



Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO (FINAL)

JULIO 2013 - DICIEMBRE 2013

SECCIÓN 1: SÍNTESIS DEL PROYECTO

NOMBRE DEL PROYECTO: Apoyo a la Competitividad de la Región Suroccidental de Guatemala

Nro. Proyecto: GU-M1030 - Nro. Operación: ATN/ME-11789-GU

Resultado: Mejorar la competitividad de 500 productores y empresarios en los sectores clave de la región suroccidental de Guatemala, por medio del mejoramiento de las capacidades de los productores y la promoción de alianzas público privadas.

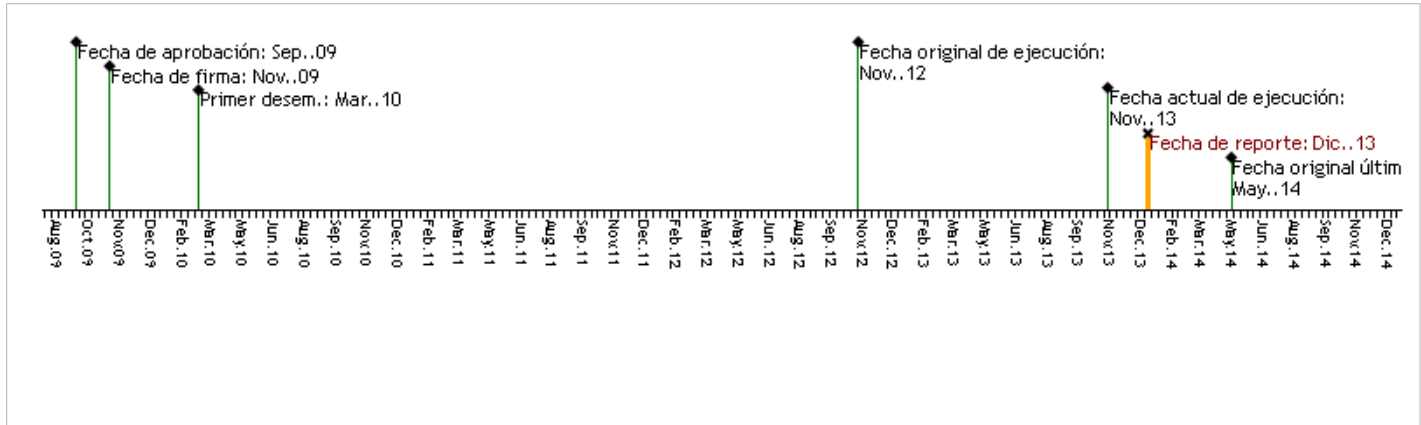
País Administrador GUATEMALA	País Beneficiario GUATEMALA	Grupo SME - Desarrollo de la pequeña y mediana empresa	Subgrupo PLED - Competitividad local
--	---------------------------------------	--	--

Agencia Ejecutora: Red Nacional de Grupos Gestores

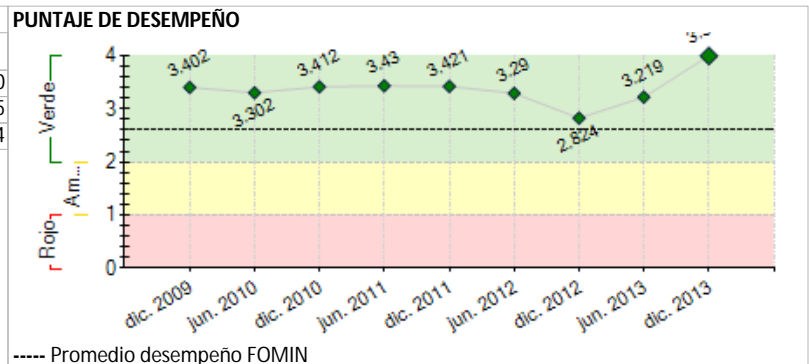
Líder equipo de diseño: Vasquez, Bibiana

