municipios que conforman la Mankatitlán, 24.402 son mujeres (51%) y 23.567 son hombres (49%).²

B. Desarrollo Humano y Social

En este apartado se expondrán algunas variables del Desarrollo Humano y Social de la Mankatitlán. Las variables que se toman en cuenta son: empleo, pobreza, y educación. Sin embargo, para algunos datos no se cuenta con información desagregada a nivel municipal.

Niveles de empleo

El nivel de desempleo en la Mankatitlán llega casi al 40%, siendo el más alto el de Santa Catarina Palopó con 63%, mientras que el más bajo es el de Panajachel con 28%. San Andrés Semetabaj tiene un porcentaje de desempleo del 30% y San Antonio Palopó el 37%.

² Estos datos corresponden a estimaciones realizadas por el Instituto Nacional de Estadística y Censo, sin embargo, el último Censo fue realizado en el año 2002.

Niveles de pobreza

Con respecto a los niveles de pobreza, en la Mankatitlán alrededor de la mitad de la población es pobre, siendo el mayor en San Antonio Palopó (87%), seguido de San Andrés Semetabaj (65.2%) y Santa Catarina Palopó (45.17%).

Niveles de educación

El porcentaje de analfabetismo en la población mayor de 15 años es alrededor del 34%, siendo más alto en los municipios de Santa Catarina Palopó y San Antonio Palopó con el 51%, mientras que en San Andrés Semetabaj llega al 23% y en Panajachel al 14%.

En cuanto a la deserción educativa, el 4.5% de hombres se retira de la escuela, siendo mayor la deserción en el área rural que en el área urbana. En el caso de las mujeres es ligeramente menor, aunque aumenta en el área rural, y en la mayoría de los casos se da partir de los 13 años.

Las deficiencias del sistema educativo representan un problema para la inserción laboral en las empresas formales del territorio, las cuales requieren en general de un nivel de conocimientos y de facilidades de escritura, lectura y capacidad de abstracción que solo un reducido porcentaje de jóvenes (de ambos sexos) cumple actualmente (Mankatitlán, 2010: 17).

En los municipios que integran la Mankatitlán no se localizan centros de educación terciaria, ya sean universidades o institutos técnico profesionales. Sin embargo, a nivel de departamento tienen presencia la Universidad del Valle – Altiplano, la Universidad Mariano Gálvez, la Extensión de Humanidades de la Universidad de San Carlos de Guatemala, La Universidad Galileo, la Universidad Rafael Landívar y la Universidad Panamericana.

La Universidad del Valle – Altiplano ofrece programas de estudio y proyectos específicos para la región y el departamento, mientras que las otras brindan los programas que, de manera ordinaria, realizan a nivel del país. La Universidad del Valle de Guatemala (UVG) imparte tres carreras de profesorado en enseñanza media y tres carreras del nivel de Técnico Universitario en las áreas de: turismo, agroforestal y productos agrícolas de exportación, Además de estas tres carreras, la UVG-Altiplano ejecuta proyectos financiados por la cooperación internacional en los campos de seguridad alimentaria, desarrollo rural y educación (PROSOL, 2006:20).

Por su parte, el INTECAP mantiene una importante oferta de capacitación laboral en el país. En Sololá tiene un Centro de Capacitación, donde ofrece algunos cursos como:

envasado de frutas y verduras, turismo sostenible, anfitrión de turismo comunitario y camarera de hotel.

C. Organización política del territorio

En Guatemala existen dos niveles de gobierno: el nacional y el municipal. Administrativamente el territorio guatemalteco se divide en departamentos y estos en municipios, llegando a un total de 22 departamentos y 332 municipios.

En cada departamento funciona una Gobernación Departamental, la cual no es autónoma sino una dependencia desconcentrada del Poder Ejecutivo y es dirigida por un Gobernador, nombrado por el Presidente de la República. Al Gobernador le corresponde representar al Presidente, presidir el Consejo Departamental de Desarrollo y supervisar la ejecución de las políticas públicas, así como realizar la coordinación interinstitucional. La mayoría de los ministerios y secretarías tienen oficinas a nivel departamental, pero jerárquicamente no dependen directamente del Gobernador sino de sus respectivos Ministerios (PROSOL, 2007b:27).

A nivel del municipio, el Código Municipal, en su artículo 4, reconoce las siguientes entidades locales territoriales:

- a) El municipio.
- b) Las entidades locales de ámbito territorial en que el municipio se divide, tales como: aldea, caserío, paraje, cantón, barrio, zona, colonia, lotificación, parcelamiento urbano o agrario, microregión, finca, y demás formas de ordenamiento territorial definidas localmente.
- c) Los distritos metropolitanos.
- d) Las mancomunidades de municipios.

Los servicios municipales pueden ser brindados por el gobierno municipal respectivo, por una unión de gobiernos municipales (mancomunidad) o por medio de concesiones.

El Departamento de Sololá se divide en 19 municipios, cada uno de los cuales elige mediante sufragio directo a un gobierno municipal, el cual es ejercido por un Concejo conformado por el alcalde o alcaldesa, los síndicos, síndicas y concejales, por un periodo de cuatro años con posibilidad de ser reelectos.

El alcalde o alcaldesa es la máxima autoridad municipal y le corresponde dirigir administrativamente el municipio. Es el jefe del órgano ejecutivo del gobierno municipal, miembro del Consejo Departamental de Desarrollo y presidente del Consejo Municipal de Desarrollo. El alcalde es además el encargado de ejecutar y dar seguimiento a las políticas, planes, programas y proyectos autorizados por el Concejo Municipal.

Por su parte, el Concejo Municipal es el órgano superior de deliberación y regula lo vinculado con la prestación de servicios municipales, aprueba el presupuesto municipal y sus eventuales modificaciones, emite legislación, reglamentos y ordenanzas para su funcionamiento. Le compete, además, la convocatoria a los distintos sectores de la sociedad para los procesos de formulación e institucionalización de los Planes de Desarrollo Urbano y Rural del Municipio.

Además de estos órganos municipales, el gobierno municipal debe reconocer, respetar y promover a las alcaldías indígenas, así como su propio funcionamiento administrativo, según se establece en el artículo 55 del Código Municipal. Asimismo el Concejo Municipal, de acuerdo a los usos, normas y tradiciones de las comunidades, deben reconocer a las alcaldías comunitarias o alcaldías auxiliares como entidades representativas de las comunidades. Ambas instancias buscan promover la organización y participación de la comunidad en la identificación y solución de los problemas locales (Fundación DEMUCA, 2011:99).

D. Contribución del territorio a la economía nacional

Las actividades económicas de los municipios que integran la Mankatitlán están direccionadas al sector servicios, el sector comercio y la agricultura. El lago de Atitlán es uno de los cuerpos de agua de mayor volumen de la región centroamericana y constituye una de las principales reservas de agua dulce existente en la región. El lago provee de recurso hídrico a una parte de los pobladores, quienes la utilizan para la agricultura, consumo humano y recreación. Además, el lago constituye un gran atractivo turístico, estableciéndose como el segundo destino más importante de Guatemala y uno de los motores económicos del área, que proporciona una fuente de ingresos a gran parte de los habitantes de la cuenca.

Panajachel, Santa Catarina Palopó y San Antonio Palopó colindan con el lago Atitlán, por lo que tienen una alta vocación turística, especialmente Panajachel, que es el poblado de mayor importancia en la cuenca del lago, ya que ha sido la vía de entrada tradicional al lago desde la Ciudad de Guatemala o desde el altiplano guatemalteco, además, concentra la mayoría de los hoteles y servicios de la zona. En el municipio de Panajachel existe una mayor diversidad de actividades económicas, en comparación al resto de los municipios de la Mankatitlán, por concentrar una fuerte actividad turística.

En el caso de Santa Catarina Palopó, las principales actividades económicas están enfocadas en el sector artesanal, agrícola y turístico. La producción agrícola del municipio se basa en el cultivo de granos básicos. En cuanto a cultivos permanentes, se tienen árboles frutales como aguacate. El cultivo de verduras y legumbres en el municipio de Santa

Catarina Palopó se realiza en pequeña escala en la parte alta de la cuenca, ya que no cuentan con suficiente agua para dicha actividad. La mayor parte de tierras utilizadas para la producción agrícola tienen poca disponibilidad de agua para riego en la época seca. En cuanto a la producción artesanal, las mujeres del municipio se dedican a la confección de tejidos y trajes típicos de algodón, escobas, canastos y petates de tule.

En el municipio de San Antonio Palopó, la principal actividad es la agricultura de subsistencia y a nivel de producción de hortalizas se cultiva arveja, brócoli, cebolla, papa y tomate para la venta. En segundo lugar se encuentran también actividades referentes al comercio, enfocadas a la prestación de servicios (hotelería, transportes), artesanías textiles, pintura, cerámica, productos de tul y pesca artesanal, pero en menor medida que en el municipio de Panajachel.

En el municipio de San Andrés Semetabaj predomina la agricultura. En el área rural un 95% de la población se dedica a actividades agrícolas, y en el área urbana más de la mitad de la Población Económicamente Activa trabaja también en labores agrícolas; la otra mitad se dedica al sector servicios, comercio y actividades artesanales o industriales en pequeña escala. Los principales cultivos en este municipio son el maíz, frijol y hortalizas como papa, brócoli, arveja, cebolla, lechuga y otros; también sobresale el cultivo de aguacate, cítricos y huertos frutales deciduos (melocotón, manzana y ciruelas).

En el contexto de la Mankatitlán, el turismo es considerado como el motor económico actual en la región, el que genera la mayor cantidad de empleos, tanto en el sector formal como el informal, y del que se derivan además otras actividades económicas importantes como las artesanías y la producción de textiles.

La agroindustria es considerada como un sector dinámico en los municipios de la Mankatitlán, pese a no presentar el crecimiento que ha tenido la industria turística, constituye el ingreso de muchas familias, por lo que se considera también como uno de los motores de la economía local, que está creciendo en forma sostenida y con buenos rendimientos, especialmente en San Andrés Semetabaj. Al igual que en el caso del turismo, ambos sectores necesitan mejoras en algunos aspectos para agregar valor a sus productos o servicios. En el caso de la producción agrícola, se debe fortalecer la estrategia de acceso a mercados, trabajo que se está gestando desde la Mancomunidad con ADIPMA y que se espera resulte en mayores beneficios para las cooperativas de productores que están organizadas, para los productores en general, y por ende, a la economía del territorio.

En cuanto a la producción departamental de hortalizas San Andrés Semetabaj. Aporta el 83 % de la producción de brócoli a nivel departamental y aproximadamente el 38% de la producción de arveja.

El comercio formal e informal, favorecido por el crecimiento del sector turístico, es otra de las actividades productivas importantes de la Mankatitlán.

Ventajas comparativas y competitivas

El recurso natural, el paisaje y la belleza escénica del lago son un alto potencial para el desarrollo turístico del territorio, lo que es considerado una de las mayores ventajas que posee no solo la Mankatitlán sino todo el departamento de Sololá. Además, como ya se señaló, Panajachel es la principal entrada de turistas al lago, casi un 90% de las visitas al Lago arriban a este municipio.

La creciente demanda a nivel internacional de las hortalizas no tradicionales genera que, dadas las condiciones topográficas y climáticas de los territorios de la Mankatitlán, esta actividad productiva se convierta en un potencial económico de la zona, y le permita competir con otras regiones del país dedicadas a la producción de hortalizas. Además, la cercanía del Departamento de Sololá con la capital, lo coloca en una mejor condición en la relación con las agroexportadoras, frente a otros departamentos con la misma actividad productiva, pero que se encuentran en más alejados de la Ciudad de Guatemala.

De acuerdo con Delvin Ralón, Director Ejecutivo de la Mankatitlán,³ otra de las ventajas del territorio es el trabajo de forma mancomunada, que se sustenta en la voluntad política para ejecutar los planteamientos técnicos y políticas de intervención en el territorio.

El departamento de Sololá se enfrenta a dos limitantes para potenciar su ventaja como destino turístico y como territorio agrícola para la exportación de hortalizas. La primera se debe a los altos niveles de contaminación de las fuentes de agua, especialmente por el afloramiento de la cianobacteria⁴ en el lago Atitlán, que al constituir un recurso natural con atractivo turístico, su deterioro va en detrimento de esta actividad económica y comercial en el departamento. La segunda limitante es el mal estado de carreteras y caminos provocado por las fuertes lluvias que cada año azotan el territorio, causando que en ocasiones las principales entradas a los municipios más turísticos como Panajachel queden bloqueadas por varios días, dificultando también las actividades comerciales.

En el sector agrícola, una limitante para potenciar su desarrollo ha sido la deserción del número de asociados en las cooperativas; así como los lentos procesos administrativos que entraban la implementación de los proyectos con los grupos asociativos a los que se busca de fortalecer.

³ Entrevista realizada a Delvin Ralón, Director Ejecutivo de la Mankatitlán. Llevada a cabo el jueves 17 de noviembre de 2011.

⁴ A finales de octubre y principios de noviembre del 2009 se detectó una gran población de cianobacteria en el Lago Atitlán. La cianobacteria es una bacteria acuática fotosintética que depende de la luz para su reproducción y afecta directamente el ecosistema del Lago y el uso de este como recurso natural: fuente de agua potable, para la pesca, el riego y funciones recreativas.

