

**MINISTERIO DE ECONOMÍA**

**PROYECTO DE FORTALECIMIENTO DE LA  
PRODUCTIVIDAD DE LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA  
EMPRESA.**

Plan Acción Cadena de Valor Papaya  
“Planeación Estratégica Papaya”

Guatemala agosto, 2015

## Contenido

1.	INTRODUCCIÓN .....	1
2.	ANTECEDENTES .....	1
2.1.	Contexto general de la cadena.....	1
2.2.	Prioridades relacionadas con el sector .....	7
3.	METODOLOGIA Y AREAS DE ESTUDIO.....	7
3.1.	Recolección, procesamiento y análisis de datos .....	7
3.2.	Área de estudio .....	8
4.	ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA CADENA.....	10
4.1.	Análisis de la problemática .....	10
4.2.	Análisis FODA .....	11
5.	PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA.....	13
5.1.	Metodología .....	13
5.2.	Visión de la cadena a cinco años.....	18
5.3.	Objetivos y metas operacionales de la cadena .....	18
5.4.	Estrategias de mejoramiento .....	19
5.5.	Estrategia de fomento a la cadena.....	26
5.6.	Evaluación de priorización de sub-proyectos.....	28
6.	ANEXO .....	31
	Acta de taller de planificación estratégica .....	31

## 1. INTRODUCCIÓN

El Gobierno de Guatemala y el Banco Mundial firmaron el Convenio de Préstamo BIRF 8000-GT, con el objetivo de estimular el crecimiento de Micro, Pequeñas y Medianas empresas (MIPYMEs) que formen parte de cadenas de valor seleccionadas.

Para alcanzar dicho objetivo, el proyecto proveerá asistencia técnica y apoyará inversiones para mejorar su productividad, la calidad de sus productos y procesos, así como para facilitar su integración en los mercados nacional e internacional.

El proyecto contempla el Componente 2: Creación de cadenas de valor más productivas.

Este Componente, tiene como objetivo mejorar la competitividad de las MIPYMEs mediante el suministro de: a) asistencia técnica y capacitación a los beneficiarios para facilitar el diseño de propuestas de sub-proyectos, y b) sub-donaciones a los beneficiarios que trabajen en las cadenas de valor seleccionadas para la realización de sub-proyectos.

Dentro del proceso de apoyo a cadenas de valor impulsado por el MINECO a través del proyecto BIRF 8000-GT, la cadena de la papaya ha sido seleccionada para elaborar el plan de acción y definición de sub-proyectos prioritarios de atención.

Para alcanzar el objetivo del componente, ha sido necesario, mediante talleres de trabajo con la participación de viveristas, productores, comercializadores y entidades de apoyo, revisar la situación inicial de la cadena, el ambiente interno y externo de la cadena de valor, definición de la visión de la cadena, identificación de estrategias y priorización de proyectos que respondan a la necesidades de mejoramiento de la competitividad de los actores directos de la cadena.

A continuación se presenta el informe del producto 3 de la consultoría, en el marco de los Términos de Referencia del contrato No. 058-2015BIRF 8000-GT, suscrito el 4 de mayo 2015, con el Ministerio de Economía, a través del Proyecto Fortalecimiento de la Productividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa.

## 2. ANTECEDENTES

### 2.1. Contexto general de la cadena

La papaya, (*Carica papaya*), pertenece a la familia de las Caricáceas, es una planta de rápido crecimiento y tiempo de vida productiva relativamente corto. De forma general se

considera que su origen se ubica en Centroamérica, y algunas regiones del Caribe en Suramérica. Al igual que muchos otros productos de la región, fueron los españoles y portugueses quienes expandieron la planta por el resto del mundo, cobrando gran importancia no solo por sus propiedades como fruta fresca sino por sus múltiples usos medicinales e industriales.

Aunque existe una amplia variedad de papayas, unas 14 ocupan los primeros lugares por sus propiedades en cuanto al sabor, color y posibilidades de comercialización.

El principal objetivo del cultivo de la papaya es la obtención del fruto para su comercialización, el cual es una baya, de pulpa carnosa, con forma oblonga más o menos alargada en función de la especie, con más o menos surcos, y que encierra unas semillas negras en su interior, las cuales poseen múltiples usos medicinales, e incluso menos conocido su uso como condimento, ya que las semillas secas y molidas aportan un sabor picante a las comidas, parecido al de la pimienta.

El consumo regular del fruto tiene muchas ventajas debido a las propiedades medicinales de su pulpa, tales como las propiedades antisépticas y curativas para enfermedades estomacales, especialmente por la presencia de la papaína, que es una enzima que contribuye a disolver las proteínas.

Del fruto de la papaya también se obtiene la materia prima para muchos ablandadores de carne y para otros usos medicinales.

La producción de papaya a nivel mundial se encuentra especialmente en América (50%), y en los países tropicales de Asia (30%) y África (20%).

De acuerdo con las estimaciones de la FAO, Guatemala se encuentra en el 10 lugar en la Producción mundial de papayas, con 206.500 toneladas métricas.

En cuanto a la importación de papaya los países consumidores, se encuentran liderados por Estados Unidos de América, seguido de Singapur y Canadá, es importante mencionar que en esta lista se encuentra incluido El Salvador en la 11va posición lo que lo posiciona como un mercado interesante. Por otro lado las exportaciones de papaya a los Estados Unidos de América se han incrementado considerablemente en los últimos 10 años de US \$. 1, 633,696.00 en 2005 a US \$. 9, 756,930 en 2014.

Las exportaciones de la papaya guatemalteca, en el periodo 2010 – 2011, tuvieron como destino principal Estados Unidos con un 54%, El Salvador con el 45% y Honduras con un 1%.

En cuanto a sub productos tales como los deshidratados, existe oportunidad de exportación a Estados Unidos de América, en este sentido Tailandia es el país con mayor cuota de

exportación de este tipo de producto, con un 98%, seguido de otros países que no superan el 1%, Costa Rica es el único país centroamericano que participa con un 0.04 de las exportaciones.

En el departamento de Petén, La cadena de la papaya, ha venido recorriendo hechos históricos de la manera siguiente:

Antecedentes	Año
<b>MAGA, reconoce al departamento de Petén como Área Libre de la Mosca del Mediterráneo, basado en el historial del Programa MOSCAMED</b>	1994
<b>Proyecto Desarrollo de la Fruticultura y Agroindustria (PROFRUTA-MAGA) inicia la evaluación de adaptabilidad de materiales hawaianos de papaya.</b>	1995
<b>México reconoce al departamento de Petén como Área Libre de la Mosca del Mediterráneo.</b>	1998
<b>Reconocimiento de Área Libre de la Mosca del Mediterráneo, por el Departamento de Agricultura de los Estados Unidos (USDA).</b>	2001
<b>Establecimiento de la Empresa Yalcachimba, único proveedor de fruta fresca para el mercado de Guatemala y El Salvador</b>	2001
<b>Inicia el proyecto de establecimiento de plantaciones comerciales con fines de exportación a Estados Unidos por parte de la Empresa Tikal Papaya, estableciendo 8 hectáreas.</b>	2003
<b>Inician las exportaciones en Abril del 2004. (Tikal Papaya)</b>	2004
<b>Misión Taiwán en cooperación con PROFRUTA inician el proyecto de apoyo a los grupos organizados beneficiarios de PLAMAR, con el fin de establecer plantaciones comerciales de papaya destinadas al mercado nacional y centroamericano</b>	2004
<b>Misión Taiwán inicia la negociación con la Municipalidad de La Libertad a efecto de obtener en calidad de usufructo un área.</b>	2006
<b>Creación de la Gremial de Productores y Exportadores de Papaya de Guatemala (GREPAPAYA).</b>	2013

## Identificación de los actores en eslabones de la cadena de valor de la papaya.

### a. Actores directos

La cadena de valor de la papaya, en el departamento de Petén, está integrada de la siguiente manera: Productores 20, de estos, 3 son grandes con tecnología y recursos para exportar con certificaciones que demanda el mercado internacional, 5 medianos que producen para exportar y 12 son pequeños, que destinan su producción al mercado nacional y centroamericano, proveedores de semilla y plantas, conocidos como piloneros se encuentran 2, comercializadores entre nacionales locales, centroamericanos e internacionales 15. La relación con las exportadoras o con los intermediarios es fundamentalmente comercial.