Líder equipo de supervisión: Correa, Florida

CRONOLOGÍA DE EVENTOS



RECURSOS	PUNTAJE DE DESEMPEÑO		
	Aprobado	Cancelado	Desembolsado
FOMIN	\$686,000.00	\$15,865.00	\$670,135.00
ICR	\$686,000.00	\$15,865.00	\$669,195.15
Contrapartida	\$620,700.00	\$0.00	\$351,814.14



SECCIÓN 2: RESULTADOS Y LOGROS

Desempeño del proyecto una vez terminado

El proyecto presenta un desempeño satisfactorio, ya que deja una nueva institucionalidad para la gobernanza territorial, con 436 actores locales participando en las Mesas de Competitividad y 587 productores y empresarios que han logrado mejorar su competitividad.

Se logró sensibilizar a gobiernos municipales, departamentales y el nacional, en la importancia de la promoción de la competitividad a nivel local y territorial, habiendo establecido un sistema de alianzas público privadas mediante la instalación de 15 Mesas de Competitividad Municipales, 6 Departamentales y 1 Regional, incidiendo en el desarrollo de acciones y en la asignación de presupuesto municipal y departamental para la competitividad en un 65 % de municipios, introduciendo así esta temática en las agendas de los gobiernos locales. Además de ello, la constitución de la Mesa Regional generó un nuevo nivel de gobernanza territorial que no existía desde hace varios años, contándose también con la implementación de 8 proyectos de mejora de la competitividad bajo un fondo concursable.

A nivel de los encadenamientos, en las empresas familiares se alcanzaron importantes incrementos, tanto en el volumen de ventas en número de unidades con un 30 %, como en la productividad con un 26 %. Ello derivado de esfuerzos de innovación en el territorio, como la introducción de producción de hortalizas bajo condiciones controladas o la introducción de equipo y maquinaria para el caso de las productoras de chocolate o los carpinteros, reduciendo así costos e incrementando la producción, con lo cual se mejoró la capacidad productiva de la región. Todo ello acompañado de asistencia técnica, capacitaciones, intercambios, la implementación de 6 proyectos productivos bajo un fondo concursable, la realización de ferias de productores y el establecimiento de una empresa comercializadora.

El mayor riesgo enfrentado fue el cambio de autoridades de gobierno, lo cual requirió de reiniciar algunas acciones para su mitigación. En relación a la sostenibilidad de los procesos, se conformaron legalmente 6 asociaciones de productores y se fortalecieron 15 más, realizando alianzas con otras instituciones para el respectivo acompañamiento, de igual forma, se institucionalizaron las Mesas de Competitividad en los Consejos de Desarrollo, el gobierno nombró delegados de competitividad por departamento y se tiene el acompañamiento de PRONACOM, no dejando de lado el seguimiento de los propios Grupos Gestores en cada municipio.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

En el caso de la Comercializadora, ya se contrató al Coordinador, ya tiene la patente, cuenta con capital de trabajo, pero no ha empezado el proceso de comercialización. Se espera que el mismo inicie en febrero/2014. Ha sostenido reuniones con la JD de la empresa comercializadora y se ha visitado a los productores que lo van a surtir de inventario: San Juan La Laguna, con textiles; los carpinteros de La Esperanza, que producen muebles.

Evaluación final

Se considera que el avance del proyecto permite predecir que se alcanzarán los objetivos de desarrollo establecido