A continuación se realiza un análisis FODA de la Mankatitlán. Se debe tener en cuenta que existen particularidades que aplican específicamente para alguno de los cuatro municipios, sin embargo, el análisis pretende abarcar las variables que tienen relación directa con los cuatro territorios vistos como mancomunidad.

Tabla No.1
Análisis FODA del territorio de la Mankatitlán

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Interés de las Autoridades Municipales para fortalecer la organización y participación ciudadana. • Voluntad política para el trabajo mancomunado en la ejecución de planteamientos técnicos de intervención en el territorio. • Se cuenta con áreas de cultivos para seguridad alimentaria de la población (maíz, frijol y hortalizas). • Organización y participación ciudadana: COCODES y COMUDES en todos los municipios. • Municipios cuentan con planes de desarrollo municipal. • Nivel organizativo de grupos productivos: presencia de cooperativas de productores agrícolas, artesanos, textiles, etc. • Procesos de planificación de manejo de minicuenca y cuencas. • Voluntad política a nivel municipal. • Apoyo institucional para el impulso de MIPYMES para la generación de empleo. • Contar con el Plan Maestro de la Reserva de uso múltiple de la Cuenca del Lago Atitlán (RUMCLA). 	<ul style="list-style-type: none"> • Alta dependencia económica del sector servicios enfocado en el turismo. • Alto nivel de analfabetismo en la población. • Incremento en la deserción escolar. • Falta de generación de empleos en el sector formal. Altos niveles de desempleo. • Deterioro en la calidad de vida de la población por deficiencia en la prestación de los servicios básicos. • Incremento en los niveles de pobreza y pobreza extrema • Incremento de la contaminación ambiental por la proliferación de basureros clandestinos. • Falta de organización en torno al manejo y protección de los recursos naturales. • Falta de organización en cuanto al saneamiento ambiental. • Mal manejo de la administración y del uso de agua y saneamiento. Ausencia de plantas de tratamiento de aguas residuales. • Cuenca deforestada. • Contaminación del Lago y fuentes de agua. • Tratamiento inadecuado de los desechos sólidos. • Sub-utilización de los recursos naturales para turismo. • Infraestructura vial deteriorada y deficiente. Vulnerabilidad de las vías de acceso. • Débil funcionamiento del sistema de organización y participación ciudadana en los COCODES y COMUDES. Limitada incidencia política de estos espacios. • Falta de aplicación de los planes de desarrollo municipal. • Larga cadena de intermediación para artesanías y hortalizas. • Falta de implementación de las estrategias de comercialización en productos agrícolas. • Sub utilización de las fuentes de agua para mini riego. • Altos índices de crecimiento poblacional.

	<ul style="list-style-type: none"> • Desaparición total del área boscosa de los territorios. • Proliferación de enfermedades por consumo de agua contaminada. • Deterioro de potencial turístico.
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Presencia de organismos de cooperación internacional que promueven y apoyan en temas como: fomento de la cultura, salud, fortalecimiento del sistema educativo, temática de agua y saneamiento, participación ciudadana, niñez y juventud, planificación del desarrollo, fortalecimiento institucional, apoyo y capacitación a sectores productivos, entre otras. • Continua demanda de visitantes en productos artesanales. • Lago de Atitlán reconocido internacionalmente como destino turístico. • Creciente demanda nacional e internacional de hortalizas. • Recurso natural y belleza escénica representada en el Lago Atitlán. • Variedad de microclimas que favorecen la producción de hortalizas y otros cultivos. • Infraestructura y servicios turísticos. • Atractivos culturales. • Tierra para producción de cultivos de exportación. • Tierras con vocación forestal, manejables y conservables. • Áreas potenciales para reforestar. • Aprovechamiento de áreas potenciales para mini riego. 	<ul style="list-style-type: none"> • Vulnerabilidad ante deslizamientos y desastres naturales. • Presencia de fenómenos atmosféricos. • Variación de los precios de productos agrícolas. • Incremento en los costos de los insumos agrícolas y artesanales. • Transculturación por incidencia del entorno globalizante. • Actitud paternalista y alta dependencia de asistencia técnica y financiera de la cooperación internacional. • Reducción en la afluencia de turistas. • Privatización e inaccesibilidad de los servicios de salud. • Politización de los programas sociales y espacios de participación ciudadana. • Entrada al mercado nacional de productos sustitutos. • Incendios forestales. • Licencias de exploración y explotación minera. • Alto costo de la vida, emigración económica. • Falta de programas gubernamentales para favorecer la seguridad alimentaria. • Infraestructura educativa inadecuada e insuficiente para la demanda de la población escolar. • Cobertura deficiente de la educación. • Deficiente cobertura en la prestación de servicios de salud. • Insuficiente apoyo de instituciones gubernamentales al desarrollo municipal. • Topografía del terreno (dispersión de centros poblados). • Lejanía entre el área rural y área urbana por problemas de acceso. • Vulnerabilidad de los cultivos a ser contaminados por las aguas no tratadas.

Fuente: Construcción propia con base en Planes de Desarrollo Municipal de San Antonio Paolopó (2008), Santa Catarina Palopó (2008), San Andrés Semetabaj (2008) y Panajachel (2011).

E. Análisis del sector empresarial y del empleo local

En la Mankatitlán, así como en el Departamento de Sololá en general, casi un 30% de la población está dedicada a la agricultura, el resto se dedica a la producción de textiles,

servicios financieros, transportes y comercio. Como ya se mencionó, para el caso de los municipios de Santa Catarina Palopó y San Antonio Palopó las actividades económicas más relevantes son el sector servicios (hotelería, transportes), artesanías, textiles, pintura, cerámica, productos de tule, producción de hortalizas y pesca artesanal. En Panajachel la economía está centrada en el sector servicios entre los que cabe mencionar financieros, información, hotelería, alimentos, transportes, educación y comercio (Mankatitlán, 2009b:12).

El sector informal, proporciona el 86% de los empleos en los municipios de la Mankatitlán mientras que 14% restante son del sector formal, primordialmente en pequeñas y medianas empresas. . La Población Económicamente Activa (PEA) en Mankatitlán se encuentra conformada primordialmente por jóvenes (60%) entre 15 y 19 años, y en menor medida por adultos mayores de 35 años; en su mayoría indígenas (94%) (Mankatitlán, 2010: 20).

Un estudio realizado por la Mankatitlán (2010) sobre el mercado laboral y empresarial en la Mancomunidad, encontró que el 91% (1051) del parque empresarial está conformado por microempresas (1 a 5 empleados), las cuales en su mayoría (904) se encuentran en Panajachel. Además 102 pequeñas y medianas empresas (de 6 a 100 empleados), están localizadas mayoritariamente en el municipio de Panajachel (86).

Cuadro No. 2
Sectores en los que trabajan las empresas y microempresas de la Mankatitlán

Sector	Pequeñas y Medianas Empresas (6-100 empleados)	Microempresas (1-5 empleados)
Servicios	82%	31%
Comercio	12%	56%
Transportes	4%	3%
Manufactura	1%	9%
Electricidad	1%	-
Total	102 pequeñas y medianas empresas	1051 microempresas

Fuente: Mankatitlán, 2010: 33-34.

Con respecto al sector económico al que se dedican las empresas, tal como se aprecia en el Cuadro No.2 , en su mayoría son del sector servicios (82%), seguidas del comercio (12%), transportes (4%), manufactura (1%) y electricidad (1%). Dentro del sector servicios sobresalen en su mayoría hoteles y restaurantes (56%), agencias de viajes y tour operadores (18%) y servicios turísticos (8%). El total de las empresas se encuentran generando en los municipios alrededor de 1.129 empleos.

La mayoría de las empresas (72%) son locales, con operaciones a nivel del municipio y una de cada diez empresas (11%) tiene operaciones en todo el departamento. Solamente un 17% tienen presencia a nivel nacional (Mankatitlán, 2010: 22).

Volviendo al análisis de las 1.051 microempresas existentes, el Cuadro No. 2 muestra que estas en su mayoría se circunscriben al sector comercio (56%), seguidamente se encuentran las microempresas vinculadas al sector servicios (31%), manufactura (9%) y transporte (3%). Estas microempresas se encuentran generando un total de 3.045 empleos,

El estudio realizado por la Mankatitlán señala que, de acuerdo a la Encuesta Nacional de Empleos e Ingresos del año 2004, el sector informal de la economía incluye (2010:71):

- a) Los empleos domésticos,
- b) Los peones o jornaleros,
- c) Los familiares no remunerados,
- d) Los patronos en establecimientos con menos de 6 trabajadores (excluyendo los que tienen educación superior),
- e) Los trabajadores por cuenta propia (excluyendo los que tienen educación superior) y
- f) Los empleados privados asalariados en establecimientos con menos de 6 trabajadores.

En la Mankatitlán, dentro del sector informal, la mayoría de personas trabaja por cuenta propia (71%), seguido de los que trabajan con un familiar (12%), como jornaleros (11%) y en empleo doméstico (5%). En cuanto al sector económico de los trabajadores informales, el principal es comercio (37%) seguido por servicios (32%), agricultura (12%), transportes (8%) y manufactura (1%).

La mayoría de los trabajadores del sector informal tiene un bajo nivel de escolaridad. El 37% no tiene ningún tipo de estudios, el 26% tiene estudios incompletos de primaria, el 10% tiene la primaria completa, un 7% no completó los estudios básicos, mientras que el 14% si los terminó; el 6% realizó estudio de diversificado, completos o incompletos.. (Mankatitlán, 2010:73). En cuanto a su distribución geográfica dentro de la Mancomunidad, el 36% trabaja en el municipio de Panajachel, el 32% en San Antonio Palopó, el 22% en San Andrés Semetabaj y un 11% en Santa Catarina Palopó.

Programas de apoyo a sectores productivos y MIPYMES

Con respecto a los principales programas de apoyo a los sectores productivos y las pequeñas y medianas empresas en Guatemala que tienen incidencia en el territorio de la Mankatitlán, se puede mencionar algunas iniciativas importantes de carácter público. En

primer lugar se encuentra el Vice Ministerio de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, que es una dependencia del Ministerio de Economía. El Vice Ministerio tiene como misión desarrollar este sector de manera competitiva y facilitar el acceso a servicios de desarrollo empresarial y financieros. Para lograr esto, ofrece capacitaciones a diferentes sectores, implementa proyectos para mejorar la productividad y brinda asistencia técnica.

También se encuentra el Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP) que asume un papel muy importante en el sector de la economía formal, posicionándose como líder en la formación técnica de los trabajadores por más de 36 años. INTECAP cuenta con centros de capacitación en la Ciudad de Guatemala y en algunos departamentos del país, siendo uno de estos el centro de capacitación en Sololá, ubicado en las instalaciones de la Universidad del Valle en el Altiplano.

Como iniciativa de carácter privado se encuentra la Asociación Guatemalteca de Exportadores (AGEXPORT), que dentro de su División de Desarrollo tiene un programa de encadenamientos empresariales que busca apoyar a pequeños y medianos de productores y productoras organizados en diferentes regiones del país tratando de vincular a los actores de la cadena productiva; facilitando un sistema de conocimientos, servicios técnicos especializados y habilidades para coordinar producción y comercialización, así como la gestión de recursos que mejoren la competitividad de productores y de las empresas exportadoras. Se implementa además un Fondo Competitivo para el desarrollo de encadenamientos productivos y consolidación de alianzas comerciales, especialmente para aquellos productos con potencial de mercado para el sector de pequeños y medianos productores.

Acceso a crédito para actividades productivas y MIPYMES

Con respecto a las posibilidades de financiamiento, los pequeños productores no cuentan con la capacidad para acceder a créditos formales en el sistema crediticio nacional, porque en ocasiones solicitan montos pequeños que implican altos costos de gestión; por lo general, los pequeños productores no tienen una garantía que respalde el pago del monto solicitado; su única garantía suele ser la tierra, pero en muy pocos casos se cuenta con títulos de propiedad. Sumado a esto, la actividad agrícola, se encuentra en una condición de vulnerabilidad frente a desastres naturales que condicionan en muchos casos la solicitud de un crédito para producción.

Esto genera que los pequeños productores soliciten créditos informales que ponen a disposición intermediarios, cuyas condiciones no son favorables por las altas tasas de interés.

Cabe señalar que otra situación que puede considerarse como una limitante para el acceso al crédito se presenta cuando los productores afiliados a una cooperativa tienen una necesidad de liquidez previo a que la cooperativa retribuya las ganancias de la producción, en este momento la cooperativa no está en la capacidad de entregar montos por adelantado; esto genera que los productores recurran a vender su cosecha a intermediarios, conocidos como “coyotes”, los cuales compran el producto en sus fincas de manera directa a un menor precio que el que paga la cooperativa, pero de manera inmediata. Esto no solo pone en riesgo la estabilidad de la cooperativa, sino también las ganancias de los productores, fortaleciendo únicamente al intermediario.

En el caso de las cooperativas, estas sí son consideradas sujetos de crédito de los bancos estatales como el Banco de Desarrollo Rural (BANRURAL), pero igual con altas tasas de interés. Los organismos de cooperación o entidades como el Banco Interamericano de Desarrollo otorgan créditos con tasas de interés favorables durante los primeros años, por lo que son estas ayudas las que mayor posibilidad de capitalización generan a las cooperativas.