Los actores de la cadena de valor de la papaya han conformado a partir del año 2013, la Gremial de Productores y Exportadores de Papaya de Guatemala, (GREPAPAYA), donde se

integraron Productores, exportadores, y comercializadores con el objetivo de realizar gestiones para el fortalecimiento del sector.

1. **proveedor de semilla y piloneros:** desarrollan principalmente la actividad de proveer la semilla y desarrollar la planta en pilón (semilla desarrollada en bolsa con tierra) para el establecimiento de las plantaciones. En este eslabón los actores presentes son:
  1. proveedor de semilla : INVERFLOHORSA
  2. Proveedor de pilones: Pilonos de Antigua
2. **Productores:** pequeños, medianos y grandes, en extensión cultivada, desarrollan el cultivo en áreas productivas durante el ciclo de producción, de aproximadamente en un período de 20 meses.

La producción se clasificó según las áreas de cultivo en zonas de acuerdo a la concentración de las MIPYMEs, donde el municipio de las Cruces, se clasificó en la zona 1, en virtud que es el que concentra a 11 de las empresas, 2 de ellas que suman 700 Ha. siendo productoras-exportadoras, La empresa La Caoba, es la que acumula la mayor cantidad de superficie cultivada y está certificada para cumplir los requerimientos del mercado internacional. Tikal Papaya se esfuerza en mantener su paquete tecnológico y está en proceso de certificación. 5 empresas restantes son productoras exportadoras, con manejo técnico medio con 157 Ha. y las 4 restantes son productores individuales con 94 Ha. con tecnología básica para la producción de papaya, para mercado local y salvadoreño.

La zona 2, se localiza en el municipio de Santa Ana, se ubican 2 empresas, una de ellas productora-exportadora, certificada cumpliendo con los requerimientos del mercado internacional con una superficie estimada de 50 Ha. establecidas en 2013, con tendencias a expandir su producción de acuerdo a la experiencia que cuenta en la producción de frutas y vegetales (A.F.C. Popayán), la otra aporta 15 Ha. con tecnología media para la producción del mercado nacional. Ambas proporcionan un estimado de 130 empleos permanentes.

La zona 3, comprende los municipios de Dolores, San Francisco, La Libertad, Sayaxche y Melchor de Mencos, con un aporte de 42 Ha. que reflejan la presencia de 7 MIPYMEs, con tecnología básica para la producción, generando 84 empleos permanentes.

De las 20 MIPYMEs del eslabón de producción de la cadena de valor de la papaya, 9 empresas fueron establecidas en los años del 2012 a 2014, con una superficie productiva de 185 Ha. equivalente al 20% de la superficie total de producción de la zona geográfica en estudio. A continuación listado de empresas y productores de papaya en Petén.

Listado de empresas y productores de papaya establecidos en Petén.

1. Agroindustrias La Pionera
2. ACDIP
3. Gremial de Productores de Papaya de Guatemala
4. NUSCAA-
5. FRUDELPT-Agrícola Rabaj-

6. Productora Ki –
7. FRUTAS DEL OASIS
8. CODEPASA-
9. ASOCIACION-Jairo Estrada
10. Julio Caal (productor)
11. Dimas (productor)
12. Rudy Monzón (productor)
13. FRUTEXPRO-
14. TIKAL PAPAYA-
15. La Caoba
16. A.F.C. POPOYAN
17. World Market Enterprises S.A
18. Alex Palma-(productor)
19. Jairo Belloso (productor)
20. Otros (pequeño productor)

A continuación cuadro con la distribución geográfica de los actores de la cadena.

RUBRO	ZONA 1	ZONA 2	ZONA 3	TOTAL
Áreas de producción (Ha)	977	65	42	1,084
Trabajadores (puestos fijos)	1,954	130	84	2,168
MIPYMEs	9	2	7	18
Empresas compradoras	12			12
zona 1	Municipio de Las Cruces, La Libertad, concentra a 9 de las empresas, 2 de ellas que suman 700 Ha ( La Caoba, Tikal Papaya), 3 empresas productoras-exportadoras, con 183 Ha y las 4 restantes son productores individuales			
zona 2	En el municipio de Santa Ana, se concentran 2 empresas, una de ellas productora-exportadora, certificada cumpliendo con los requerimientos del mercado internacional(AFC POPOYAN 50 has y otra con 15 has)			
Zona 3	Municipios de Dolores, San Francisco, La Libertad, Sayaxche y Melchor de Mencos, con un aporte de 42 Ha, con presencia de 7 MIPYMEs,			

### 3. Comercializadores / Exportadores:

**Los comercializadores o intermediarios:** desarrollan su actividad a nivel nacional, canalizando las cosechas hacia los mercados mayoristas en la ciudad capital, en la Central de Mayoreo (CENMA) y mercado La Terminal, siendo los siguientes:

1. MAYAN HASS AVOCADOS  
Andrés R. Espinoza F.  
Gerente de Operaciones
  2. INSUMOS DE GUATEMALA-Lic.  
Bernabé Salvador- Gerente General
  3. CENMA- Joaquín. CENMA Z. 12 Guatemala.
  4. Estela Quintanilla. San Salvador
  5. Nelson. San Salvador
  6. Leonardo Dieagut Guatemala
  7. Juan Carlos Zarceño, Guatemala
  8. Roberto Heisten, Guatemala
- 4. Exportadores:** canalizan la venta de la fruta hacia el mercado internacional, principalmente con destino a Estados Unidos y El Salvador.
1. TIKAL PAPAYA
  2. A.F.C. POPOYAN-
  3. NUSCAA-
- 5. Transformadores:** existen dos tipos a) Artesanales: los cuales producen dulces y mermeladas y b) Industriales: que utilizan la fruta para productos y subproductos de papaya tales como: néctares, pulpas, etc. (industria Kerns)
- 6. Proveedores de insumos.** Proveen agroquímicos y maquinaria y equipo para la producción y cuentan con agro servicios en el departamento de Petén, siendo los siguientes:
1. FESA-Fotoquímicos y Fertilizantes Especiales S.A.
  2. HIDROTECNIA
  3. YARA Guatemala S.A.
  4. BARCO VIKINGO
  5. DISAGRO DE GUATEMALA S.A.
  6. FERTILIZANTES MAYA
  7. AGROPECUARIA EL ÉXITO
  8. Productos Biológicos Orgánicos
  9. AMRI LISTED/ CERES
  10. TECUN
  11. SYNGENTA – Agro Insumos S.A.
- b. Actores indirectos de apoyo a la cadena de papaya**

Entre las organizaciones públicas, o privadas que han apoyado la cadena se puede mencionar Programa para el Control y Erradicación de la Mosca del Mediterráneo (MOSCAMED), Programa Integral de Protección Agrícola y Ambiental (PIPAA), Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación (MAGA), a través del Departamento de Frutas y Agroindustria,(DEFruta), Misión Técnica TAIWAN, y ahora el Ministerio de Economía (MINECO). La Misión Taiwán a través de la gestión del MAGA, es la que ha apoyado en el



tema de la investigación básica en cuanto a evaluar variedades e híbridos que se adaptan a la zona geográfica de Petén y a los requerimientos del mercado.

El cultivo de papaya ha sido apoyado por el MAGA a través de PIPAA y DeFruta, en el proceso productivo y programas vinculantes, como MOSCAMED, este último fundamental para el mantenimiento del área libre para el desarrollo de la fruticultura de la zona geográfica y MISION DE TAIWAN en el tema de investigación.

En la actualidad, solo MINECO brinda apoyo o incentivos por parte de autoridades oficiales para el desarrollo de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa de la cadena. En el marco financiero las empresas que apoyan a la cadena son BANRURAL y Banco G&T Continental en aspectos de créditos agrícolas.

## **2.2.Prioridades relacionadas con el sector**

- Fortalecimiento de la organización de productores y exportadores de papaya, localizados en Petén, a través de mejorar el desempeño y servicios a los asociados por parte de la Gremial de Productores y Exportadores de Papaya -GREPAPAYA.
- Diseñar en forma participativa entre actores de la cadena e instituciones de apoyo, un Plan Estratégico para el desarrollo de la cadena de papaya, que contemple los siguientes aspectos. Investigación e información de mercados, investigación en aspectos de producción y manejo poscosecha, desarrollo de la agroindustria, aprobación de paquete tecnológico con Buenas Prácticas Agrícolas y BPM. Acompañamiento de fuentes financieras.
- Implementar un centro de negocios en Petén, para asesorar y mantener un ambiente de negocios que motive a productores e inversionistas para invertir en el departamento de Petén.