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios del evaluador

Waived in OPMAS. Updated from Automatic Process

Evaluación final

<http://mif.iadb.org/file.aspx?DOCNUM=38586550>

SECCIÓN 3: INDICADORES

Indicadores	Línea de base	Planeado	Logrado	Porcentaje
Resultado:				
Mejorar la competitividad de 500 productores y empresarios en los sectores clave de la región suroccidental de Guatemala, por medio del mejoramiento de las capacidades de los productores y la promoción de alianzas público privadas.				
Clasificación: Muy Satisfactorio				
R.1 Porcentaje de los municipios en el área de intervención del proyecto que asignan un presupuesto municipal dedicado a temas vinculados a la competitividad territorial.	0	50	64	128 %
R.2 Porcentaje de incremento del volumen de ventas en los encadenamientos del proyecto.	0	25	26.34	105 %
R.3 En promedio, se aumenta al menos 20% la productividad de las empresas participantes.	0	20	26.3	132 %
R.4 Las actividades del proyecto han contribuido a aumentar el número de unidades vendidas un 20%.	0	20	30.74	154 %
Componente 1: Desarrollo de mecanismos de articulación público - privada para la promoción DEL en la Zona Suroccidental del País				
Peso: 30%				
Clasificación: Muy Satisfactorio				
C1.11 Sensibilización sobre la necesidad de acciones conjuntas y promoción del PDA al mes 24.	0	1	1	100 %
C1.12 Número de facilitadores capacitados para la conformación de las MC	0	6	6	100 %
C1.13 Número de proyectos de mejora de la competitividad local formulados	0	20	20	100 %
C1.14 Número de miembros de las MC capacitados a lo largo de la vida del proyecto.	0	170	170	164 %
C1.15 Número de proyectos del fondo concursable de competitividad local financiados	0	8	8	100 %
C1.16 Mesas competitividad con agendas elaboradas	0	14	15	107 %
Municipal				
Mes 18 7 mesas y agendas 3 mesas				
Mes 24 7 mesas y agendas 3 agendas y 3 mesas adicionales				
Mes 30 3 agendas				
C1.17 Mesas competitividad con agendas elaboradas (Municipal) y conformadas	0	14	15	107 %
C1.18 Mesas de competitividad con agendas elaboradas (Departamental) y conformadas	0	6	6	100 %
C1.19 Número de municipios que dentro del ámbito de intervención del proyecto cuentan con los documentos básicos para la gestión DEL.	0	14	15	107 %
C1.110 Mesa Regional de Competitividad conformada	0	1	1	100 %
Componente 2: Desarrollo de encadenamientos y mejora de la productividad que fortalezcan el trabajo en DEL				
Peso: 30%				
Clasificación: Muy Satisfactorio				
C2.11 Diagnósticos de los 3 encadenamientos realizados	0	3	3	100 %
C2.12 Nuevas asociaciones y/o gremios de productores legalmente constituidos en los 3 sectores	0	4	4	125 %
C2.13 Fortalecimiento de al menos 6 asociaciones y/o gremios de productores en los 3 sectores a partir del mes 12.	0	6	13	350 %
C2.14 Planes de trabajo de los 3 encadenamientos (inicialmente madera, hortalizas y productos regionales)	0	3	3	100 %
C2.15 Porcentaje de mejora en la productividad de los grupos de empresas en los encadenamientos	0	20	85	132 %
C2.16 Proyectos productivos por cada encadenamiento financiados	0	6	6	100 %
Componente 3: Acceso al mercado				
Peso: 25%				
Clasificación: Muy Satisfactorio				
C3.11 Estudios de mercado para los 3 encadenamientos realizados	0	3	3	100 %
C3.12 Diseño, registro y licencia de al menos 6 marcas y empaques (2 por cada encadenamiento)	0	6	6	100 %
C3.13 Empresa de comercialización para los 3 encadenamientos conformada	0	1	1	100 %
C3.14 Número de personas formadas y que han recibido acompañamiento en el sistema de comercialización	0	15	15	387 %
C3.15 Número de mercados abiertos para cada uno de los encadenamientos productivos (2 para cada uno)	0	6	6	183 %
C3.16 Porcentaje de las empresas de los 3 encadenamientos que habrán sido asistidas	0	70	90	136 %
C3.17 Porcentaje de aumento de las ventas por la contribución de las actividades del proyecto	0	25	82	105 %