F. Identificación y análisis de la infraestructura

La infraestructura vial en los municipios de la Mankatitlán se encuentra en un estado de notable deterioro debido a las fuertes lluvias que año con año se experimentan en los territorios; esto genera que incluso en ocasiones las vías de acceso a Panajachel y los demás municipios queden bloqueadas, por lo que constantemente se encuentran en mantenimiento.

La red vial de la cabecera departamental al municipio de Panajachel se encuentra asfaltada, sin embargo, está bastante deteriorada. En el casco urbano las calles, avenidas y callejones se encuentran, en su mayoría, asfaltados, adoquinados o empedrados; lo mismo que en el área rural. También Panajachel tiene un puerto lacustre que es de importante comunicación con los ocho municipios que se encuentran a la orilla del lago (Mankatitlán, 2011:17).

El municipio de San Andrés Semetabaj cuenta con una red vial de aproximadamente 45 Km, de los cuales 25 Km. corresponden a carreteras asfaltadas y 20 Km. a caminos de terracería. Existe en el municipio un alto riesgo de derrumbes en las pendientes pronunciadas, deforestadas y en orillas de la carretera ubicadas entre los 1,800 y 3,000 metros sobre el nivel del mar, por lo que los sistemas de agua potable e infraestructura vial del municipio se encuentran en riesgo y son altamente vulnerables (Mankatitlán, 2008a: 51).

El municipio de San Antonio Palopó tiene una red vial de 35.50 kilómetros, de los cuales 17 kms. corresponden a vías asfaltadas, 14 kms. a caminos de terracería y 4.50 kms. a calles adoquinadas. Existe una vía de comunicación entre las comunidades rurales y la

cabecera municipal, sin embargo, esta es de terracería y en la época de lluvias es intransitable. En general la red vial que conduce desde el municipio de Panajachel hacia el casco urbano de San Antonio se encuentra propensa a derrumbes y deslaves a causa de las fuertes pendientes (Mankatitlán, 2008b: 73).

En Santa Catarina Palopó se cuenta con carreteras y caminos en condiciones aceptables, pero al igual que los demás municipios, en la época de lluvias algunas de las vías de acceso se ven afectadas (Mankatitlán, 2008c: 39).

En cuanto al acceso de transporte público, existe una amplia oferta de servicios. Sin embargo, en el municipio de San Andrés algunas comunidades con vías de acceso de tierra no cuentan con servicios de transporte público, lo que dificulta la movilización de los vecinos, que en su mayoría no tienen vehículo propio.

Con respecto a la infraestructura educativa, la capacidad de las escuelas de la Mankatitlán no alcanza a cubrir a todos los niños y niñas en edad primaria, logrando únicamente la cobertura para el 71% de esta población. La infraestructura educativa de secundaria también es insuficiente, cubriendo solo al 61% de los jóvenes (Mankatitlán, 2010: 17).

En cuanto al acceso a telecomunicaciones, se cuenta con comunicación telefónica e internet, sin embargo, existe un mayor acceso a los mismos en los cascos urbanos y las zonas de vocación turística.

Con respecto a la infraestructura para la atención de la salud, existen ciertas deficiencias. Cada municipio cuenta con uno o dos centros de salud, ubicados en la cabecera municipal; en el caso de San Andrés se cuenta también con dos puestos de salud en el área rural, así como una clínica privada. La atención se brinda también mediante centros de convergencia que se ubican en los poblados. Panajachel cuenta también con ocho clínicas privadas. A nivel departamental se cuenta con el Hospital Nacional Juan de Dios Rodas, que se encuentra en el municipio de Sololá.

G. Medioambiente⁵

La mayor parte del Departamento de Sololá está ubicado dentro de la Reserva de Uso Múltiple de la Cuenca del Lago de Atitlán, por lo que las condiciones topográficas y orográficas del territorio hacen necesario la conservación de los suelos.

⁵ Esta sección fue realizada con base a los resultados obtenidos de una entrevista realizada a Francisco Mariano Juárez López, encargado de Gestión Ambiental de la Mankatitlán el día jueves 17 de noviembre de 2011.

Actualmente el principal problema que enfrentan los municipios de la Mancomunidad es el mal manejo de la Cuenca del Lago Atitlán, que ha traído como consecuencia el afloramiento de la cianobacteria en el Lago.

El afloramiento de la cianobacteria se ha generado principalmente, debido a dos situaciones. En primer lugar, la casi nula disponibilidad de plantas depuradoras de aguas residuales (las pocas que existen en la Mancomunidad no se encuentran estandarizadas para llevar a cabo un proceso de depuración en la Cuenca). Y en segundo lugar, por el mal uso del suelo. Por ejemplo, en los últimos años la frontera agrícola se ha expandido a áreas de vocación forestal y esto ha traído como consecuencia el azolvamiento, provocado por el arrastre de toneladas de sedimento al lago, cambiando la dinámica de su ecosistema acuático.

A raíz del afloramiento de la cianobacteria en el año 2009, se empezaron a gestar esfuerzos conjuntos de muchas instituciones, para buscar un adecuado manejo de la cuenca y no acciones aisladas de reforestación. De esta manera se dio inicio a la elaboración de planes, tanto a nivel gubernamental como local, para poder fortalecer el manejo y gestión de la cuenca.

Actualmente la Mancomunidad promueve la definición e implementación de acciones conjuntas; como por ejemplo, el manejo integrado de residuos sólidos. A su vez, diferentes mancomunidades del Departamento, y otras organizaciones que trabajan en temas referentes al medio ambiente y la conservación, han establecido acercamientos para estandarizar criterios técnicos y legales para implementar un proyecto de residuos sólidos y no redundar en esfuerzos y recursos.

Con respecto a la existencia de campañas de reciclaje, únicamente en el municipio de Panajachel se tiene una iniciativa de un centro de acopio, el cual recibe alrededor del 40% de los desechos que producen los restaurantes y hoteles, pero no el sector domiciliario. La Mankatitlán ya tiene construida la primera infraestructura para cámaras de compostaje, que esperan se empiece a utilizar para febrero del 2012. Sin embargo, estas cámaras son únicamente para los residuos del sector turismo. Se señala que no se han implementado estrategias para el sector domiciliario porque las municipalidades no tienen la capacidad para la recolectar e implementar un sistema de separación de los residuos. El sector turismo ha estado anuente a implementar estas acciones, incluso se han generado iniciativas propias en los hoteles como reciclaje de vidrio o compostaje en el patio de los hoteles.

En materia de educación ambiental, la Mankatitlán realizó una alianza con algunas organizaciones para implementar un sistema de capacitación a los estudiantes de cuarto, quinto y sexto de primaria y primero, segundo y tercero de educación diversificada. A los estudiantes se les impartieron charlas y se les entregaron cuatro módulos, a saber: Manejo y

conservación de los recursos naturales; ¿Qué son los residuos sólidos?; Efectos de la inadecuada gestión de los residuos sólidos; y Tratamiento de los residuos sólidos. De marzo a octubre del 2011 se impartió este programa en 17 centros educativos públicos, los más grandes de los cuatro municipios de la Mancomunidad, con una cobertura de 1.300 estudiantes.

También se realizó un convenio con la Asociación del Gremio Químico Agrícola (AGREQUIMA), quienes donaron alrededor de 150 bidones vacíos de agroquímicos. A los se les aplicó un triple lavado y todas las medidas mitigatorias necesarias para su reutilización, se pintaron y se readecuaron como basureros y se donaron a las escuelas para separar desechos inorgánicos, orgánicos, papel y cartón; cada uno pintado distintivamente. Estos basureros se donaron en octubre del año 2011, por lo que se espera que se empiecen a utilizar en el año 2012.

III. Estrategia de desarrollo económico local en la Mankatitlán: ADIPMA

A. La Mankatitlán como ente promotor del desarrollo en la localidad

De acuerdo con el artículo 49 del Código Municipal, las mancomunidades de municipios son asociaciones de municipios con personalidad jurídica, constituidas mediante acuerdos celebrados entre los concejos de dos o más municipalidades, de conformidad con la ley, para la formulación común de políticas públicas municipales, planes, programas y proyectos, la ejecución de obras y la prestación eficiente de servicios. Las mancomunidades se rigen por sus propios estatutos y no podrán comprometer a los municipios que las integran más allá de los límites señalados en dichos estatutos.

La Mankatitlán se creó por iniciativa de las municipalidades de Panajachel, San Andrés Semetabaj, San Antonio Palopó y Santa Catarina Palopó, en junio del año 2005, con el fin de gestionar el desarrollo sostenible de los habitantes de los municipios mancomunados. Se constituye entonces como una entidad de derecho público, no lucrativa, de naturaleza solidaria en el ámbito del desarrollo municipal, no partidista, que busca la formulación común de políticas públicas intermunicipales, planes, proyectos y programas, ejecución de obras y la prestación eficiente de servicios públicos.

La Mankatitlán se plantea como misión unificar el trabajo de los cuatro municipios con el fin de propiciar alianzas estratégicas, tanto a nivel nacional como internacional, para impulsar proyectos de beneficio común que contribuyan al desarrollo integral y sostenible de los habitantes de los municipios. La idea de unificar el trabajo también responde a la necesidad de no duplicar esfuerzos en la búsqueda de las soluciones que benefician a todos los municipios, tales como la recolección de basura, capacitaciones a los productores,

planificación de proyectos; que anteriormente realizaba cada municipio, ahora lo realizan de manera conjunta.

Las líneas de trabajo de la Mankatitlán son: (a) fortalecimiento institucional, desde donde se busca mejorar la prestación de los servicios públicos locales; (b) ambiente y recursos naturales, que se enfoca principalmente en el manejo de los desechos sólidos de los municipios; (c) fomento económico local, que busca generar ingresos a la población, especialmente los grupos más vulnerables; (d) sistemas de información geográfica, que se dedica a la elaboración de mapas temáticos asociados a bases de datos.

El componente de fomento económico local se divide en dos áreas: el sector turismo y el sector agrícola. Hasta este momento el trabajo de la Unidad de Fomento Económico se ha enfocado en apoyar las infraestructuras productivas de estos sectores y en brindar asistencia técnica para elevar su productividad, por ejemplo, a través de buenas prácticas agrícolas. La Unidad de Fomento Económico se encuentra bajo la supervisión de un técnico especialista en desarrollo económico local, que es el responsable de dar seguimiento y ejecutar, en coordinación con la Dirección Ejecutiva y el promotor de ADIPMA, los trabajos de capacitación y acompañamiento que se planifican desde la unidad.

La Mankatitlán, desde su componente de fomento económico, elaboró una propuesta de desarrollo económico para la Mancomunidad. Esta propuesta se construyó de manera participativa entre actores del sector público, del sector privado y la sociedad civil. La metodología que se siguió fue: (a) definición de potencialidad económica, (b) diagnóstico económico, (c) identificación de motores de desarrollo económico, (d) elaboración de una estrategia: plan de desarrollo municipal, (e) elaboración de una cartera de proyectos y (f) búsqueda de financiación, ejecución y seguimiento de proyectos.

Para definir las potencialidades económicas del territorio se tomaron en cuenta una serie de criterios, a saber: (a) generación de empleo, (b) rentabilidad, generación de ingresos, (c) ventajas competitivas, (d) sostenibilidad ambiental y (e) conectividad con otros sectores. Se identificaron además los actores del desarrollo económico local, así como la infraestructura productiva y los servicios básicos que se prestan en el territorio. Posterior a esto se identificaron los sectores productivos con mayor potencialidad productiva; su localización geográfica y sus oportunidades económicas. Como parte de este proceso se definieron cinco líneas estratégicas para direccionar el trabajo de la Mancomunidad, cada una con una serie de objetivos a alcanzar. En el cuadro que se presenta a continuación se detallan estas líneas estratégicas con sus respectivos objetivos.

Cuadro No.3
Líneas estratégicas de la propuesta de desarrollo económico de la Mankatitlán

Líneas estratégicas	Objetivos
L1. Institucionalizadas las competencias y funciones de actores locales en el desarrollo económico local de los municipios mancomunados	Las comisiones de fomento económico son conformadas por actores con intereses e influencia en la economía local.
	Las comisiones cuentan con una guía que orienta su actuación en el fomento económico.
	Las comisiones elaboran plan de acción para implementar la estrategia DEL de acuerdo a sus ventajas comparativas.
L2. Infraestructura de servicios básicos y equipamiento productivo bien desarrollado	Garantizar para el territorio de la mancomunidad la prestación eficiente de servicios públicos.
	Ampliar y mantener la infraestructura vial (principal y secundaria) en condiciones que favorezcan el intercambio eficiente de bienes y servicios.
	Apoyar a organizaciones productivas en el acceso y uso al equipamiento productivo.
L3. Transformar a la Mankatitlán en una región competitiva	Posicionar a la mancomunidad como plataforma de dinamización y animación económica.
	Desarrollar, promocionar y divulgar una visión territorial conjunta entre los municipios que promueva sus ventajas competitivas.
	Promover el cambio de actitudes de actores (valorando vocaciones, potenciales) clave DEL para mejorar sus competencias.
	Estimular la cooperación pública/privada que permita mejorar pactos y cooperación institucional.
L4. Promoción de los potenciales territoriales con énfasis en la diversificación y valor añadido del sector productivo y servicios asociados al turismo	Diversificación de productos turísticos, desarrollo de turismo étnico.
	Fortalecer la cultura y mejorar la competitividad de las comunidades mayas en la organización, elaboración y comercialización de productos y servicios de turismo étnico
	Mejorar la competitividad de las MIPYMES turísticas por medio de un proceso de certificación para el acceso al mercado de turismo sostenible y responsable.
	Diversificación de productos turísticos, desarrollo de agroturismo o turismo rural.
	Fortalecer la red de comercialización entre los productores agrícolas y los restaurantes a través del desarrollo de servicios turísticos.
	Armonizar el uso turístico con otros usos productivos.
	Mejorar imagen urbana de los municipios de la mancomunidad.
L.5 Acceso a servicios de desarrollo empresarial	Promover y apoyar mecanismos que favorezcan la asociatividad de los productores/as.
	Favorecer condiciones para que las organizaciones de productores/as y las PYMEs tengan acceso a los servicios de desarrollo empresarial.
	Implementar sistemas de información territorial y oportunidades de negocios

Fuente: Construcción propia con base en: Mankatitlán, 2009b: 41-45.