## **3. METODOLOGIA Y AREAS DE ESTUDIO**

### **3.1.Recolección, procesamiento y análisis de datos**

El proceso de elaboración del plan de acción de la cadena de valor de papaya, ha sido elaborado mediante los siguientes pasos:

- Recolección de información. El primer paso consistió en la recolección de información disponible en el país relacionada a la cadena de valor de papaya entre los siguientes documentos: PLAN DE TRABAJO PARA EL PROGRAMA DE CERTIFICACION DE PAPAYA (Carga papaya), DEL AREA LIBRE DE MOSCAMED (Ceratitis capitata Wied), PARA LA TEMPORADA 2004 / 2005, MAGA diciembre de 2004; Informe Final, Evaluación

cualitativa de la cadena de valor de la papaya, Jorge Roberto García Ávila, MINECO, 2014; Perfil Comercial, PAPAYA, Dirección De planeamiento, MAGA, 2014.

- Reuniones. Dentro del proceso de planificación, se desarrollaron las siguientes reuniones con Personal técnico de la UEP y el moderador del taller de planificación.
- Procesamiento de la información. La información recolectada por medio de reuniones, entrevistas y revisión de informes, fue debidamente sistematizada.
- Partiendo de la información sistematizada, se identificaron de manera preliminar las estrategias y líneas de acción para el fortalecimiento competitivo de la cadena.
- Análisis de datos. La información recolectada se usó de base para preparar información en formato power point, para la presentación ante los actores, sobre la situación actual de la cadena de valor de la papaya.
- Interpretación de la información. Toda la información procesada, con el respectivo material audiovisual se preparó para ser expuesta en el taller de validación para ser conocida y discutida por los actores de la cadena invitados al primer taller de validación de la información.
- Presentación de la información. Los resultados de la situación actual de la cadena de valor, así como las estrategias preliminares y líneas de acción, fueron socializadas y retroalimentadas en el taller inicial de validación. Situación actual de la cadena de papaya, la cual incluyó información relacionada con la descripción de la cadena y sus actores, el mercado internacional de la papaya: países importadores, países exportadores, cifras de importación y exportación de Guatemala, principales destinos y mercados, condiciones de admisibilidad al mercado, oportunidades, antecedentes y situación actual de la cadena de la papaya en el departamento del Peten, identificación de limitantes y acciones estratégicas enfocadas en aspectos como calidad, sanidad, valor agregado y competitividad de la cadena.

### **3.2. Área de estudio**

La papaya se adapta en las condiciones geográficas del departamento de Petén, en los límites de los 32 a 35 grados de latitud sur, en las zonas tropicales y subtropicales, se adapta a áreas cálidas comprendidas desde el nivel del mar hasta los 1,000 metros; la mayor productividad y calidad de frutos se logra a altitudes no mayores a los 600 metros, a mayor altura se desarrollan frutos insípidos, con menor contenido de azúcares y por lo tanto menor calidad.

El rango de temperatura para la papaya, oscila entre los 18 °C a 35°C y la humedad relativa entre 60 a 85%. La cantidad de agua necesaria para su desarrollo es de 1,500 a 2,000 mm de precipitación durante el año.

Durante los primeros 8 meses de desarrollo, se debe proveer una adecuada humedad en el suelo y de manera especial durante la floración y desarrollo de frutos evitándose de esta manera abortos de flores y la suspensión de formación de estas.

La papaya es susceptible a los vientos fuertes, por sus hojas grandes, tallos succulentos, y frutos pesados; esta es una condición desfavorable que se encuentra en Petén, razón por la cual se recomienda el uso de barreras rompe vientos. Por otro lado, vientos suaves favorecen la polinización y la aireación, evitando un exceso de humedad.

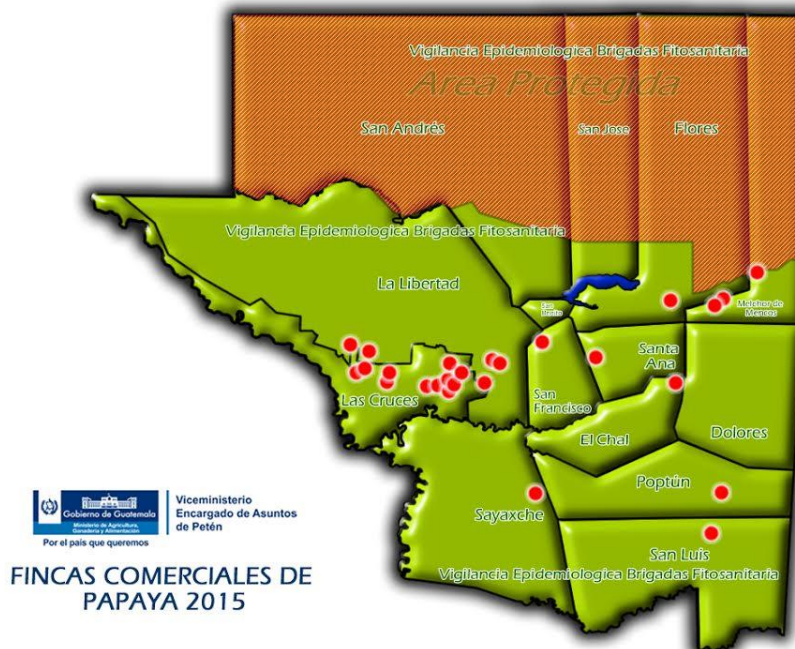
La textura del suelo juega un papel muy importante en el desarrollo radicular de la planta, se recomienda plantarla en aquellos que tengan una profundidad mínima de 0.50 m. y que faciliten el drenaje interno de los excesos de agua, lo cual se consigue en suelos de textura franca. Las raíces de papaya son muy susceptibles a morir por falta de oxígeno.

El cultivo requiere que el pH del suelo oscile entre 6.5 y 7.5 y que tenga un buen contenido de materia orgánica.

Las características antes mencionadas se encuentran en los municipios de Las cruces, La Libertad, San Francisco, Santa Ana y Dolores, y debido a dichas condiciones favorables, allí se concentra la mayor producción de papaya para exportación y mercado nacional.

Actualmente, el departamento de Petén, es reconocido por USDA y México, como área geográfica libre de la presencia de la Mosca del Mediterráneo, lo cual permite superar la barrera cuarentenaria para la exportación de fruta fresca, a Estados Unidos de NA.

A continuación se presenta el mapa del departamento de Petén, donde se localizan en forma geográfica las fincas comerciales cultivadas de papaya, según información proporcionada por la unidad de Vigilancia Epidemiológica Fitosanitaria, MAGA-Petén.



## 4. ANALISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA CADENA

### 4.1. Análisis de la problemática

El cultivo de la papaya, en el Petén, es una actividad económica con no más de 11 años de haberse iniciado como actividad comercial en el departamento, sin contar con la infraestructura y apoyo institucional necesario para soportar la investigación y desarrollo tecnológico adaptado a las condiciones agroclimáticas del departamento. La falta de antecedentes del cultivo y falta de experiencia de los productores ha ocasionado que la tecnología se desarrolle en forma empírica sin ningún plan coherente diseñado para su desarrollo, a raíz de la declaratoria de área libre de Mosca del Mediterráneo, surgieron iniciativas individuales de empresas interesadas, para establecer y desarrollar el cultivo para la exportación al mercado norteamericano.

En el departamento aunque existe presencia institucional pública tal como el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación con sus dependencias, entre estas, el Departamento de Fruticultura y Agroindustria DEFRUTA, es notoria la baja capacidad de acompañamiento al sector productivo y débil presencia técnica en las unidades productivas.

La falta de acompañamiento técnico ha ocasionado que en las fincas no se cuenten con normas y estándares de calidad y no se apliquen buenas prácticas agrícolas lo cual ocasiona descartes por mala calidad y menores precios del producto, así mismo pone

en riesgo la apertura de mercado en los Estados Unidos, en caso de detectarse plagas cuarentenarias o falta de garantía en la inocuidad del producto exportado.

El incremento del área sembrada, sin contar con un plan estratégico, ocasiona que no exista una adecuada coordinación entre los actores de la cadena para coadyuvar en el fortalecimiento de las condiciones para desarrollar dicha actividad en forma competitiva. La ausencia de un plan debidamente concertado es causa de falta de acompañamiento institucional público y privado, entre estos, acceso a fuentes financieras.

Es importante destacar que el nivel de confianza entre los actores en los eslabones es bajo, por falta de acuerdos legales que permitan y garanticen relaciones comerciales transparentes y de lealtad en los diferentes eslabones de la cadena de valor.