Componente 4: Gestión del conocimiento, aprendizaje y difusión Peso: 15% Clasificación: Muy Satisfactorio	C4.11	Número de personas para cada uno de los 14 municipios sensibilizadas sobre el tema DEL y la estrategia del proyecto.	0	100	118	120 %
	C4.12	Número de presentaciones realizadas en eventos nacionales e internacionales presentando la propuesta.	0	3	3	367 %
	C4.13	Municipios fuera de la zona de intervención del proyecto interesados en la metodología de las mesas de competitividad	0	10	10	100 %
	C4.14	Porcentaje de los alcaldes de las áreas del proyecto que valoran positivamente la acción del mismo.	0	90	78	87 %

Hitos	Planeado	Fecha de cumplimiento	Logrado	Fecha alcanzada	Estado	
H0	Condiciones previas	6	May. 2010	6	Mar. 2010	Logrado
H1	[*] Línea de base	1	Ago. 2010	1	Ago. 2010	Logrado
H2	Elaboración de planes de trabajo de los 3 encadenamientos	3	Nov. 2010	3	May. 2010	Logrado
H3	Conformación y acompañamiento de 7 mesas municipales de competitividad	7	Abr. 2011	7	Dic. 2010	Logrado
H4	Conformación y acompañamiento de 3 mesas departamentales de competitividad con sus agendas respectivas.	3	Abr. 2011	3	Oct. 2010	Logrado
H5	[*] Selección de proyectos del fondo concursable	10	Nov. 2011	10	Nov. 2011	Logrado
H6	Conformación y acompañamiento de 7 mesas municipales de competitividad con sus agendas respectivas.	7	Abr. 2012	8	Dic. 2011	Logrado
H7	[*] Selección de al menos 3 proyectos productivos para el Fondo concursable. Componente 2.	3	Ago. 2012	6	Mar. 2012	Logrado
H8	[*] Conformación de las mesas departamentales y de las agendas específicas por mesa.	3	Ago. 2012	3	Feb. 2011	Logrado
H9	[*] Selección de proyectos del fondo concursable	8	Sep. 2012	8	Nov. 2012	Logrado tarde
H10	Elaboración de planes de comercialización. Al menos uno por encadenamiento.	3	Nov. 2012	3	Nov. 2012	Logrado tarde
H11	[*] 3 estudios de mercado (1 por cada encadenamiento) realizados y que orientan la estrategia de comercialización.	3	Ene. 2013	3	Dic. 2012	Logrado

[*] Indica que el hito ha sido reformulado

FACTORES CRÍTICOS QUE HAN AFECTADO EL DESEMPEÑO

[X] Cambios en la política nacional

SECCIÓN 4: RIESGOS**RIESGOS CRÍTICOS GESTIONADOS DURANTE LA IMPLEMENTACIÓN**

1. El clima de negocios no se mantiene estable durante la ejecución del proyecto.

Nivel: Bajo**Responsable:** Coordinador del proyecto**Estado:** Vigente

Comentarios: El clima de negocios actual continua inestable debido a la inconsistencia de las Leyes Tributarias y los niveles de violencia que persisten en el país. El clima de negocios se mantuvo estable con una tendencia a mejora, sin embargo el impacto positivo de esa mejora aún no llega a los productores de los encadenamientos, pero indirectamente ya se ha visto beneficiados.

2. La crisis económica internacional genera una crisis económica en Guatemala que impide el crecimiento de los productores.

Nivel: Bajo**Responsable:** Coordinador del proyecto**Estado:** Vigente

Comentarios: Este riesgo sigue latente, siendo este un factor externo al proyecto y de implicación mundial.

NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO: Bajo **NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:** 13 **RIESGOS VIGENTES:** 2 **RIESGOS NO VIGENTES:** 0 **RIESGOS MITIGADOS:** 11
SECCIÓN 5: SOSTENIBILIDAD**Probabilidad de que exista sostenibilidad después de terminado el proyecto:** MP - Muy Probable

Las mesas de competitividad han quedado conformadas y han demostrado ser un mecanismo adecuado de participación público-privado, asimismo la Comercializadora una vez empiece a comercializar los productos de los encadenamientos probará si es un mecanismo que, a la vez que provee de fondos a la RNGG, ayuda a los productores a colocar sus productos en el mercado.

FACTORES CRÍTICOS QUE PUEDEN AFECTAR LA SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO

[No se reportaron factores para este período]

Acciones implementadas relativas a la sostenibilidad:

Los participantes en el proyecto: Productores, integrantes de las Mesas de Competitividad y beneficiarios en general, se encuentran sensibilizados, apropiados del proceso y motivados a continuarlo. Es evidente que los actores involucrados, identifican al mismo como un proceso endógeno en DEL, esto permite hacerlo sostenible. Las autoridades locales contribuirán a la sostenibilidad de las instancias de competitividad del proyecto. En los encadenamientos productivos, la motivación para la sostenibilidad social, económica y ambiental, se basa en el impacto que se ha tenido en el incremento de su producción, ventas, ingresos y productividad; combinado con la demanda del mercado, contribuirá para la continuidad de su labor. Se establecen alianzas con instituciones públicas y privadas que se ubican en el área de cobertura, con el propósito de ponerlos en contacto con los beneficiarios del proyecto, con el propósito de que se involucren en el proceso y contribuyan a sostenibilidad. El proyecto cuenta con un plan de sostenibilidad formulado con personal técnico de la unidad ejecutora, representantes de productores participantes en los distintos encadenamientos y mesas de competitividad.

[Plan de Sostenibilidad](#)<http://mif.iadb.org/file.aspx?DOCNUM=38584973>**SECCIÓN 6: CONOCIMIENTO****Lessons learned**

1. Proyectos Territoriales: La ejecución de un trabajo articulado a nivel Regional por medio de la

Relativa a
Sustainability**Autor**

García Barrios, Mario Gilberto

instancia MRC, ha generado un mayor impacto en la presentación de iniciativas de desarrollo, prueba de ello ha sido la Cartera de Proyectos Productivos y de Mejora a la Competitividad Territoriales, presentados ante PRONACOM, para la realización de los estudios de pre-inversión correspondientes. Esto ha permitido que los miembros de la Mesa se empoderen del trabajo articulado y de la necesidad de presentar iniciativas de tipo regional.

2. Beneficiarios: Es necesario considerar que no todos los integrantes de asociaciones y/o grupos de productores, tienen los mismos intereses y la misma situación económica, por ello, para obtener mejores resultados debe abordarse el trabajo según las distintas realidades; por ejemplo, en algunos casos pueden estar interesados en trabajar en grupo y ganar dinero en forma asociada, pero en otros casos, les puede interesar más, producir en forma independiente y obtener beneficios para el día a día familiar, con la venta de su producto a un menor precio. Por lo tanto, lo óptimo sería agrupar por intereses, lo cual no siempre es factible, ya que como se observó en el proyecto, es difícil muchas veces determinar los verdaderos intereses de las personas hasta que están dentro de la organización. Debido a ello algunos integrantes de los encadenamientos se convierten en sub contratistas de otros miembros con mayor capacidad económica y mayor conocimiento del mercado.

Implementation García Barrios, Mario Gilberto

3. Hortalizas. En San José Las Islas, San Marcos se establecieron invernaderos tipo colombiano de estructura de madera, cuyos costos de alguna manera en el tiempo son más favorables, ya que se requiere menos materiales para construcción y la estructura es más formal. En Sibinal se implementaron los invernaderos con estructura de bambú. , Aún se está probando vida útil para las condiciones climáticas de ese municipio.