Con respecto a los proyectos específicos que trabaja la Mankatitlán, que se han derivado del proceso de construcción de la estrategia de desarrollo, se pueden mencionar: la construcción de un eco museo del lago de Atitlán, un plan integral de desechos sólidos o tren de aseo mancomunado, la integración de la Asociación de Desarrollo Integral de Productores Maya Atitlán (ADIPMA) y el fortalecimiento institucional a través de la instalación de oficinas técnicas, equipamiento y capacitación al personal municipal. La Mankatitlán tiene la visión de facilitar un desarrollo de gestión municipal entre las cuatro municipalidades y su trabajo ha sido financiado por la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo. Con respecto a los anteriores proyectos es importante hacer énfasis en el realizado con la ADIPMA.

B. Asociación de Desarrollo Integral de Productores Maya Atitlán

La Asociación de Desarrollo Integral de Productores Maya Atitlán es una organización de segundo grado que aglutina a siete cooperativas y asociaciones que, en su mayoría, se dedican a actividades agro productivas en los municipios de la Mancomunidad.

De acuerdo con Leonel Ixcoy, Promotor de ADIPMA⁶, la Mankatitlán identificó una serie de potencialidades en las organizaciones de productores con las que la Mancomunidad trabaja, desde su componente de fomento económico y desarrolló una estrategia para su fortalecimiento mediante la creación de una entidad de segundo piso que pretende articular las capacidades de las organizaciones que la integran y desarrollar la capacidad para llevar a cabo acciones como la intermediación con el mercado exterior para colocar la producción de sus cooperativas y asociaciones, y lograr producción diversificada sostenible y de calidad.

ADIPMA se conformó en julio del 2009 con un total de 7 asociaciones y 2 cooperativas, conformadas por pequeños productores agricultores y dedicadas a la producción agrícola. Estas cooperativas son de diferentes tamaños y algunas tienen un historial de trabajo con agroexportadoras, mientras que otras se dedican al mercado nacional en muy pequeña escala. Las cooperativas se dedican a la producción de hortalizas, café y producción de textiles; por lo que guardan diferencias en su naturaleza, en su tamaño y experiencia.

En diciembre del año 2009, en Asamblea General, se conformó la Junta Directiva lográndose legalizar a la Asociación. A principios del año 2010 se inició un trabajo de fortalecimiento organizacional y administrativo, ya que se detectó que muchas de las organizaciones presentaban deficiencias en aspectos administrativos; no contaban con una estructura de junta directiva, tenían problemas contables, no llevaban registro o presentaban

⁶ Entrevista realizada a Leonel Ixcoy, Promotor de ADIPMA en la Mankatitlán. Llevada a cabo el jueves 17 de noviembre de 2011.

multas con órganos de tributación. De esta manera se trató de formalizar a estas organizaciones previo a integrarlas a la estructura de ADIPMA.

Luego se detectó que algunas de estas organizaciones se encontraban produciendo sin asistencia técnica. Por ello, la siguiente acción de la Mancomunidad fue ejecutar una serie de capacitaciones para certificar a las asociaciones y cooperativas en este tipo de prácticas. En esta ocasión se brindó una capacitación de seis meses a cada organización de acuerdo a su rol productivo. A partir del año 2011 el apoyo que la Mankatitlán ha brindado a las asociaciones ha estado centrado en temas de comercialización y el registro de la marca ADIPMA, con el objetivo que se comercialicen todos los productos de las asociaciones bajo este sello.

La ADIPMA tiene como visión que para el año 2015 la región nor-este del departamento de Sololá, en donde interviene, sea una región próspera, tenga desarrollo integral y sea reconocida como agente de cambio. La ADIPMA cuenta con un plan estratégico que busca orientar las acciones organizativas y productivas de la Asociación, a través de cinco comisiones o proyectos de trabajo. Estas comisiones son: (a) producción y comercialización, (b) sostenibilidad, (c) desarrollo económico, (d) educación y (e) participación ciudadana (Mankatitlán, 2009c: 10-17).

Una de las principales metas a corto plazo es que ADIPMA tenga contacto directo con los compradores y exportar sin necesidad de la intermediación de las empresas agroexportadoras. Actualmente se está construyendo un centro de negocios con la idea que ADIPMA tenga un centro de operaciones donde se realicen las transferencias de negocios, planes de mercadeo, validación de la marca, etc. De forma paralela se contempla realizar una inversión fuerte en equipo para manufactura. Se espera que desde el centro de negocios ADIPMA se dedique a la administración, producción y comercialización, uniendo a todas las organizaciones a través de una marca. Para estos proyectos se cuenta con el apoyo técnico y económico de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID) y el Proyecto Desarrollo Económico de Sololá (PROSOL) apoyado por los Gobiernos de Canadá y Guatemala.

Se señala que el principal beneficio para las asociaciones y cooperativas, especialmente las más pequeñas, es tener acceso a nuevos mercados, que ADIPMA facilitará, ya que se considera que en la fase de comercialización es donde se encuentran las mayores limitantes. Se agrega que para febrero del año 2012 se consolidará legalmente la comercializadora ADIPMA, ya que bajo la figura de asociación actualmente no puede realizar acciones lucrativas.

Sin embargo, se debe tener en cuenta que uno de los problemas que enfrentará ADIPMA es no lograr la capacidad para suministrar producto de manera regular todo el año,

capacidad que sí tienen las agroexportadoras al comprar la producción de muchas cooperativas.

Uno de los riesgos que enfrentará ADIPMA como entidad de segundo piso está relacionado con la dependencia que actualmente se tiene con la cooperación internacional para su funcionamiento. Además, es necesario que ADIPMA tenga la capacidad de brindar servicios que sus entidades de primer piso no pueden realizar y así garantizarse sostenibilidad, sin embargo, algunas de las cooperativas que la integran tienen una estructura muy consolidada y una trayectoria de trabajo avanzado, especialmente en la relación con empresas agroexportadoras, por lo que ADIPMA debe desarrollar una capacidad de gestión que le permita posicionarse por encima de sus asociados.

IV. Análisis de la cadena productiva de valor de las hortalizas

A. Descripción general de la industria

1. La producción de hortalizas a nivel global

La producción de hortalizas en el mundo ha mantenido una tendencia al crecimiento en las últimas décadas, pasando de 324 millones de toneladas en 1980 a 881 millones de toneladas en el año 2005. El continente asiático es el mayor productor de hortalizas en el mundo, generando un 60% del total de la producción y mostrando una tasa de crecimiento anual de la producción del 5,1%, que incluso supera el promedio de crecimiento de la producción a nivel mundial. En el año 2007 la producción mundial de hortalizas alcanzó los 893 millones de toneladas métricas (Mankatitlán, 2009: 16).

Dentro del continente asiático, el principal país productor de hortalizas es China, con un total del 50% de la producción mundial de hortalizas. En segundo lugar se encuentra la India con 8% de la producción. De los países americanos Estados Unidos aparece con un 4.3%. De acuerdo a datos reportados por la FAO en el año 2007, la principal hortaliza producida en el mundo en los últimos 5 años ha sido el tomate, seguido del repollo, el pepino y la cebolla.

Un gran porcentaje de la producción de hortalizas en China se destina al consumo del mercado interno, teniendo bajos volúmenes de exportación con relación a su producción. Entre los años 1995 y 2004 las exportaciones de hortalizas en el mundo sufrieron un incremento sustantivo, pasando de 926.4 millones de dólares en 1995 a 1632.2 millones de dólares en el 2004; siendo el mayor exportador Estado Unidos con un 12.9% del total, seguido de Italia con el 12.3%, China con un 11.9% y los Países Bajos con el 9.1%. La

exportaciones de dichos países en conjunto representan el 46.1% de las exportaciones en el mundo (PROSOL, 2007:7).

En relación al consumo, China es el mercado más grande del mundo, con 378 millones de toneladas consumidas por año, seguido por India con 78 millones, Estados Unidos con 39,6 millones, Turquía con 23,4 millones, Rusia con 15,2 millones, Japón con 14,8 millones, Egipto con 13,7 millones, Irán 13,1 millones y Corea 11,4 millones de toneladas (Mankatitlán, 2009:20).

Con respecto a las importaciones también se ha experimentado un crecimiento, pasando de 889.6 millones de dólares en hortalizas frescas para el año 1995 a 1390.7 millones de dólares importados en el 2004. El mayor importador de hortalizas en el mundo lo constituye El Reino Unido, con un total de 14%, seguido de Alemania con 12,3%, Francia con el 9,6% y Canadá con el 6.7% (PROSOL, 2007:7).

De acuerdo con un estudio sobre la cadena de las hortalizas realizado por PROSOL, con respecto a la producción y comercialización de hortalizas a nivel mundial, en los últimos años se han producido avances significativos en cuanto a tecnología y mercado, los cuales se detallan a continuación (2007:8-11).

Sobre los cambios en la producción y la tecnología cabe mencionar la introducción de nuevos cultivos intensivos forzados, que buscan aumentar su rendimiento y calidad o bien una reducción de los costos. Dentro de estos se encuentran el uso de nuevas tecnologías y materiales como los invernaderos de última generación, dotados de calefacción, sombreados o modernos sistemas de refrigeración con un manejo dinámico del clima con la ayuda de computación. También se encuentran los cultivos hidropónicos, es decir el reemplazo del suelo por sustrato, que busca disminuir problemas por enfermedades y mejorar la nutrición.

Otro de los cambios a nivel tecnológico consiste en sistemas de riego localizados que buscan aportar a la planta la cantidad de agua deseada en el momento y el lugar oportuno; también se introduce la ferti-irrigación que consiste en aplicar nutrientes de manera conjunta con el agua en función de las necesidades de la planta. Se ha introducido la utilización de almácigos y pilones que pretenden reemplazar las siembras directas utilizando semillas de mayor calidad. También cabe mencionar que la utilización de planes de producción ha permitido volúmenes de producción más uniformes durante el año, requisito indispensable para tener éxito en la exportación.

En los últimos años en la producción de hortalizas a nivel mundial se ha introducido la utilización de maquinarias para la producción, la cosecha y el empaque, especialmente para la reducción de los costos y la estandarización de las operaciones.

En algunos países se han empezado a utilizar productos orgánicos, o con bajo nivel de impacto o residuos, y control integrado de plagas. Este uso más racional de los agroquímicos ha tenido una tendencia al incremento, por ejemplo: la Comunidad Europea subsidia la utilización de estos sistemas productivos, y en el caso específico de Holanda, se propuso pasar de un 3% a un 10% de producción orgánica en un periodo de cinco años.

Otro de los avances se ha dado con relación a la post cosecha, con el desarrollo de tecnologías para la cadena de frío y la conservación de los productos. En cuanto al procesamiento se ha introducido hortalizas frescas listas para consumir, alimentos precocidos o productos en bandeja o en bolsas sin tratamiento adicional.

Con respecto a mejoras en la gestión de calidad, actualmente ha cobrado vigencia el enfoque que contempla el “Análisis de Peligros y Puntos Críticos”. También se encuentran las normas ISO 9000, que comprenden un conjunto de criterios vinculados al establecimiento y certificación de sistemas de gestión de calidad por parte de las empresas. Se han elaborado las normas ISO 14000 que buscan promover una gestión más eficaz y racional con el medio ambiente.

Con respecto a los cambios que ha experimentado el mercado de las hortalizas a nivel mundial, se menciona por ejemplo que la orientación del mercado es ahora impuesta por la demanda y no por los productores, quienes deben ajustarse a la demanda, teniendo en cuenta que se ha despertado una irreversible valorización y priorización de la dieta y la salud de los consumidores, así como el cuidado del medio ambiente. También ha adquirido importancia el concepto de trazabilidad, ya que cada vez más el consumidor quiere conocer la ruta que cada producto ha seguido desde su origen hasta su consumo.

Antes de pasar a la descripción del análisis a nivel nacional, cabe señalar que algunas de estas tendencias han empezado a implementarse en el país y algunos de los cambios en los modelos de producción mencionados constituyen parte de las metas, que de manera progresiva se quieren implementar en ADIPMA, sin embargo, en este momento no se puede aún hablar de invernaderos de última generación y otras innovaciones tecnológicas, debido a limitaciones económicas de los agricultores que integran ADIPMA.