La demanda del mercado es grande y la producción de Petén, apenas ocupa un mínimo porcentaje de dicha demanda, sin embargo es una oportunidad que no se está aprovechando por la falta de articulación de los actores.

#### **4.2. Análisis FODA**

El rubro de cultivo de papaya para exportación desde el departamento del Petén, en Guatemala, es relativamente reciente, ya que apenas acumula 11 años (abril 2004) de haberse iniciado, comparado con países que acumulan más de 25 años de dedicarse a dicha actividad exportadora. La mayor fortaleza, radica en que el territorio ha sido declarado zona libre de la presencia de la Mosca del Mediterráneo, reconocida por los países de México y Estados Unidos.

La principal debilidad se encuentra en la cultura de organización de actores de la cadena de papaya en Petén, se encuentra en una etapa muy incipiente, ya que apenas suma un año (2014) de haberse constituido la Gremial de Productores y Exportadores de Papaya –GREPAPAYA-, y hasta la fecha no brinda ningún servicio de apoyo a los productores y exportadores, cumpliendo únicamente el papel de ente representativo de dichos actores.

El apoyo institucional público, aunque presente en el departamento, es muy débil y se circunscribe a monitoreo de plagas tales como la Mosca del Mediterráneo, y las actividades de asistencia técnica y capacitación, no se desarrollan permanentemente.

En el departamento no existe la institucionalidad para llevar a cabo la investigación en aspectos de producción, poscosecha, agroindustria, inteligencia de mercados, etc. Dicha debilidad no permite aprovechar la oportunidad que ofrece la demanda creciente en los mercados en fresco de Estados Unidos y el país vecino, El Salvador; tampoco se

encuentra un plan para aprovechar el mercado de productos procesados y de esa manera diversificar los mercados.

A continuación se presenta el análisis FODA, de los principales factores que favorecen o limitan la competitividad de los eslabones de la cadena en Petén.

<b>Eslabón</b>	<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
Semilla/viveros	Presencia de empresas proveedora de semilla y pilones, en el departamento de Petén	Incremento de demanda de pilones, por mayores áreas de producción.	Una sola variedad de interés comercial	Plagas y enfermedades. Desinterés de productores
Producción	Suelo y clima adecuado para el cultivo. Creación de la Gremial de productores de papaya - GREPAPAYA. Áreas adecuadas para el cultivo, clima, suelo, riego. Presencia de proveedores de insumos, maquinaria y equipo	Fuentes financieras dispuesta a invertir.	Deficiencia en aplicación de BPA, BPM. Desconocimiento de mercados. Deficiente desarrollo empresarial. Deficiente manejo de plantaciones. Comercialización en forma individual.	Enfermedades (virus, bacterias, hongos) Cambio climático (exceso de lluvia o escasez, sequía) Alto costo de insumos, combustible.
Agroindustria		Infraestructura construida por Misión Taiwán.	Inadecuado manejo postcosecha, falta de agroindustrias. Desconocimiento de oportunidades de mercado. Desconocimiento de tecnología de procesamiento de la fruta.	Competencia de países productores con mayor experiencia y desarrollo agroindustrial.
Comercializador/ exportador	Área libre de Mosca del Mediterráneo. Apoyo institucional (MAGA, DEFRUTA, OIRSA, MOSCAMED, PIPAA, MINECO)	Mercado nacional. Mercado de Estados Unidos de NA. Mercado de El Salvador. Mercado de productos procesados. (deshidratados, congelado, pulpas) Mercado de Europa	Riesgos en pérdida de calidad para exportación. Exportadores individuales, sin articulación que los represente ante problemas internacionales en el comercio.	Plagas cuarentenarias (MOSCAMED) Competencia en el mercado de Estados Unidos con países productores (México, Brasil, Belice)

## 5. PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA

### 5.1. Metodología

El Proyecto BIRF 8000–GT ejecutado por el MINECO, contrató los servicios especializados de un consultor para la moderación y facilitación de talleres de validación de análisis de la situación actual de la cadena y formulación de la estrategia sectorial de cadena de valor, quién tuvo a su cargo el diseño y aplicación de la metodología e instrumentos utilizados en la facilitación de los talleres para el análisis de la situación actual y la definición de la estrategia sectorial de la cadena, realizados con la participación de actores representantes de los distintos eslabones de la cadena de valor; el proceso metodológico aplicado se describe a continuación:

#### 1. Recopilar, organizar y sintetizar la información del análisis de la situación actual:

Tomando de base la información del análisis de la situación actual de la cadena elaborado a partir de los siguientes documentos: Situación actual de la cadena de papaya, la cual incluyó información relacionada con la descripción de la cadena y sus actores, el mercado internacional de la papaya: países importadores, países exportadores, cifras de importación y exportación de Guatemala, principales destinos y mercados, condiciones de admisibilidad al mercado, oportunidades, antecedentes y situación actual de la cadena de la papaya en el departamento de Peten, identificación de limitantes y acciones estratégicas enfocadas en aspectos como calidad, sanidad, valor agregado y competitividad de la cadena.

La información fue recibida por el moderador de la planificación estratégica, fue revisada, analizada, y finalmente integrada en los instrumentos de trabajo que se utilizaron en los talleres de validación y de planificación estratégica, principalmente en los siguientes: 1) Presentación en power point elaborada por el Consultor de Diseño de Plan de Acción y Sub-proyectos; y 2) Microfiltros para la facilitación del proceso de priorización por los actores de la cadena.

#### 2. Presentar la información del análisis de la situación actual de la cadena de valor, para validar los hallazgos e identificar posibles áreas prioritarias de acción.

Mediante la convocatoria a los actores de la cadena presentes en el departamento de Petén, se realizaron tres talleres: El primero para la presentación del análisis de la situación actual de la cadena y la validación de dicha información, definición de la declaración de Visión de la cadena de valor e indicadores, y, la selección de los miembros del Comité de Cadena; El segundo y tercer taller para la priorización de las estrategias, líneas de acción y sub-proyectos, así como para la organización y consolidación del comité de Cadena.

La presentación de información sobre la situación actual de la cadena, para el análisis de los representantes de todos los eslabones fue presentada durante el primer taller, quienes con la aplicación de los instrumentos diseñados, validaron los hallazgos, discutieron y analizaron los síntomas y las causas de las limitaciones de la cadena e identificaron las áreas prioritarias de acción.

### **3. Identificación y convocatoria de actores clave**

La convocatoria se realizó a través del Consultor de Diseño de plan de Acción y Sub-proyectos en coordinación con el equipo técnico de la UEP del MINECO, considerando aspectos como la información previa sobre el mapa de la cadena de la actividad productiva, conocimiento de experiencias previas en el papel de la organización de los eslabones, referencias de actores clave presentes en el departamento de Petén, conocimiento de liderazgo y otros aspectos que contribuyeron a identificar los actores con mayor representatividad y mayores posibilidades de contribución en el proceso.

La adecuada identificación de los actores clave facilitó un proceso participativo y representativo durante las actividades desarrolladas.

### **4. Procesos participativos**

El desarrollo de los talleres se realizó bajo un enfoque altamente participativo, utilizándose instrumentos y herramientas, para la captura, análisis, discusión y arribo a conclusiones.

Durante todas las agendas desarrolladas se aplicaron principios de andragogía, diseñados para facilitar la participación activa de las y los participantes, aprovechar sus conocimientos y experiencia en el desarrollo competitivo de la cadena de valor, fortalecer su integración y comunicación.

Todos los ejercicios y actividades fueron diseñados para facilitar la apropiación del proceso de las personas participantes, y una adecuada planificación para la implementación y sostenibilidad de las iniciativas que sean apoyadas por el Proyecto. En los talleres participaron representantes de MYPIMES e instituciones de apoyo con presencia en el departamento de Peten, tales como: GREPAPAYA, agropecuaria El Pilar, PROMOAGRO, FRATEXPO, TECUN, DEFRUTA, PIPAA, MAGA, AGRICOLA NACIONAL, INVERFLOHORSA, CERRO VERDE, Pilonos de Antigua. AFC Popoyan, Productora KI, NUSCAA y pequeños y medianos productores.

### **5. Diseño de metodología e instrumentos**

Se tomó como base la información recibida sobre Cadena de Valor del Papaya, elaborada por el Consultor de Diseño de Plan de Acción y Sub-proyectos, para la identificación de las



estrategias y líneas de acción, las cuales fueron preliminarmente identificadas, y posteriormente validadas con los actores de la cadena.