Implementation García Barrios, Mario Gilberto

4. HORTALIZAS. En cuanto a la protección y cuidados del suelo para cultivo de tomate en San José Sigüilá, Momostenango, se empleaba el mulch de color negro con un costo de Q0.60 ctvs., Pero se tomó la decisión de cambio para utilizar el mulch de color plata negro, con mayor costo de Q0.80 ctvs. Pero con mejores resultados, ya que por el color, refleja mayor luminosidad y evita un mayor número de plagas.

Implementation García Barrios, Mario Gilberto

El material con que fueron construidos los macro túneles por parte de otra organización aliada, denominado "Agril", presenta condiciones adversas para los productores, por ser un material poco durable ya que por el sol, aire y lluvia, aproximadamente se desintegra en 120 días dejando desprotegida la cosecha. Así mismo contamina el ambiente por usarse mucho en 1 año. Es mejor utilizar malla antiáfidos como la utilizada en el proyecto.

5. Artesanías. Los turistas y clientes interesados en los productos, no siempre llevan o mantienen dinero en efectivo para realizar las compras, sino que utilizan tarjetas de débito o crédito, por lo que las artesanas en un momento dado pierden la venta por no contar el equipo especial y necesario para esta forma de transacción. En el futuro se debe contemplar este tipo de tecnología para los grupos de productores. Es necesario hacer alianzas con los guías de turistas o haladores (pilotos de distintos medios de transporte) para que lleven a los turistas a los centros de venta de las asociaciones beneficiarias, se debe incluir dentro del precio de venta la comisión a pagar a estas personas. De esta forma trabajan otras organizaciones que compiten con las Beneficiarias del proyecto.

Sustainability García Barrios, Mario Gilberto

Indique cuáles son los principales productos, dónde se encuentran y cómo podrían aplicarse o "compartirse" con otras entidades o proyectos similares.

El principal producto de conocimiento es la metodología para la conformación de las mesas de competitividad, ha sido agregado a este PSR.

Productos principales del proyecto

[Mar. 2010] T (Methodologies/training materials)

Autor:

[Jul. 2012] Estudio de Mercado para el Encadenamiento Productivo de Madera (Other)

Autor: Julio De La Roca

[Jul. 2012] Estudio de Mercado para el Encadenamiento Productivo de Madera (Other)

Autor: Julio De La Roca Cacacho

[Ago. 2012] ELABORACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE UN PROGRAMA DE SEGURIDAD INDUSTRIAL PARA UN GRUPO OPERATIVO DE CARPINTEROS DEL CANTÓN XOLSACMALJÁ DEL MUNICIPIO DE TOTONICAPÁN, TOTONICAPÁN Y DEL GRUPO DE CARPINTEROS DEL MUNICIPIO DE LA ESPERANZA,QUETZALTENANGO (Methodologies/training materials)

Autor: Gustavo Adolfo Aguilar

[Nov. 2012] Estudio de Mercado para el encadenamiento de Productos Regionales (Marketing materials/communication)

Autor: Lic. Carlos Roberlo López Mendizabal

SECCIÓN 7: DOCUMENTOS

09/JUN./2009	Memorando de Donantes	[http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=2022353]
09/JUN./2009	Memorando de Donantes	[http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=2022425]
10/JUL./2009	Memorando de Donantes	[http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=2064243]
14/JUL./2009	Memorando de Donantes	[http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=2067885]
21/AGO./2009	Memorando de Donantes	[http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=2120946]
29/OCT./2010	Memorando de Donantes	[http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=35420948]
10/FEB./2014	Informe de Evaluación Intermedia	[http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=38586524]
10/FEB./2014	Informe de Evaluación Final	[http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=38586550]
10/FEB./2014	Plan de Sostenibilidad	[http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=38584973]
10/FEB./2014	Plan de Sostenibilidad	[http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=38584977]

[Ficha del proyecto](#)

<http://www.fomin.org/apps/public/psr/projectprofile.aspx?proj=GU-M1030&lg=SP>