2. Producción de hortalizas a nivel nacional

La producción de hortalizas en Guatemala ha mostrado una tendencia al crecimiento en los últimos diez años, debido a la creciente demanda a nivel nacional e internacional, especialmente en lo referente a las hortalizas de exportación (PROSOL, 2007:12).

De acuerdo al estudio de la cadena de valor de las hortalizas realizado por PROSOL (2007:12), del total de la producción, el porcentaje correspondiente a las exportaciones tradicionales ha disminuido del año 1985 hasta ahora, pasando de un 65% a un 45%, mientras que las exportaciones no tradicionales han crecido, aumentando de un 35% a un 55%. Las hortalizas están incluidas en las exportaciones no tradicionales, dentro de las que se puede mencionar la arveja china, mini vegetales, ejote, radichio o el suchini.

El crecimiento del sector productivo no tradicional –incluidas las hortalizas– ofrece una oportunidad para los pequeños productores. Actualmente, existen alrededor de 15 empresas dedicadas a la exportación de vegetales no tradicionales, entre las que se puede mencionar San Juan Agroexport, Cooperativa Agrícola Integral 4 Pinos, SIESA, DET PON, ACOLSA, EXAGUA y Cooperativa Magdalena, entre otras. Algunas de estas empresas actualmente mantienen contratos de compra con los productores de ADIPMA. (PROSOL, 2007:13).

Durante varios años Guatemala ha sido el mayor exportador de arveja china a nivel mundial. AGEXPORT organizó un Comité de Arveja China, que ha alcanzado a registrar una producción de hasta 35 millones de libras, las cuales se producen en un aproximado de 4320 hectáreas y abastece entre el 65 y el 70% del mercado norteamericano. Asimismo el ejote francés ha mostrado una tendencia al crecimiento, presentando posibilidades de superar a la arveja china (PROSOL, 2007:13).

El estudio mencionado señala que dentro de las debilidades en la producción hortícola, en Guatemala se puede identificar la falta de trabajo conjunto de parte de los productores, quienes parecen más acostumbrados a ser individualistas y competir entre ellos. También resalta que las cooperativas agrícolas son débiles organizativamente y no hay suficiente información estadística de costos, precios, volúmenes, etc. que promueva el funcionamiento ágil y robusto del mercado.

Se señala que el sector hortícola es estratégico para el país debido a la generación de empleo, la mejora en los ingresos de familias campesinas y la consecuente mejoría en su calidad de vida. Sin embargo, se considera que este potencial se debe capitalizar enfrentando a la creciente competencia internacional, tanto en países latinoamericanos como asiáticos. Para esto se hace necesario productos de alta calidad y uniformidad, cumplimiento de los calendarios, cumplimiento de normas fitosanitarias, y en general, mejoras en la competitividad (PROSOL, 2007:14).

El total de producción de hortalizas de los cuatro municipios que conforman la Mankatitlán, de acuerdo al Censo Agropecuario del año 2003, alcanza un total de 2.010.254 kg, de los cuales en su mayoría se producen en San Andrés Semetabaj, municipio con una producción total de 1.413.091 kg de hortalizas, seguido de San Antonio Palopó con 305.091 kg. El

tercer municipio en producción en la Mankatitlán es Santa Catarina Palopó con 159.409 kg de hortalizas y finalmente se encuentra Panajachel con una producción de hortalizas total de 132.864 kg (Mankatitlán, 2009:135-140).

El cuadro que se presenta a continuación contiene los valores totales de la producción de hortalizas de la Mankatitlán para el año 2003.

Cuadro No.4
Producción de hortalizas en los municipios de Mankatitlán, año 2003

Hortalizas	Producción Kg
Cebolla	773.468
Brócoli	110.671
Repollo	575.806
Zanahoria	292.198
Tomate	89.764
Ejote	50.177
Papa	47.450
Chile picante	9.317
Remolacha	6.454
Coliflor	7.136
Lechuga	5.000
Rábano	3.454
Arveja	1.182
Arveja china	909
Otros	37.269
Total	2.010.254

Fuente: Mankatitlán, 2009:135.

Cabe señalar que en el caso de Panajachel funciona un importante mercado de manera constante, el cual provee a hoteles y restaurantes que se encuentran en este municipio, lo que constituye una motivación para los agricultores de hortalizas. En el caso de San Andrés Semetabaj, constituye el municipio con mayor área geográfica de la Mancomunidad, y es donde han prosperado los cultivos de exportación como la arveja china, el haba y los mini vegetales. Sin embargo, en el estudio elaborado por la Mankatitlán en el año 2009, se señala que la producción de este tipo de hortalizas no se ve reflejada en el Censo Agropecuario del año 2003, debido a un hermetismo de las empresas agroexportadoras de brindar información sobre los niveles de producción.

En el caso de San Antonio Palopó, este es el municipio que posee mejores condiciones agroclimáticas y topográficas para la producción de hortalizas, ya que está ubicado en altitudes apropiadas para dicha producción, pero se considera que es necesario una mayor inversión para habilitar este potencial. Por su parte Santa Catarina Palopó presenta una importante producción de cebolla y reporta también producción de tomate (Mankatitlán, 2009:138-139).

Cabe señalar que en la Mankatitlán existen dos tipos de productores de hortalizas, los tradicionales, quienes destinan la mayoría de su producto al mercado interno, y los no tradicionales, los cuales destinan su producción a la exportación. Los productores de hortalizas tradicionales generalmente tienen un bajo nivel de organización, y su trabajo asociativo está más que todo relacionado con la instalación y funcionamiento de sistemas de riego. Entre sus productos se encuentran zanahoria, coliflor, repollo, acelga, remolacha y cebolla, las cuales siembran prácticamente todo el año; también se encuentra la papa, que solo se siembra en época lluviosa (PROSOL, 2007:16).

En el caso de los productores de hortalizas no tradicionales, comúnmente están organizados bajo formas de cooperativas agrícolas, de asociaciones campesinas o asociaciones de segundo piso. Entre los productos que cultivan se encuentra la arveja china, mini vegetales, suchinni, haba, radichio y arveja dulce; y solo producen en época lluviosa (PROSOL, 2007:16).

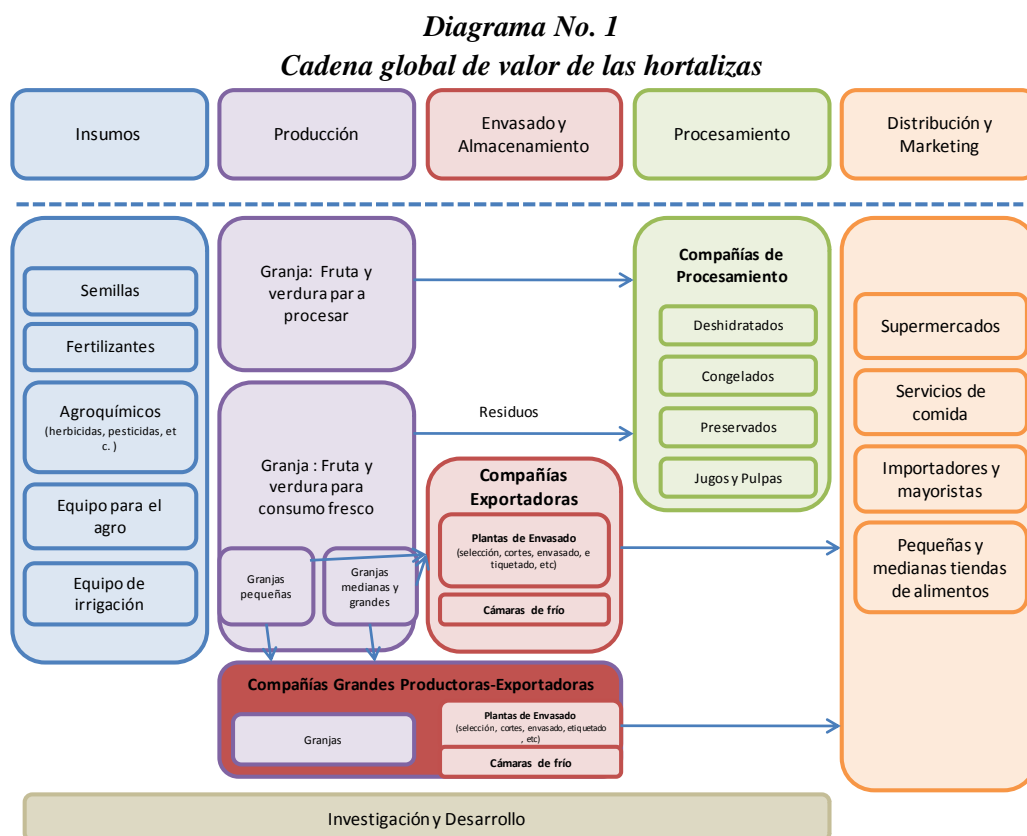
En los municipios de la Mankatitlán se localizan ambos tipos de productores, sin embargo, la Mancomunidad, desde su proyecto de conformación de ADIPMA, apoya mayoritariamente a productores de hortalizas no tradicionales que se agrupan en cooperativas o asociaciones. En este caso existen dos grupos que exportan hortalizas, la Cooperativa San Miguel Las Canoas y la Asociación Coordinadora Regional de Cooperativas Integrales (CORCI).

B. Estructura de la cadena de valor de las hortalizas en la Mankatitlán

Una cadena productiva describe el conjunto de actividades que trabajadores, trabajadoras y empresas realizan para crear un producto desde su concepción hasta su uso y post-uso, lo que puede incluir etapas como la investigación y desarrollo, diseño, producción, marketing, comercialización, distribución, consumo y post-consumo. La ejecución de estas actividades puede estar concentrada en una empresa o compartida entre varias, en diferentes lugares del país o bien fuera de la frontera de un país, por lo que el análisis de la cadena de valor permite entender como todos los actores involucrados en una misma industria se interconectan a nivel local o global (Fernández-Stark, Gereffi, 2011).

En este apartado se analizará la cadena de valor de las hortalizas, enfocándose, para el caso de la Mankatitlán, en los productores de hortalizas no tradicionales. Se hará una descripción de cada una de las etapas que involucra la cadena, haciendo énfasis en las etapas que son desarrolladas en el territorio de la mancomunidad, ya que otras tienen lugar en otros municipios del país.

El siguiente diagrama muestra los distintos eslabones de la cadena productiva de hortalizas. Luego se analizarán brevemente cada uno de los eslabones con base en el caso de la Mankatitlán.



Fuente: Fernández-Stark y Gereffi, 2011.

1. Insumos

Los productores de hortalizas no tradicionales obtienen sus insumos de producción a través de programas tecnológicos que les proporcionan las empresas agroexportadoras, para lo cual firman contratos de compra y venta. Así pues, los productores se comprometen a no utilizar otros insumos diferentes a los que constituyen el paquete tecnológico para garantizar a las agroexportadoras la calidad e inocuidad del producto final. En algunas ocasiones incumplir con esta cláusula puede significar el rechazo total de la producción.

Estos paquetes tecnológicos se proveen a través de un crédito en insumos y los productos pueden tener una alteración en el precio de un 1- 2% por encima del precio que se obtiene en las tiendas locales. Este sobreprecio puede ser considerado como la tasa de interés sobre el financiamiento que otorgan las empresas agroexportadoras.

2. Producción

Para la producción de hortalizas no tradicionales (arveja china, mini vegetales, suchinni, haba, radichio y arveja dulce) se cultiva normalmente en dos temporadas al año durante los meses de lluvia. Sin embargo, los productores que pertenecen a las cooperativas cuentan desde hace aproximadamente un año con sistemas de riego, lo que les permite tener una temporada más de producción y aumentar los volúmenes de la misma en un 35% aproximadamente.

Los métodos de producción son definidos por modelos establecidos por las empresas agroexportadoras, a través de la provisión de insumos (vía crédito) y el apoyo técnico para la correcta utilización de los mismos. Los productores de hortalizas no tradicionales asociados a una cooperativa se encuentran capacitados en buenas prácticas agrícolas, tales como limpieza de los terrenos, remoción del terreno, incorporación de materia orgánica, desinfección, preparación de tablones y siembra o trasplante. Es importante resaltar que al interior de las cooperativas existe un nivel de coordinación y compromiso entre los asociados para entregar su producción; el cumplimiento de dicho compromiso es lo que le ha permitido a las cooperativas mantener relaciones estables con las agroexportadoras.

Cabe señalar que con el apoyo económico de la cooperación internacional se realizan pruebas con las semillas que entregan las agroexportadoras, lo cual es importante para poder asegurar la calidad de los insumos que estas les proporcionan a las cooperativas y así tener garantías frente a posibles rechazos de la producción entregada.

El esquema productivo preponderante es la parcela individual o familiar, es decir, no existe una producción colectiva o asociativa y hasta el año 2011 se ha iniciado la compra de terrenos colectivos por parte de las cooperativas.

3. Envasado y almacenamiento

La etapa de almacenamiento de las hortalizas para su comercialización es llevada a cabo por las empresas agroexportadoras. Los productores de hortalizas no tradicionales realizan una clasificación previa de la producción con base a los criterios de las agroexportadoras. En el caso de la arveja china se realiza el proceso de descalizado o despuntado, el cual generalmente es realizado por mujeres de la propia cooperativa.