De acuerdo a la experiencia del consultor y a estudios previos de la situación de la cadena se diseñó la metodología e instrumentos utilizados.

## **6. Desarrollo de la guía para manejar el taller, estructura de la discusión y preguntas a plantear en los talleres.**

La guía metodológica para la facilitación de los talleres, se elaboró con la participación del equipo de facilitación y la revisión del equipo técnico de la Unidad Ejecutora del Proyecto, como base para la facilitación y moderación de los talleres de validación de análisis de la situación actual y formulación de la estrategia sectorial de las cadena de valor priorizadas en el marco del Proyecto GT 8000, en octubre del año 2014.

Con base en experiencias previas, la guía metodológica general fue actualizada, mejorada y validada con el Consultor de Diseño de Plan de Acción y Sub-proyectos, así como con funcionarios del MINECO, quienes vertieron su opinión y retroalimentación a la herramienta de planificación.

La guía establece en su contenido, los objetivos previstos, el protocolo a seguir, los recursos e instrumentos a utilizar, así mismo, incluye las técnicas y herramientas a utilizar, ya sean, ejercicios, formatos o espacios para reflexión y discusión así como las bases que originan estos espacios, habitualmente través de preguntas generadoras, estableciendo tiempos estimados para cada una de las actividades y el responsable de las mismas.

Las características de aplicación de las técnicas e instrumentos incluyendo el tiempo estimado para su aplicación, se ajustaron a la dinámica propia y disponibilidad de los actores de la cadena de valor, con el propósito de asegurar la flexibilidad en el proceso.

## **7. Desarrollo del procedimiento de introducción de los participantes al estudio, obtención de consentimiento verbal de participación voluntaria en los talleres y explicación del uso y acceso de la información generada.**

Este procedimiento se desarrolló en 3 etapas:

- a. El MINECO, a través del Asesor del Componente 2 del Proyecto GT8000, comunicó oficialmente la priorización de la cadena de valor en el marco del Proyecto, el cual fue descrito detalladamente, señalando sus componentes, mecanismo de ejecución

y estado en el cual se encontraba la cadena de la Papaya, respondió dudas de las personas participantes e invito participar en el proceso.

- b. El Facilitador de los talleres: Comunicó los objetivos, la estructura de los talleres y los mecanismos de discusión propuestos; luego procedió a conocer y nivelar las expectativas de los participantes; obtener el consentimiento verbal de participación voluntaria en los talleres y explicar el uso y acceso de la información generada.
- c. El Consultor de Diseño de Plan de Acción y Sub-proyectos, expuso la situación actual competitiva de la cadena de valor, a través de una presentación en el programa Power Point.

## **8. Traslado de lineamientos y métodos para el desarrollo del análisis situacional y análisis estratégico.**

Los lineamientos básicos, establecidos en consenso con las personas participantes en este proceso, para observar durante la interacción y profundización en el análisis de los temas durante el proceso, fueron los siguientes:

- a. La participación voluntaria;
- b. El respeto a las ideas y/o propuestas de las y los participantes;
- c. La toma de decisiones por consenso;
- d. La participación en representación de los intereses de la cadena de valor;
- e. La realización de los talleres en los días y horarios convenidos por los representantes de los diferentes eslabones de la cadena de valor participantes.

Como punto de partida se explicó a las y los participantes el método de trabajo propuesto para el alcance de los objetivos, así como de los instrumentos y herramientas a utilizar para el desarrollo del análisis situacional y la planificación estratégica.

## **9. Facilitación y moderación de los talleres.**

**Sede, horario y fechas.** Los talleres se realizaron durante los días, lugar y horarios más convenientes para las personas representantes de la cadena, estos detalles se definieron con la participación de la Unidad Ejecutora del Proyecto, consultor para la moderación de los talleres, el Consultor de Diseño de Plan de Acción y Sub-proyectos y representantes de la cadena. Los talleres se realizaron en el municipio de Santa Elena, Petén, en un horario aproximado de 09:00 a 15:00 horas.

Taller	Fecha
Validación de la información de la situación actual de la cadena de valor	28 de mayo
Definición participativa de la visión de la cadena de valor, identificar los limitantes para alcanzarla y los indicadores para su monitoreo y evaluación.	4 de junio
Revisión y validación de las estrategias y líneas de acción identificadas y priorizadas en espacios de concertación realizados previamente; y Priorización de sub-proyectos, identificación de actores clave para su implementación y estimación de inversiones requeridas. Estructuración del Comité de la Cadena de Valor	11 de junio

**Presentación del contenido de los talleres.** Al principio de cada jornada se facilitó a cada participante la agenda respectiva, que incluyó los objetivos, la estructura de los talleres, actividades y responsables de la facilitación.

**Responsabilidades para la facilitación de los talleres y administración de los instrumentos.** Durante los talleres que integraron el proceso el Facilitador-Moderador realizó las siguientes actividades: entrega de instrucciones para las tareas participativas manejo de grupos, mediación en las discusiones, captura de la información generada, toma de notas, evaluación del taller, análisis y digitalización de la información obtenida.

**Evaluación.** Al finalizar los eventos planificados y con el objetivo de retroalimentar los procesos, las personas participantes realizaron una evaluación, en la cual se contemplaron los aspectos más importantes de lo sustantivo y operativo de los talleres. Los participantes en los talleres evaluaron: a) El contenido y desarrollo de los talleres; b) La facilitación del taller; c) El mecanismo de convocatoria; y, d) El cumplimiento de los objetivos establecidos para la realización de los talleres.

**Proceso participativo.** Mediante el uso de las técnicas e instrumentos adecuados, se facilitó un proceso participativo. La estructura de discusión se diseñó para alcanzar los objetivos propuestos, mediante la facilitación en cinco momentos o etapas, en el siguiente orden: 1) Validación de la información de la situación actual de la cadena de valor; 2) Definición participativa de la visión de la cadena de valor, identificar los limitantes para alcanzarla y los indicadores para su monitoreo y evaluación; 3) Apoyo en la facilitación del proceso de selección y estructuración del Comité de la Cadena de Valor; 4) Revisión y validación de las estrategias y líneas de acción identificadas y priorizadas en espacios de concertación realizados previamente; y, 5) Priorización de sub-proyectos, identificación de actores clave para su implementación y estimación de inversiones requeridas.

**Revisión y digitalización de los datos obtenidos, síntesis de los resultados de los talleres y notas extendidas.** Toda la información generada y consensuada por las personas

participantes se capturo en los instrumentos correspondientes. Luego, se realizó la síntesis y se presentó al Comité de Cadena de Valor para su revisión y validación.

## **5.2. Visión de la cadena a cinco años**

La papaya originaria de Guatemala, es reconocida a nivel nacional e internacional, producida con altos estándares de calidad, sanidad, inocuidad y con total responsabilidad social y ambiental.

## **5.3. Objetivos y metas operacionales de la cadena**

De acuerdo a la planificación metodológica definida, la priorización de las estrategias y líneas de acción partió de la exposición del consultor líder sobre la situación actual de la cadena, esta actividad provocó análisis y reflexión en los participantes, sobre la problemática existente y cursos de acción más adecuados, alcanzándose un consenso sobre las áreas de intervención.

### **Objetivo estrategia 1:**

- Uniformizar altos estándares de calidad e inocuidad en la fruta de todos los productores de la cadena, para mantener la competitividad en mercados de exportación.

Metas operacionales

20 MIPYMES implementan BPAs y BPMs

4 empresas certificadas para exportación.

### **Objetivos estrategia 2:**

- Alcanzar altos estándares en todas las áreas de gestión empresarial de las MIPYMES que integran la cadena de valor.
- Posicionarse en el mercado internacional en base a los atributos y beneficios que ofrece la papaya producida por la cadena de valor, logrando la preferencia del mercado y mejores precios.

Metas operacionales

Fortalecer a una organización gremial para brindar servicios a sus asociados.

Capacitar a 20 pequeñas y medianas empresas en Buenas Prácticas empresariales BPEs.

% de incremento en ventas de las MIPYMES participantes.

% de Incremento de volumen de exportación de productos frescos y procesados.

### **Objetivo estrategia 3:**

- Definir oportunidades para comercializar subproductos derivados de la papaya, aprovechando el 100% de la producción.

Metas operacionales

Un estudio de mercado de productos procesados de la papaya.

Establecer al menos una empresa que procesa y agrega valor a la papaya.

3 empresas legalizadas

% de incremento en empleos directos e indirectos

### **5.4. Estrategias de mejoramiento**

A través de la participación de los actores de la cadena, se realizó el análisis de la problemática y priorización de acciones para mejorar la competitividad de la cadena, tanto en el mercado nacional como en los principales mercados internacionales, mediante la implementación de medidas que garanticen la calidad e inocuidad, bajo criterios sostenibles sociales, ambientales y económicos.

Mediante técnicas de planificación estratégicas se ha discutido y consensado la visión de la cadena, así como las principales estrategias de mejoramiento para la cadena de valor, de la manera siguiente:

#### **Estrategia 1. Aseguramiento de la calidad e inocuidad de la papaya y subproductos para facilitar su inserción en mercados nacionales e internacionales.**

##### **Descripción:**

Las Buenas Prácticas Agrícolas, son un conjunto de principios, normas y recomendaciones, aplicables en las diferentes etapas de producción, postcosecha y transporte de productos de origen agropecuario, orientadas a asegurar la inocuidad del producto, la protección al medio ambiente y al personal que labora en la explotación.

La falta de aplicación de BPA y BPM, pone riesgo la calidad e inocuidad para exportación, además pérdida de competitividad en el principal mercado de Norte América, ante otros países productores

El mercado formal exige, garantía en cuanto a calidad e inocuidad de los alimentos. A nivel de unidades productivas se desconoce la normativa y los requisitos que se deben cumplir para la exportación y el mercado formal, poniendo en riesgo la venta de sus productos.

Debido a que el fruto se destina principalmente para la exportación es importante mejorar los conocimientos de los productores y exportadores, en cuanto a las normativas nacionales e internacionales para el manejo de plantaciones y empresas agroindustriales y exportadoras de frutas.

La capacitación y asistencia técnica y la aprobación por parte de la Gremial de Productores y Exportadores de Papaya, GREPAPAYA y sus asociados, para aplicar Buenas Prácticas Agrícolas en las unidades productivas y Buenas Prácticas de Manufactura en las emparadoras y centros de acopio, permitirá contar con la garantía para que los compradores internacionales, tengan confianza en la compra del producto producido en Guatemala.

**Líneas de Acción:**

- Capacitar a productores para implementar BPA en MIPYMES beneficiarias.  
Con base en el diagnóstico y limitantes identificadas, diseñar y ejecutar un plan de capacitación en BPA, en fincas productoras de papaya, que incluya:
  - Agua
  - Estiércol y desechos orgánicos
  - Salud e higiene de los trabajadores
  - Instalaciones sanitarias
  - Sanidad en el campo
  - Limpieza de las instalaciones de empaque
  - Transporte
  - rastreo
- Capacitar a comercializadores, empaadores, procesadores, para implementar BPM.
  - Diseñar un plan de capacitación en BPM en empresas comercializadoras y exportadoras de papaya.
  - Fomentar la sostenibilidad después del proyecto, a través de la formación de capacitadores locales, en BPA Y BPM.
  - Estandarizar los conocimientos y difundir la información, mediante la edición de una Guía técnica en Buenas Prácticas Agrícolas, en cultivo de papaya, para ser distribuida entre los actores de la cadena de valor.
  - Mediante la revisión de estándares internacionales y la adaptación al país, es importante contar con una Guía técnica en Buenas Prácticas de Manufactura BPM, en centro de acopio y empaque del fruto de papaya.

- Implementación de BPA y BPM, acompañando a los actores de la cadena a través de la elaboración de material didáctico, carteles, rótulos de advertencia y señalización en campo y en instalaciones de acopio y empaque.
- Brindar asistencia técnica especializada para implementar BPA en las unidades productivas. Posteriormente al proyecto deberá ser una de las actividades a desarrollar por parte de la gremial de productores y exportadores -GREPAPAYA.
- Inversión en infraestructura y cumplimiento de requisitos de BPAs y BPM Implementación de BPA en las pequeñas y medianas empresas, brindando incentivos con costo compartido con productores para dotar de equipo, herramienta, señales, infraestructura (letrinas, área de acopio en campo, equipo de protección del trabajador, señalización, etc.)

#### **Perfil de subproyecto asociado:**

#### **Sub-Proyecto 1: Implementación de Buenas Prácticas Agrícolas (BPA's) y Buenas Prácticas de Manufactura (BPM's) en la cadena de la papaya en el departamento de Peten.**

**Problema que mitiga:** La escasa aplicación de BPA's y BPM's ocasionada por los bajos conocimientos y la baja sensibilidad que muchos productores tienen en este tema, ponen en riesgo la pérdida de mercados, principalmente los mercados de exportación, debido a la falta de garantía tanto en la calidad como en la inocuidad de los productos.

#### **Actividades que incluye:**

- Capacitación y Asistencia Técnica en BPA's y BPM's.
- Herramientas de consulta como manuales, afiches, etc. Que faciliten la implementación de las buenas prácticas.
- Inversión en infraestructura y equipamiento que requieran tanto las BPA's como las BPM's.
- Obtención de certificaciones Global gap o Primuslab, por parte de las MiPYMES beneficiarias.
- Acompañamiento y supervisión para garantizar la sostenibilidad de los resultados.

#### **Roles y responsabilidades de entidades ejecutoras**

**Ejecutores potenciales:** Instituciones implementadoras con experiencia en el tema y preferiblemente con presencia en la zona de influencia del proyecto; organismos de certificación, GREPAPAYA.

#### **Impacto esperado de las líneas prioritarias:**

Mejoramiento de la competitividad de la cadena, a través de la implementación de mecanismos que permitan certificar la calidad e inocuidad del producto fresco y procesado.

## **Estrategia 2. Fortalecimiento organizacional y empresarial a MIPYMES participantes en la cadena de valor de la papaya.**

### **Descripción:**

En un estudio realizado por un organismo internacional, se identificaron las debilidades que impiden a los productores y agro empresarios de América Latina ser competitivos y vincularse a los mercados de una manera sostenida y rentable, se destaca:

- La debilidad organizacional.
- El bajo nivel de asociatividad y escaso poder de negociación.
- La limitada capacidad de gestión agroempresarial.
- Limitada visión agroempresarial y de mercado con fuerte énfasis en la producción.
- Productos poco diferenciados (en cuanto a marca, calidad, etc.)
- Poco acceso a información de mercados.
- Poca participación en los ingresos y utilidades que se generan a lo largo de las cadenas agras productivas.

En tal sentido, se propone la estrategia de fortalecimiento de la organización gremial de productores y exportadores de papaya, GREPAPAYA, ya constituida formalmente, pero sin una planificación estratégica que le permita mejorar su capacidad de brindar servicios a sus asociados tales como: información veraz y oportuna sobre oportunidades de mercado, precios, competidores, etc., servicios de investigación para solucionar los problemas productivos y poscosecha, asistencia técnica y capacitación para manejar un paquete tecnológico del manejo del cultivo con BPA. Así mismo una organización fortalecida podrá mejorar su capacidad para compras al por mayor los insumos, equipo y facilitarlos en forma de crédito a sus asociados.

### **Líneas de acción:**

- Fortalecer a la organización gremial para brindar servicios a sus asociados.
  - asesorar a la organización de los actores, para mejorar la capacidad e brindar servicios a sus asociados.
  - En forma participativa con los actores de la cadena elaborar el plan estratégico de corto y mediano plazo de la GREPAPAYA.
  - Gestión de recursos para inversión, discutir y aprobar un plan de autofinanciamiento.



- Promover y asesorar el establecimiento de acuerdos o convenios entre actores para desarrollar acciones (investigación, eventos, foros, gestiones, etc.)
- Capacitar en Buenas Prácticas Empresariales (BPEs), para fortalecer a la pequeña y mediana empresa.
  - Mediante un diagnóstico que se realice entre las pequeñas y medianas empresas participantes, identificar debilidades agroempresariales y asociativas.
  - Con los resultados del diagnóstico, en forma participativa, establecer un plan de capacitación y asistencia técnica a productores y organizaciones de productores
- Desarrollo e implementación de sistema informático para la administración de costos de producción, trazabilidad, etc.
  - Creación de un sistema computarizado para controles contables y financieros.
  - contar con información de calidad para la toma de decisiones, mejorar el cumplimiento tributario a través de la utilización de herramientas de gestión empresarial para guiar a las empresas hacia sus objetivos previstos.