Las cooperativas cuentan con instalaciones para el almacenamiento de la producción y recientemente algunas cuentan con sistemas de enfriamiento, así como condiciones mínimas para el lavado, clasificación y empacamiento rústico de la producción para su envío a la empresa agroexportadora, donde se realizará el proceso de preparación para su exportación. Sin embargo, algunas agroexportadoras exigen que el producto se entregue tal

y como fue cosechado, con la finalidad de encargarse ellos mismos de preparar el producto (PROSOL, 2008:33).

En esta etapa las agroexportadoras reciben el producto y realizan una selección del mismo, por lo que normalmente un porcentaje de la producción es rechazado por no cumplir con los niveles de calidad mínimos establecidos, generando pérdidas para las cooperativas, las cuales no tienen oportunidad para corroborar los problemas en sus productos. Finalmente las cooperativas deben confiar en los argumentos y procesos de selección de las agroexportadoras.

4. Procesamiento

Las hortalizas no tradicionales reciben poco tratamiento post-cosecha y no existen aún, entre los productores prácticas de transformación o de valor agregado a las hortalizas, ya que los productos van de la cosecha directamente a la comercialización (por lo que en este sentido tampoco hay generación adicional de empleos) (PROSOL, 2007:33).

5. Comercialización

La fase de comercialización la realizan, en su totalidad, las empresas agroexportadoras. Las empresas agroexportadoras cuando entablan un negocio con las cooperativas o asociaciones, definen el volumen de producción que necesitan y establecen el precio. Esta práctica comercial se conoce como contrato a precio fijo. Sin embargo, suele suceder que si el día en que se entrega la cosecha, en el mercado informal el precio de dicho producto es mucho menor que el que está pagando la agroexportadora, la reacción de estas es rechazar un porcentaje alto de lo entregado. Esto es una estrategia de las agroexportadoras para manipular el precio y no pagar el precio previamente establecido.⁷

Los principales clientes de las agroexportadoras envían representantes que visitan las cooperativas o asociaciones de productores proveedoras. Este representante revisa las parcelas de los agricultores para constatar que se cumplen los lineamientos de Buenas Prácticas Agrícolas, que las fincas estén cercadas, que cuenten con letrinas, entre otras cosas. Estas visitas le sirven a las empresas agroexportadoras para demostrar que sus procesos de producción son los correctos y que cuentan con la cantidad de hectáreas suficientes para cumplir con la demanda. En ocasiones cuando no se logra cumplir con el volumen para exportar, las empresas agroexportadoras van al mercado informal y

⁷ Entrevista realizada a Orlando Reyes, encargado del Programa de Cadenas Agrícolas de PROSOL, Proyecto de Desarrollo Rural de Sololá, realizada el viernes 18 de noviembre de 2011.

completan la demanda, siempre alegando a los compradores que toda la producción sale de las hectáreas certificadas que ya visitaron.⁸

Actualmente, se ha logrado en algunos casos llegar a un acuerdo con la agroexportadora para que la cooperativa haga una preselección del producto y con sus técnicos evalúe la calidad, y así constatar el rechazo de las agroexportadoras, que en ocasiones no se logra determinar si es real o es una estrategia para manejar el precio.

Otra de las situaciones que se debe tener en cuenta es la presencia de compradores informales o “coyotes” quienes compran el producto a los agricultores de manera directa en sus fincas a un menor precio que el que paga la cooperativa o la asociación, y lo venden en el mercado local a un mayor precio.

La economía de los productores es muy sensible, viven, muchas veces, con las ganancias del día y su dinámica de comercialización no les ha permitido generar ahorros, por lo que en ocasiones cuando está lista la producción y necesitan dinero, venden sus productos a los “coyotes”, a pesar de obtener un menor precio. En el caso de los agricultores asociados a las cooperativas, también recurren a los “coyotes” cuando tienen alguna necesidad inmediata, ya que la cooperativa a pesar de pagar más, pagará una o dos semanas después de entregar el producto; esta práctica en algunas ocasiones puede significar la penalización dentro de la cooperativa o incluso la expulsión de la misma.

Los intermediarios compran la producción y en numerosas ocasiones también trabajan para las agroexportadoras, ya que muchas de estas empresas que compran los productos de las cooperativas de la ADIPMA, también tienen “coyotes” en la región, por lo que de una u otra manera las agroexportadoras capturan la producción.

Para que las cooperativas y asociaciones de productores logren exportar de manera directa y no depender de las agroexportadoras, es necesario desarrollar toda la capacidad logística que eso requiere. Por ejemplo, el día que se cortan los ejotes o las arvejas es necesario transferirlos inmediatamente a una cadena de frío hasta que el producto llegue al consumidor. Desarrollar esta logística aún no es posible por parte de los grupos de productores de ADIPMA

⁸ IDEM.

6. Investigación y desarrollo

Actualmente no existen organizaciones en el territorio dedicadas a la investigación para el mejoramiento de la agricultura tradicional. Por ello, los productores basan sus técnicas productivas y de mercadeo en su experiencia y conocimiento propio.

Señala Orlando Reyes de PROSOL⁹ que a principios de los noventa Guatemala contaba con el Instituto de Ciencia y Tecnología Agrícola (ICTA) que realizaba investigación; y se dividía en dos departamentos: Dirección General de Servicios Agrícolas (DIGESA) y Dirección General de Servicios Pecuarios (DIGESEPE). Bajo esta estructura, señala, el ICTA investigaba y transfería el conocimiento y tecnologías a estas dos entidades para su posterior divulgación nacional. Por ejemplo, si en el ICTA se identificaba una nueva variedad de maíz, DIGESA la promovía a través de sus servicios de extensión. Sin embargo, en los noventa esta estructura se redujo, dejando a los agricultores sin este apoyo tan valioso. El ICTA se mantiene como institución investigadora pero no cuenta con los mecanismos de transferencia.

Agrega que esta carencia de asesoría técnica provoca que en ciertas ocasiones los vendedores de agroquímicos recomienden la utilización de fungicidas y bactericidas inadecuados con el fin de vender sus suministros.

Esta situación también lleva a un aumento en los costos de producción y una disminución en la productividad de las cosechas, así como sus posibilidades de comercialización. En el caso de los productores de ADIPMA, estos han sido capacitados en el uso de agroquímicos por las empresas agroexportadoras, especialmente porque los insumos son suministrados por ellas, sin embargo ésta es una tarea en la que es necesario un trabajo coordinado y continuo.

Por su parte, el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación (MAGA), quien debería direccionar esfuerzos en materia de investigación agrícola, actualmente no satisface las necesidades nacionales existentes en esta materia.

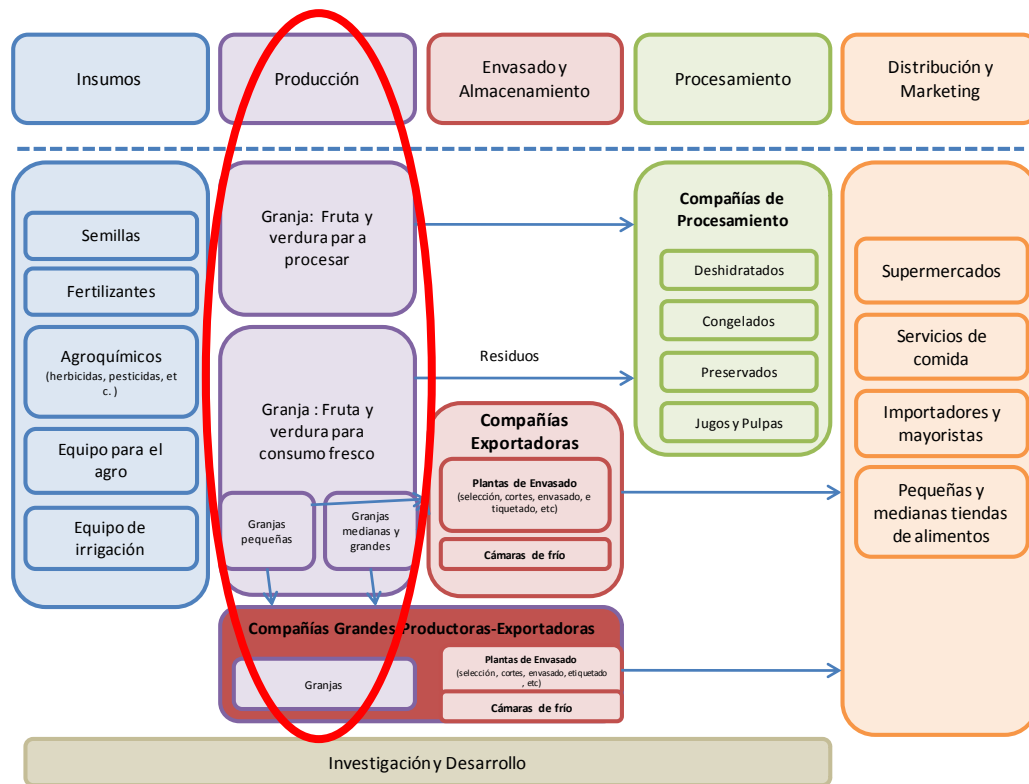
Las empresas agroexportadoras también realizan acciones en investigación y brindan asistencia técnica a los productores, más que todo en la aplicación de paquetes tecnológicos e investigación de mercados. Sin embargo, se debe tener claro que esta asistencia técnica responde a los intereses de la empresa agroexportadora, buscando, por ejemplo que se cumplan los volúmenes de producción pactados, fechas establecidas estándares de calidad, pero no existe una retroalimentación para el productor sobre un correcto plan de

⁹ Entrevista realizada a Orlando Reyes, encargado del Programa de Cadenas Agrícolas de PROSOL, Proyecto de Desarrollo Rural de Sololá, realizada el viernes 18 de noviembre de 2011.

fertilización, un control adecuado de plagas y enfermedades; costos de cada productor y si realmente están obteniendo ganancias.

Para el caso de ADIPMA, el eslabón de la cadena de hortalizas que se puede considerar que se lleva a cabo en su totalidad en el territorio es la producción, en menor medida está el eslabón de los insumos y la comercialización. Las etapas de envasado y almacenamiento, como ya se señaló casi no se realizan en el territorio de la Mankatitlán, sino que son las empresas agroexportadoras las que llevan a cabo algunas acciones en este eslabón de la cadena, lo mismo que para las etapas de comercialización y distribución.

Diagrama No. 2
Mapeo de la Mankatitlán en la cadena global de valor de las hortalizas en la Mankatitlán



Fuente: Fernández-Stark y Gereffi, 2011.

C. El caso de los productores de hortalizas tradicionales

Los productores de hortalizas tradicionales, que generalmente producen de manera individual, tienden a abastecerse de los insumos que requieren en su propia comunidad, en pequeños expendios de productos agrícolas. No es común la compra de insumos al mayoreo entre varios productores para obtener mejores precios.

En el caso de los productores de papa, obtienen sus semillas en el municipio de Chiquirichapa en el Departamento de Quetzaltenango, donde existe una alta producción de papa; por lo que al inicio de cada temporada de producción acuden a este municipio para la compra de sus insumos, y en algunos casos se agrupan de manera temporal para realizar estas compras, sin embargo, los márgenes para la negociación de precios son bajos. (PROSOL, 2007:18-25).

Estos productores destinan su producción al mercado local o a mayoristas exportadores principalmente a países centroamericanos. Estos productores no se encuentran organizados, sino que trabajan por cuenta propia bajo procesos que responden a la experiencia y cultura productiva de cada agricultor. En su mayoría cultivan papa, zanahoria, repollo, coliflor, acelga, remolacha y cebolla. Normalmente producen durante todo el año al disponer de sistemas de riego por aspersión y gravedad que no necesita bombeo. En cuanto a la papa, esta solo se cosecha una vez al año durante la época lluviosa. Cabe señalar que, a diferencia de las hortalizas no tradicionales, una pequeña proporción de la producción de hortalizas tradicionales se destina al consumo familiar.

La rentabilidad de su producción es realmente incierta, ya que pueden obtener resultados económicamente favorables, pero por lo general, cuando la oferta satura los mercados, los precios tienden a mantenerse bajos, afectando así las utilidades (PROSOL, 2008: 17). La falta de asociatividad explica en parte los problemas de sobreoferta y bajos precios, al no coordinarse los niveles de producción entre los productores.

Los productores de hortalizas tradicionales tienen cuatro canales para colocar sus productos en el mercado local. El primero de estos es el intermediario o “coyote”, quien compra a los agricultores directamente su cosecha para luego venderla a distribuidores en la ciudad capital, quienes a su vez la comercializan con vendedores al detalle.

El segundo canal es el distribuidor mayorista de la ciudad capital, quien compra a un mejor precio que el coyote, pero requiere agregarse el precio de transporte. Dado que los productores no están asociados, el costo de transporte de la producción hasta la capital tiende a ser alto. Una vez entregado el producto al distribuidor mayorista, este lo comercializa con distribuidores minoristas, quienes a su vez lo comercializan con vendedores al detalle (PROSOL, 2007:37).

El tercer canal de comercialización de las hortalizas tradicionales es en el mercado de Sololá, donde cada productor lleva su cosecha y la vende directamente al consumidor. Y por último, el cuarto canal son los comerciantes principalmente del municipio de Almolonga, quienes en ocasiones compran la cosecha para comercializarla en El Salvador, Honduras y Nicaragua.