#### **Perfil de Subproyecto asociado:**

#### **Sub-Proyecto 2: “Desarrollo de capacidades organizacionales y empresariales en la cadena de valor de papaya”.**

**Problema que mitiga:** En la mayoría de unidades económicas que conforman la cadena, se desarrollan deficientes prácticas de gestión empresarial, lo que produce un bajo desempeño empresarial y escasa información para una toma de decisiones acertada, la operación bajo estos estándares de trabajo, repercute en los bajos flujos de efectivo, rentabilidad y lento crecimiento empresarial entre otros, de las MIPYMES que forman parte de la cadena de valor.

Así mismo se observan inadecuadas prácticas empresariales en temas de promoción, mercadeo, y logística de exportación, lo que ocasiona que en muchas oportunidades, se negocie en condiciones desventajosas y se cometan errores de logística, que repercuten en los niveles de utilidad y rentabilidad de los negocios.

Este proyecto vendrá a fortalecer las oportunidades de mejora en el tema de gestión empresarial, lo que permitirá un mayor crecimiento y rendimiento, tanto de las unidades económicas individuales, como de la cadena en su organización.

Incluirá temas relacionados con el mercadeo, la promoción y la logística de exportación, a fin de provocar una mejora en la competitividad de la cadena; así como temas relacionados

con el fortalecimiento y consolidación de la organización gremial, como liderazgo, auditoría social, etc.

Actualmente la papaya producida por la cadena no está diferenciada en el mercado internacional, debido a la ausencia de imagen, esto limita el alcance de mayores volúmenes de comercialización y la obtención de mejores precios.

**Actividades que incluye:**

- Asistencia técnica y capacitación financiera y administrativa.
- Asistencia técnica y capacitación en mercadeo y promoción.
- Asistencia técnica y capacitación en logística de exportación.
- Herramientas de gestión y organización.
- Desarrollo participativo de la imagen y denominación de origen, así como el diseño de herramientas y metodología para integrar estos elementos en las labores, mecanismos e instrumentos de comercialización y mercadeo.

**Ejecutores potenciales:** INTECAP, AGEXPORT, asociaciones y ONGs.

**Impacto esperado de las líneas prioritarias:**

Mejoramiento de la competitividad de los actores a través de fortalecer la capacidad de la asociación gremial de productores y exportadores para satisfacer las necesidades de acompañamiento en aspectos productivos, comerciales, financieros y de gestión.

**Estrategia 3. Fomento a la agroindustria de la papaya.**

**Descripción:**

La falta de opciones para captar la producción en el departamento de Petén, es palpable ya que únicamente se dedica la fruta para el mercado fresco.

Un inadecuado manejo postcosecha, la falta de ordenamiento y planificación en las siembras, puede ocasionar exceso de producción, pérdidas de frutos en el campo y provocar bajos precios en el mercado nacional.

La transformación agroindustrial de la fruta es una adecuada opción, ya que permite procesar la fruta en variadas formas, entre estas, el congelado, deshidratado, elaboración de pulpas y sus derivados. La transformación agroindustrial, puede dar lugar a explorar nuevos mercados y diversificar la forma de venta del producto, además genera empleo en la zona, principalmente empleo femenino, que se requiere durante el manejo de la fruta para el procesamiento.

La implementación de una industria para dar valor agregado a la fruta de papaya, permitirá diversificar la forma de venta del producto, abarcar otros mercados diferentes al de la fruta fresca, además será fuente de empleo para la población de la zona donde se instale la infraestructura.

El mercado internacional, es una oportunidad que las empresas en Petén, aún no han explorado para diversificar sus ingresos, por tal razón se requiere un adecuado

acompañamiento de personal especializado, primero para investigar oportunidades de mercado para identificar el tipo de proceso más rentable y segundo el apalancamiento financiero para la instalación de infraestructura y equipo para la operación de una mediana empresa agroindustrial, propiedad de los productores en sociedad y tercero, una adecuada capacitación y asistencia técnica para el manejo técnico del proceso cumpliendo con estándares de calidad e inocuidad.

#### **Líneas de acción:**

- Estudio de mercado para investigar oportunidades internacionales y nacionales de producto fresco y procesado.  
El análisis de la demanda de producto procesado, permitirá seleccionar el tipo de producto procesado con mayor aceptación e identificar nichos de mercado, así como investigar a los países y empresas participantes en dichos mercados.
- Estudio de viabilidad (prefactibilidad), para la transformación de subproductos de la papaya.  
El establecimiento de la agroindustria en Petén, necesaria para la transformación del producto, requiere inversión en infraestructura y equipo, análisis técnico y económico, organización para manejar el negocio en forma asociativa empresarial.
- Inversión en infraestructura y equipo para productos procesados  
Apalancamiento para la adecuación de la infraestructura y adquisición de equipo para el procesamiento de materia prima y capital de operación.
- Habilitación de centro de acopio y procesamiento en La Libertad.  
Analizar la factibilidad de poner en marcha la planta de procesamiento, tomando como base la infraestructura del centro de acopio, construido por la Misión Técnica de Taiwán en el municipio de La Libertad.
- Desarrollar subproductos, marcas, presentaciones.
- Diseñar el contenido temático para capacitar y brindar asistencia técnica en procesamiento de subproductos a la pequeña y mediana empresa.  
Mediante la asesoría de profesionales especializados capacitar a operarios, en BPM y procesos agroindustriales, así como en el desarrollo empresarial de la empresa agroindustrial.

#### **Perfil de proyecto asociado:**

##### **Sub-Proyecto 3: Investigación y desarrollo agroindustrial de subproductos de papaya.**

#### **Desarrollo de subproductos.**

**Problema que mitiga:** Existen limitantes en la cadena, ocasionadas por el desconocimiento de información estratégica, relacionada con oportunidades en nuevos nichos de mercado para producto en fresco y procesado, esta situación ocasiona, la falta de iniciativas para darle valor agregado a la producción y diversificar la oferta con sub-productos por medio del fomento de la agroindustria.

La generación de esta información será de mucha utilidad para la cadena, en función de la identificación de nuevos mercados potenciales para producto en fresco y subproductos procesados y de esta manera aprovechar el 100% de la producción.

El conocimiento detallado de la competencia, brindará herramientas que contribuirán a la creación de ventajas competitivas, de acuerdo a los gustos y preferencias del mercado.

**Actividades que incluye:**

- Desarrollo de un proceso de investigación de mercados para productos en fresco y subproductos.
- En base a los resultados de la investigación de mercados, desarrollo de subproductos: deshidratados, bases y conservas.

**Ejecutores potenciales:** Empresa consultora especialista en el tema agroindustrial y GREPAPAYA.

**Impacto esperado de las líneas prioritarias:**

Mejoramiento de la rentabilidad de la producción y generación de fuentes de empleo a través de agregarle valor a la materia prima

### **5.5. Estrategia de fomento a la cadena**

Para la implementación de la estrategia de fomento en la cadena de valor de la papaya en el departamento de Petén, se detalla la secuencia en las siguientes actividades y sub-proyectos:

- **Selección y participación de actores de la cadena para la identificación e implementación del plan de acción.** Se ha seguido un proceso participativo, mediante la identificación y convocatoria a los principales actores en los diferentes eslabones de la cadena en la formulación del plan de acción, y la constitución de un comité de cadena con representación de los eslabones para darle seguimiento y transparencia a la ejecución de los subproyectos aprobados.
- **Revisión y aprobación del plan de acción.** El Plan de acción se ha construido con la participación de los actores, en los aspectos básicos siguientes:
  - Visión de la cadena de valor a cinco años.
  - Indicadores establecidos.
  - Estrategias de mejoramiento. Líneas de acción y sub-proyectos.
- **Definición de roles y responsabilidades en el comité de cadena.** La ejecución del plan de acción, requiere la participación representativa y organizada de los actores, representados en el comité de cadena, razón por la cual deben estar claramente definidos los roles y responsabilidades en los diferentes cargos establecidos en el comité.
- **Definición del mecanismo de coordinación y seguimiento a la implementación del plan.** La ejecución del plan de acción y la implementación de los subproyectos

aprobados requieren de una adecuada coordinación entre la UCP y el comité de cadena.