En cuanto al caso de los coyotes y los comerciantes de Almolonga, los precios ofrecidos son más bajos que en el caso del distribuidor mayorista, que es el canal al que más recurren los productores. Los precios en el mercado de Sololá también pueden bajar por la fuerte competencia local que existe en dicho mercado. (PROSOL, 2007:37).

D. Organización local del sector productivo

Los productores de hortalizas no tradicionales se encuentran organizadas bajo la forma de cooperativas agrícolas, asociaciones campesinas u organizaciones de segundo piso; todas estas vinculadas a una empresa agroexportadora. Las dos más importantes que forman parte de ADIPMA son la Cooperativa San Miguel las Canoas y la Asociación Coordinadora Regional de Cooperativas Integrales (CORCI).

Estas organizaciones cuentan con personalidad jurídica y junta directiva como principal espacio de toma de decisión. Como ya se señaló, las cooperativas trabajan en función de los contratos de compra y venta, basados en planes de producción establecidos con empresas agroexportadoras. Estas empresas les facilitan el uso de crédito en insumos, servicio de asistencia técnica agrícola y paquetes tecnológicos.

Señala Edgar Cojón¹⁰, Presidente de la Cooperativa San Miguel, que trabajar de manera asociada les ha permitido ser más competitivos y alcanzar volúmenes de producción que les permite exportar y obtener mejores rendimientos y costos de producción. Actualmente, por ejemplo, compran los insumos al por mayor, lo que les permite conseguir mejores precios. Señala que el trabajo de la Cooperativa inició hace 20 años, pero es hasta el año 2002 que inician relaciones con empresas agroexportadoras, y actualmente cuentan con las certificaciones de Global Gap, Desco y Comercio Justo.

La Mankatitlán, a través de ADIPMA, ha tratado de articular a las diferentes cooperativas y asociaciones para lograr un trabajo coordinado. Señala Leonel Ixcoy¹¹ que existe un trabajo cooperativo y no un fuerte sentimiento de competencia; agrega que por ejemplo cuando la Cooperativa San Miguel Las Canoas no logra cumplir con un volumen de producción, CORCI ayuda a la Cooperativa San Miguel y viceversa, por lo que se habla de relaciones de cooperación. Únicamente, se considera que se han presentado problemas cuando ocurre un cambio en los puestos de decisión en la Junta Directiva.

¹⁰ Entrevista realizada a Edgar Cojón, Presidente de la Cooperativa San Miguel Las Canoas. Realizada el jueves 17 de noviembre de 2011.

¹¹ Entrevista realizada a Leonel Ixcoy, Promotor de ADIPMA en la Mankatitlán. Realizada el jueves 17 de noviembre de 2011.

ADIPMA ha direccionado esfuerzos en la capacitación a estas cooperativas para que mejoren sus estructuras organizativas y fortalezcan sus prácticas administrativo contables, ya que se habían detectado una serie de deficiencias en este sentido. A pesar de que se ha logrado avanzar en estos puntos, las cooperativas siguen manteniendo deficiencias en aspectos organizativos como la concentración de poder en algunos miembros de la junta directiva y en aspectos administrativos como la falta de registro de los volúmenes de producción.

E. Gobernanza de la cadena global de valor

En el caso de ADIPMA, los principales actores de la cadena son las cooperativas agrícolas y las empresas agroexportadoras. Tanto en el caso de la producción destinada al mercado nacional como al internacional, la demanda es la que establece los términos de negociación (mercado local, intermediarios y agroexportadoras).

En la producción de hortalizas no tradicionales para exportación, las cooperativas o asociaciones agrícolas siguen los criterios de compra y venta establecidos por las empresas agroexportadoras y son estas las que establecen también los criterios de calidad, previamente negociados con sus compradores. El mercado internacional establece las certificaciones y los requerimientos para poder comercializar el producto y competir a nivel internacional. Las empresas agroexportadoras son las que facilitan a las cooperativas las certificaciones internacionales, realizando de manera previa un proceso de capacitación y acompañamiento para garantizar que se cumplan los requisitos establecidos, entre los que cabe mencionar: códigos de trabajo corporativos, protección al medio ambiente, buenas prácticas agrícolas y responsabilidad social empresarial, entre otras. En el caso de las cooperativas San Miguel Las Canoas y CORCI cuentan con las siguientes certificaciones: EUROGAP y Comercio Justo. En el cuadro No. 5 se presentan algunos detalles sobre la influencia de las empresas agroexportadoras en las cooperativas de ADIPMA.

Cuadro No. 5
Influencia de las empresas agroexportadoras en las cooperativas agrícolas de ADIPMA¹²

Criterios	Obligatorio/ Opcional	Capacitación	Costos	Descripción
Estándares de Calidad	Obligatorio	Sí	Los costos de producción son más altos, pero se paga un mejor precio por la producción	Las empresas agroexportadoras determinan la calidad del producto que compran.
Certificaciones	Obligatorio	Sí	Altos	
Global Gap	Obligatorio	Sí	Altos	La norma GLOBALGAP fue diseñada principalmente para brindar seguridad a los consumidores acerca de cómo se producen los alimentos agrícolas, minimizando el impacto perjudicial del medio ambiente, la reducción del uso de insumos químicos y asegurando un proceder responsable en la salud y seguridad del trabajador, así como el bienestar animal. ¹³
Comercio Justo (FLO)	Obligatorio	Sí	Altos	Establece ciertas condiciones particulares sobre el trato a los trabajadores tales como libertad de asociación y negociación colectiva, vivienda adecuada y condiciones higiénicas, salud y seguridad laboral, y prohibición del trabajo infantil o forzado. Además, el productor debe cumplir con las leyes ambientales y sociales de su país y demostrar un mejoramiento continuo en las inspecciones anuales. ¹⁴

Fuente: Construcción propia con base en Fernández-Stark y Gereffi, 2011.

¹² En este caso se hace referencia a la Cooperativa San Miguel Las Canoas y CORCI.

¹³ Global G.A.P. En: http://www.globalgap.org/cms/front_content.php?idcat=9

¹⁴ Comercio Justo Internacional. En: <http://www.fairtrade.net/361.html?&L=1#> Consultada el 8 de enero de 2012.

De manera individual los productores no pueden cumplir con este tipo de requerimientos, por lo que deben asociarse a una cooperativa u asociación agrícola si desean competir en el mercado internacional. Dentro de la cooperativa los productores pueden tener acceso a los insumos necesarios para la producción como una forma de crédito, y además son beneficiarios de las capacitaciones que tanto las empresas agroexportadoras como las ONG u organismos de cooperación internacional les brindan. Sin embargo, como requisito para poder ser parte de la cooperativa deben pagar una cuota inicial,¹⁵ además deben cumplir con los estatutos de la cooperativa que los obliga por ejemplo a entregar toda la producción y realizar la misma bajo los estándares establecidos. La venta de una parte de la producción a un intermediario puede generar una sanción o incluso la expulsión de la cooperativa.

F. Análisis de Stakeholders

Los stakeholders son los actores que definen la dinámica y evolución de la industria, para el caso en cuestión es importante identificarlos de acuerdo al que sector pertenecen. A continuación se enlistan algunos de los principales actores:

- Sector privado: cooperativas agrícolas, asociaciones de segundo piso, empresas agroexportadoras, AGEXPORT.
- Sector público: Gobierno nacional, Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación, Ministerio de Economía, Municipalidades, Mankatitlán, COCODES, COMUDES, CODEDES.
- Sector educacional: INTECAP, Universidad del Valle de Guatemala-Campus del Altiplano (Centro de Desarrollo Rural).
- ONGs (locales e internacionales): PROSOL.
- Agencias internacionales: AECID, FAO.

Cada uno de los actores mencionados juega un papel dentro de la cadena de las hortalizas no tradicionales en la Mankatitlán, estos pueden ser clasificados como primarios si están directamente correlacionados con el desempeño de la industria, o bien secundarios si su relación es más bien indirecta. La importancia que tiene cada uno está determinada por su capacidad para afectar o ser afectado en la toma de decisiones.

Los actores pueden tener un nivel de poder alto si son movilizados dentro de la cadena, es decir si tienen poder para persuadir a otros en la toma de decisiones. Los stakeholders pueden mantener entre sí relaciones de alianza, de conflicto o abiertas a cambios. En el cuadro que se presenta a continuación se detallan estos aspectos para cada uno de los actores mencionados anteriormente.

¹⁵ En el caso de la Cooperativa San Miguel Las Canoas, los productores que quieran formar parte de la cooperativa deben pagar una inscripción de 250 quetzales y una aportación de 100 quetzales.

Cuadro No. 6

Análisis de stakeholders, por función, importancia, poder y relación con otros en la cadena de las hortalizas de ADIPMA

Actores	Función	Importancia	Poder	Relación con otros
Primarios				
Productores	Trabajan en la fase de producción de las hortalizas.	Alta	Bajo	Relación de alianza y abierto a cambios.
Cooperativas agrícolas	Agrupan a los productores para comercializar sus productos con las empresas agroexportadoras.	Alta	Medio	Relación de alianza y abierto a cambios.
Empresas agroexportadoras	Compran la producción a las cooperativas para colocarla en los mercados internacionales con clientes previamente establecidos.	Alta	Alto	Abierto a cambios
Intermediarios	Compran a los productores su cosecha de manera directa a un menor precio y la venden a los distribuidores mayoristas de la capital o a las empresas agroexportadoras.	Alta	Alto	Abierto a cambios. Conflictivo.
Secundarios				
Mankatitlán	Apoyo en asistencia técnica, capacitación y recursos económicos.	Medio	Bajo	Alianza con actores primarios y secundarios
PROSOL	Apoyo en asistencia técnica, capacitación y recursos económicos.	Medio	Bajo	Alianza con actores primarios y secundarios
FAO	Apoyo en asistencia técnica, capacitación y recursos económicos.	Medio	Bajo	Alianza con actores primarios y secundarios
AGEXPORT	Apoyo en asistencia técnica y capacitación.	Medio	Bajo	Alianza con actores primarios y secundarios
Entidades de capacitación	Apoyo en asistencia técnica y capacitación.	Medio	Bajo	Alianza con actores primarios y secundarios

Fuente: Construcción propia.

Como se puede apreciar en el cuadro anterior, los stakeholders que tienen capacidad de movilización son las empresas agroexportadoras y los intermediarios. Esto porque cuentan con un alto poder de decisión a nivel de precios y cantidad de producto, además, en el caso de las agroexportadoras, estas establecen los niveles de calidad, el porcentaje de rechazo de la producción, el suministro de insumos y paquetes tecnológicos; tienen también la capacidad para determinar cuál producto debe ser cultivado en las diferentes etapas de producción, por lo que las cooperativas se encuentran en una condición de subordinación ante la decisión de las agroexportadoras. Las agroexportadoras tienen entonces la capacidad de persuasión sobre otros actores en el proceso de toma de decisión.

Los productores, a nivel individual, no tienen mucho margen de acción en la toma de decisiones. A pesar de que su función en la cadena es de las más importantes, no cuentan con recursos económicos, infraestructura, capacidad técnica y de negociación que les permita incidir en la cadena de valor. El agruparse en cooperativas amplía su posibilidad de percibir mayores beneficios económicos, pero aún así no logran salir de la subordinación en la que se encuentran. El tener acceso a capacitación y asistencia técnica les ha permitido desarrollar un mejor desempeño en la etapa de producción y una mayor capacidad de negociación, pero continúan estando en una condición de dependencia para la comercialización de su producto, que finalmente es la etapa donde se obtienen ganancias económicas.

Como consecuencia de lo anterior, los productores y las cooperativas se encuentran en una situación altamente vulnerable en la que las decisiones de las agroexportadoras y los intermediarios les afectan de manera directa.

En el caso de las entidades de cooperación y las ONG, estas tienen poco margen de influencia, ya que no cuentan con la capacidad para incidir directamente en las etapas de producción o comercialización, sino que realizan una labor de acompañamiento, y de esta manera apoyan a las cooperativas y a los productores a mejorar su organización y su desempeño para alcanzar mayores niveles de producción, un mejor margen de negociación, mayor optimización de los recursos y generación de utilidades, por lo que su papel en la cadena es de suma importancia, especialmente porque tienen la capacidad de impactar a los productores y las cooperativas de una manera positiva.

Las entidades de capacitación colaboran en el proceso de fortalecimiento de las cooperativas y al igual que las entidades de cooperación pueden beneficiar a los grupos de productores, pero no cuentan con capacidad de decisión dentro de la cadena.

En el tema de la capacitación y la asistencia técnica, en ocasiones, se produce una duplicidad de esfuerzos que puede redundar en la pérdida de recursos económicos. Los niveles de coordinación entre la cooperación, las ONG, las entidades han mostrado

mejoras, sin embargo, muchas veces las líneas de capacitación coinciden entre una instancia y otra. Además, las agroexportadoras también capacitan a las cooperativas y estas deben aceptar los módulos impartidos como condición para recibir los créditos en insumos, independientemente de que hayan recibido antes la misma capacitación de parte de otro ente.

Recientemente la Mankatitlán, la FAO y PROSOL coordinaron acciones para apoyar de manera conjunta la inversión en un sistema de riego, esta es muestra de que se está tratando de coordinar entre las instancias que apoyan a las cooperativas que conforman ADIPMA.