- **Definición del mecanismo de resolución de conflictos.** Es importante la aprobación de un reglamento que permita regular la participación de los actores de la cadena y entidades de apoyo, que permita establecer la ruta a seguir en caso de generarse conflictos que ameriten la intervención por parte de la UCP.
- **Estrategia de entrada y salida de apoyo de la sub-donación.**

La implementación del plan de acción de la cadena de valor de papaya, requiere de inversiones justificadas y aprobadas mediante la formulación de los sub proyectos. Para la implementación de la estrategia de entrada y salida del proyecto de la sub-donación en la cadena de valor de papaya, para lo cual se consideran las siguientes actividades:

- **Establecimiento de los contratos de sub-donación.** Es el vínculo legal que norma las sub-donaciones del programa (Proyecto 8000-GT-MINECO-) a favor de las organizaciones beneficiarias de la cadena.
  - **Revisión conjunta del reglamento de manejo de sub-donaciones.** Revisión y discusión del reglamento que norma la asignación y utilización de sub-donaciones. Este marco definirá los procedimientos para acceder a los fondos, los requisitos que deben cumplirse, la utilización de los recursos y el mecanismo de liquidación.
  - **Revisión de presupuestos aprobados para sub-proyectos.** Estos presupuestos describen los compromisos de sub-donación adquiridos por el programa y los montos de contraparte local que deben ser aportados por los beneficiarios.
  - **Ejecución de los fondos de sub-donación.** La utilización de los fondos sub-donados deberán contar con mecanismos de supervisión para rendir cuentas en su ejecución.
  - **Informe de liquidación.** Presentación de informes de liquidación de los fondos sub-donados, habiendo efectuado una supervisión física de las compras realizadas con los recursos otorgados y una adecuada rendición de cuentas tanto entre empresas participantes como ante la entidad financiera.
- **Definición de los compromisos y beneficios de la sostenibilidad.** Es importante que los actores de la cadena se sensibilicen para comprender que el mantenimiento del territorio de Peten como área libre de mosca del mediterráneo les genera beneficio para exportar al principal mercado de Norte américa, así como aceptar el compromiso que deben asumir para lograr que el cultivo y exportación de papaya se convierta en un motor de desarrollo económico y social para el departamento.
  - **Sustentabilidad comercial.** El fortalecimiento de la organización de productores y exportadores, permitirá contar con un ente que vele por los interés de los actores participantes, para la realización de mejores negocios y aprovechar las oportunidades que ofrecen los mercados internacionales.

- **Sustentabilidad social.** El comité de la cadena de valor de papaya ha sido conformado de manera incluyente permitiendo la participación de hombres y mujeres, con equidad de género.
- **Sustentabilidad ambiental.** La aplicación de BPA y BPM, permitirá incidir en la ejecución de actividades que cumplan con las normas básicas para no causar impactos negativos ambientales en el área de acción de los subproyectos aprobados.

## 5.6. Evaluación de priorización de sub-proyectos

De acuerdo a la planificación metodológica establecida, la priorización de las estrategias y líneas de acción, se toma como base el análisis que el consultor líder, realizó sobre la situación actual de la cadena, esta actividad permitió el análisis y reflexión entre los participantes, sobre la problemática existente y líneas de acción más adecuadas, alcanzándose un consenso sobre las áreas de intervención.

Posteriormente, el profesional facilitador de los talleres, a través de las herramientas correspondientes, macro filtro y micro filtro, llevó a cabo la priorización tanto las estrategias como las líneas de acción, las cuales se describen a continuación:

**Estrategia 1.** Aseguramiento de la calidad e inocuidad de la papaya o subproductos para facilitar su inserción en mercados nacionales e internacionales.

**Subproyecto:** Implementación de Buenas Prácticas Agrícolas (BPA's) y Buenas Prácticas de Manufactura (BPM's) en la cadena de la papaya en el departamento de Petén.

### Líneas de acción:

- Capacitar a productores para implementar BPA en MIPYMES beneficiarias.
- Capacitar a comercializadores, empacadores, procesadores, para implementar BPM.
- Inversión en infraestructura y cumplimiento de requisitos de BPA's y BPM's (Letrinas, centros de acopio, manejo de residuos, señalización, etc.).
- Implementar un sistema de certificación de la calidad de la papaya producida en Petén, en las MIPYMES beneficiarias (Implementando un protocolo de certificación Global Gap). Se proponen las actividades siguientes:
  - Manual de BPA's y BPM's específico para la Cadena de Valor de la Papaya
  - Diseño protocolo de certificación

- Equipamiento para la certificación
- Certificación de empresas en BPA's y BPM's
- Registro de inspectores locales independientes acreditados para certificación.

**Beneficiarios:** 20 pequeñas y medianas empresas dedicadas al cultivo y comercialización de papaya.

**Monto estimado:** 60% del monto total de inversión en la cadena de valor.

**Tiempo estimado para la obtención de resultados:** 2 años

**Contribución directa del sub-proyecto a los objetivos del proyecto y fortalecimiento de la MIPYME:** Se trata de un sub-proyecto que contribuye directamente a los objetivos del proyecto y fortalecimiento de la MIPYME.

**La medida que el sub-proyecto se adhiere a las líneas estratégicas de avance dentro del plan de acción:** Se trata de un sub-proyecto alineado a las líneas estratégicas del plan de acción.

**La capacidad de los ejecutores de los sub-proyectos:** el cultivo de papaya exige cierto nivel de capacidad técnica y económica a los actores participantes, por lo tanto existe capacidad en los ejecutores propuestos entre las pequeñas y medianas empresas participantes y la gremial de productores y exportadores de papaya GREPAPAYA.

**Estrategia 2.** Fortalecimiento organizacional y empresarial a MIPYMES participantes en la cadena de valor de la papaya.

**Subproyecto:** “Desarrollo de capacidades organizacionales y empresariales en la cadena de valor de papaya”.

### Líneas de acción

- Fortalecer a la organización gremial para brindar servicios a sus asociados.
- Capacitar en Buenas Prácticas Empresariales (BPEs), para fortalecer a la pequeña y mediana empresa.
- Desarrollo e implementación de sistema informático para la administración de costos de producción, trazabilidad, etc.
- Desarrollo de imagen empresarial de MyPIMES.

**Actores relevantes:** GREPAPAYA, MINECO, MIPYMES integrantes de la cadena, empresas contratadas.

**Monto estimado para el subproyecto:** 20% del monto total de inversión en la cadena de valor.

**Tiempo estimado para la obtención de resultados:** 1 año

**Contribución directa del sub-proyecto a los objetivos del proyecto y fortalecimiento de la MIPYME:** Se trata de un sub-proyecto que contribuye directamente a los objetivos del proyecto y fortalecimiento de la MIPYME.

**La medida que el sub-proyecto se adhiere a las líneas estratégicas de avance dentro del plan de acción:** Se trata de un sub-proyecto alineado a las líneas estratégicas del plan de acción.

**La capacidad de los ejecutores de los sub-proyectos:** Existe capacidad en los ejecutores propuestos entre las pequeñas y medianas empresas participantes y la gremial de productores y exportadores de papaya GREPAPAYA.

**Estrategia 3.** Fomento a la agroindustria de la papaya.

**Subproyecto: Investigación y desarrollo agroindustrial de subproductos de papaya.**

Desarrollo de subproductos.

**Líneas de acción:**

- Estudio de mercado para investigar oportunidades internacionales y nacionales de producto fresco y procesado.
- Estudio de viabilidad (prefactibilidad), para la transformación de subproductos de la papaya.
- Inversión en infraestructura y equipo para productos procesados.
- Desarrollar subproductos, marcas, presentaciones.
- Diseño del contenido temático para capacitar y brindar asistencia técnica en procesamiento de subproductos a la pequeña y mediana empresa.

**Actores relevantes:** GREPAPAYA, MINECO, MIPYMES integrantes de la cadena, empresas contratadas.

**Monto estimado para el subproyecto:** 20 % del presupuesto de la cadena

**Tiempo estimado para la obtención de resultados:** 1 año

**Contribución directa del sub-proyecto a los objetivos del proyecto y fortalecimiento de la MIPYME:** Se trata de un sub-proyecto que contribuye directamente a los objetivos del proyecto y fortalecimiento de la MIPYME.

**La medida que el sub-proyecto se adhiere a las líneas estratégicas de avance dentro del plan de acción:** Se trata de un sub-proyecto alineado a las líneas estratégicas del plan de acción.

**La capacidad de los ejecutores de los sub-proyectos:** Existe capacidad en los ejecutores propuestos entre las pequeñas y medianas empresas participantes y la Gremial de Productores y Exportadores de Papaya -GREPAPAYA.



## 6. ANEXO

### Acta de taller de planificación estratégica

(Certificación acta No. 2 del Comité de cadena de valor de papaya)