Entre las diferentes cooperativas se señala que no existe una fuerte competencia, como ejemplo se señala que generalmente una sola cooperativa no da abasto con la demanda de las agroexportadoras,

G. “Upgrading”

Como ya se señaló, el eslabón de la cadena de valor de las hortalizas que desarrollan las cooperativas de ADIPMA es la etapa de la producción, por lo que el análisis del upgrading estará concentrado únicamente en el eslabón de la producción, en las dimensiones económico, social y medioambiental.






1. “Upgrading” Económico




En el caso del upgrading económico se evalúa si las cooperativas han adquirido nuevas funciones dentro de la cadena, diferentes a la de producción, que es en la que concentran sus esfuerzos.

En el caso de las cooperativas, previo a la formación de ADIPMA lograron pasar de producir hortalizas para comercializar en el mercado nacional a establecer contratos de compra con empresas agroexportadoras.

Posterior a la integración de ADIPMA, han logrado mejorar su desempeño en la etapa de producción y en la negociación con las agroexportadoras, lo que les ha permitido tener mejores rendimientos. Por ejemplo, con el apoyo de ADIPMA y otros entes de cooperación, se ha logrado hacer pruebas de las semillas que suministran las agroexportadoras para poder conocer el probable porcentaje de rechazo en la producción. En el cuadro que se presenta a continuación se detallan algunas variables para determinar el upgrading y el avance que ha tenido ADIPMA.

Cuadro No.7
Upgrading económico

“Upgrading” Económico	“Upgrading” Económico en el Territorio
Entrar a la cadena productiva con la producción de hortalizas	
Moverse de producir materia prima a producir producto procesado (“upgrading” funcional)	
Diversificación en la producción (“upgrading” de Proceso)	
Orientarse a otras líneas de producto más avanzado (upgrading de Producto)	
Aplicación de competencia adquirida para desplazarse a otro sector productivo (uograting Intersectorial)	




Si se logró 	En proceso 	No iniciado 
--	---	--

Como se puede apreciar en el cuadro No 7 aún no es posible procesar los productos ni orientarse hacia otras líneas de producto más avanzadas, esto por la dependencia de las cooperativas con las agroexportadoras. Con respecto a diversificar el producto y aplicar competencia adquirida, pueden considerarse variables en proceso, ya que son parte de las metas de la ADIPMA. Esto será posible con la construcción del centro de operaciones, desde el cual ADIPMA realizará investigación en las etapas de producción, pruebas con otros productos, acciones de comercialización, investigación de mercados, entre otros.


2. “Upgrading” Social

Con respecto al upgrading social, se toman en cuenta variables como la protección a los trabajadores, la libertad de asociación y el acceso a capacitación. Para este caso los productores gozaban de plena libertad de asociación, por lo que esto es un logro previo a la consolidación de la Asociación. La protección de los trabajadores puede considerarse una variable en proceso, ya que aún quedan acciones pendientes en esta área. En materia de capacitación, ADIPMA ha jugado un papel importante, canalizando capacitaciones a las cooperativas en aspectos como: administración, estructura organizativa, métodos de producción, negociación, comercialización, etc. Sin embargo, la capacitación es una variable aún en proceso, tal y como se presenta en el cuadro No. 8


Cuadro No.8
Upgrading social

“Upgrading” social	“Upgrading” Social en el Territorio
Protección social para los trabajadores	
Libertad de asociación	
Capacitación	


Si se logró



En proceso



No iniciado





Para mantener la certificación de Comercio Justo, las cooperativas deben tener en cuenta aspectos laborales tales como libertad de asociación y negociación colectiva, vivienda adecuada y condiciones higiénicas, salud y seguridad laboral, y prohibición del trabajo infantil o forzado. Para mantener estas certificaciones, se realizan inspecciones anuales en las que se debe mostrar una mejora en las condiciones.

3. “Upgrading” Medioambiental


En el caso del upgrading medioambiental, se toman en cuenta aspectos como la optimización de los recursos naturales y el tratamiento de los residuos. En estos aspectos se han presentado avances. Al igual que en los aspectos sociales, para la obtención de certificaciones de calidad como Global Gap y Comercio Justo se busca minimizar el impacto perjudicial en el medio ambiente, reducir el uso de insumos químicos y asegurar procesos responsable para la salud, seguridad del trabajador, protección animal y el respeto a las leyes ambientales.

Para poder mantener los estándares de calidad que exigen las empresas agroexportadoras es necesario respetar lo establecido en las certificaciones y mostrar mejoras en los procedimientos, acciones que se han logrado en ADIPMA, pero el tema de la optimización de los recursos naturales es aún uno de los retos pendientes para cumplir en un 100% esta condición, tal como se muestra en el cuadro No.9.


Cuadro No.9
Upgrading medioambiental

“Upgrading” medioambiental	“Upgrading” medioambiental en el Territorio
Optimización de recursos naturales	
Tratamiento de residuos	


Si se logró



En proceso



No iniciado



Otro de los retos en materia medioambiental lo constituye una mayor capacitación a los agricultores, ya que éstos todavía presentan problemas con el manejo de los residuos químicos, además de la correcta manipulación del producto. En las cooperativas se llega a un 40% de las parcelas con letrinas habilitadas. También es necesario circular el 100% de las parcelas, para evitar que los animales entren a las parcelas y dañen la producción.

V. Conclusiones: análisis final, lecciones aprendidas y recomendaciones

El trabajo conjunto de los cuatro municipios de la Mankatitlán puede considerarse una experiencia que le ha permitido a este territorio entrar en un proceso para potenciar sus ventajas competitivas y gestionar de manera conjunta el desarrollo sostenible. Además los cuatro municipios han avanzado en eliminar la duplicidad de esfuerzos y disminuir los costos, para la solución de problemas comunes. La Mankatitlán se ha constituido entonces en un espacio de articulación para la búsqueda de alianzas estratégicas, la mayor eficacia en la gestión administrativa de los recursos y la ejecución de proyectos.

Consolidar la Asociación de Desarrollo Integral de Productores Maya Atitlán (ADIPMA), ha sido resultado del proceso de identificación del potencial productivo que existe en el territorio y la apuesta por canalizar recursos en un proyecto que busca fortalecer las estructuras productivas de las cooperativas y aumentar los ingresos económicos de los productores y las familias de la Mancomunidad.

El acompañamiento técnico y la capacitación que se ha brindado a las cooperativas y productores a través de ADIPMA les han permitido innovar las técnicas de producción y realizar pruebas con nuevos productos para, en el largo plazo, poder contar con una oferta diversificada de productos. Otro de los aspectos que cabe resaltar como exitoso en esta iniciativa es que se ha apostado por la instalación de las capacidades en las cooperativas, para lograr que realmente se empoderen de los procesos y los puedan replicar.

El éxito de esta experiencia, se puede ver en el fortalecimiento de las capacidades de los grupos organizados y el empoderamiento de sus miembros dentro de las actividades que emprenden en la cadena de valor. Las cooperativas han fortalecido su capacidad para negociar, han mejorado sus modelos de producción y se espera que en el mediano plazo puedan reducir los costos de producción

Con la consolidación de ADIPMA se proyecta la posibilidad de exportar los productos del territorio de manera directa, avanzar en las actividades dentro de la cadena de valor y de esta manera eliminar las intermediaciones del mercado. Generando un aumento en los ingresos de las familias de la Mankatitlán y así potenciar el desarrollo económico del territorio. ADIPMA tiene todavía el trabajo pendiente de continuar la capacitación con las cooperativas en temas que necesitan un mayor seguimiento, como por ejemplo la optimización de los recursos naturales. Además se debe de incidir en el mayor número de productores posible.

A través de ADIPMA, la Mankatitlán ha realizado un importante esfuerzo por tratar de cohesionar a sectores productivos con el fin de ser más competitivos, aumentar sus utilidades y reducir los costos de producción. Sin embargo, se debe tener en cuenta que la iniciativa se encuentra en una etapa incipiente,. A pesar de que ADIPMA se encuentra en una etapa inicial, se pueden identificar algunos retos que se deben considerar en el proceso de consolidación de la Asociación.

En primer lugar, ADIPMA presenta una dependencia de los recursos económicos que le proporciona la cooperación, por lo que es necesario pensar en la sostenibilidad financiera de la organización en el largo plazo, ya que necesita ofrecer seguridad a sus asociados.

En segundo lugar, se debe tener en cuenta que ADIPMA se compone de organizaciones de diferentes dimensiones que ofrecen diferentes productos y, por lo que debe tomar en cuenta los intereses de las cooperativas y asociaciones y evitar conflictos con los intereses comunes de ADIPMA.

Como tercer punto se debe contemplar la posibilidad que tiene ADIPMA de ampliar la plataforma de producción, para poder competir con las empresas agroexportadoras. Uno de los requisitos para tener éxito en la comercialización internacional de este tipo de productos es tener la capacidad de abastecer la cantidad de producto que el comprador solicita a lo largo del año, por lo que ADIPMA debe tratar de ampliar su capacidad de producción.

Se debe también tener en cuenta que encontrar un nicho de mercado en espacios que están dominados por las empresas agroexportadoras no es tarea fácil, ya que estas tienen una trayectoria de trabajo con la que se debe competir, de modo que ADIPMA, para poder ser competitiva, debe construir una estrategia de negociación que sea atractiva para clientes internacionales que actualmente trabajan únicamente con agroexportadoras.

Bibliografía

Congreso de la República de Guatemala (2002). *Código Municipal* (Decreto Legislativo Número 12-2002) Congreso de la República de Guatemala. (Consultado en su versión 2002).

Fernández-Stark, Karina y Gereffi Gary (2011). *Diseño y transferencia de metodología para el levantamiento de casos prácticos en desarrollo económico local*. Center on Globalization, Governance & Competitiveness- Duke University.

Fundación DEMUCA (2011). *Autonomía política y gobernanza municipal en Centroamérica y República Dominicana*. Fundación DEMUCA. Costa Rica.

Mankatitlán, (2011). *Plan del Municipio de Panajachel con enfoque territorial, género y pertinencia cultural 2012-2019*. Mancomunidad de Municipios Kakchiquel Chichoy Atitlán. Guatemala.

Mankatitlán (2010). *Diagnóstico del mercado laboral en los Municipios asociados Manctzolojyá, Mankatitlán y Manclalaguna*. Mancomunidad de Municipios Kakchiquel Chichoy Atitlán. Guatemala.

Mankatitlán (2009). *Estrategias de comercialización para el sector hortícola de la Manctzólojyá y Mankatitlán*. Mancomunidad de Municipios Kakchiquel Chichoy Atitlán. Guatemala.

Mankatitlán (2009b) *Estrategia Desarrollo Económico Local* (informe de consultoría). Mancomunidad de Municipios Kakchiquel Chichoy Atitlán. Guatemala.

Mankatitlán (2009c) *Planificación estratégica 2009-2015: Asociación de Desarrollo Integral de Productores Maya Atitlán (ADIPMA)*. Mancomunidad de Municipios Kakchiquel Chichoy Atitlán. Guatemala.

Mankatitlán, (2008a). *Plan de Desarrollo Municipal: Municipio de San Andrés Semetabaj 2008-2020*. Mancomunidad de Municipios Kakchiquel Chichoy Atitlán. Guatemala.

Mankatitlán (2008b). *Plan de Desarrollo Municipal: Municipio de San Antonio Palopó 2008-2020*. Mancomunidad de Municipios Kakchiquel Chichoy Atitlán. Guatemala.

Mankatitlán (2008c). *Plan de Desarrollo Municipal: Municipio de Santa Catarina Palopó 2008-2020*. Mancomunidad de Municipios Kakchiquel Chichoy Atitlán. Guatemala.

PROSOL (2007) *Cadena de hortalizas*. Proyecto de Desarrollo Económico Rural del Departamento de Sololá. Guatemala.

PROSOL (2007b) *Políticas Públicas, Programas existentes y la planificación departamental y municipal del Departamento de Sololá*. Proyecto de Desarrollo Económico Rural del Departamento de Sololá. Guatemala

(PROSOL, 2006). *Análisis institucional Sololá*. Proyecto de Desarrollo Económico Rural del Departamento de Sololá. Guatemala

Entrevistas

Entrevista realizada a Delvin Ralón, Director Ejecutivo de la Mankatitlán. Llevada a cabo el jueves

Entrevista realizada a Edgar Cojón, Presidente de la Cooperativa San Miguel Las Canoas. Realizada el jueves 17 de noviembre de 2011

Entrevista realizada a Francisco Mariano Juárez López, encargado de Gestión Ambiental de la Mankatitlán el día jueves 17 de noviembre de 2011.

Entrevista realizada a Julio Domínguez, Especialista de Negocios del Programa de Encadenamientos Empresariales Llevada a cabo el viernes 11 de noviembre de 2011.

Entrevista realizada a Leonel Ixcoy, Promotor de ADIPMA en la Mankatitlán. Llevada a cabo el jueves 17 de noviembre de 2011.

Entrevista realizada a Orlando Reyes, encargado del Programa de Cadenas Agrícolas de PROSOL, Proyecto de Desarrollo Rural de Sololá, realizada el viernes 18 de noviembre de 2011.

Direcciones electrónicas

Comercio Justo Internacional. En: www.fairtrade.net

Global G.A.P. En: www.globalgap.org

Instituto Nacional de Estadística. En: www.ine.gob.gt

Mancomunidad de Municipios Kakchiquel Chichoy Atitlán En: www.mankatitlan.org.gt