



Abt Associates Inc.

Cambridge, MA
Lexington, MA
Hadley, MA
Bethesda, MD
Washington, DC
Chicago, IL
Cairo, Egipto
Johannesburg, Sudáfrica

Abt Associates Inc.
Suite 600
4800 Montgomery Lane
Bethesda, MD 20814-5341

Empresas No Agrícolas

Apoyo a la Generación de Ingresos Locales (AGIL) Guatemala-CAP

**Contrato #
520-C-00-00-00035-00**

Febrero 2003

Elaborado para:
Agencia de los Estados Unidos
para el Desarrollo Internacional/
Guatemala
1a Calle 7-66
Zona 9
Guatemala 010009

Elaborado por
Luis Martínez



EMPRESAS NO AGRICOLAS

CONSULTOR: LUIS MARTINEZ

FEBRERO 2003

INDICE

	PAGINA
Introducción	1
Asistencia técnica brindada.....	2
Situación de los grupos al final del Programa.....	4
Otros grupos artesanales capacitados puntualmente.....	14
Principales problemas encontrados.....	14
Lecciones aprendidas.....	15
Principales logros obtenidos.....	16

I. Introducción

El presente informe, detalla el trabajo de asistencia técnica que el Programa AGIL desarrolló a partir de junio de 2000 hasta diciembre del año 2002, con los diferentes grupos no agrícolas atendidos.

En este se muestra el avance que realizó cada uno de los grupos, a partir del momento en que el Programa los contacto; así mismo se da a conocer los obstáculos encontrados en el proceso de apoyo a la gestión empresarial; como las lecciones aprendidas y los logros obtenidos.

Se espera que este informe no solo sea un documento final, sino que sea un documento de referencia, que sirva a otros Organismos involucrados en la asistencia a este sector, para que puedan definir su apoyo a estos grupos y sepan de donde deben partir.

Se han logrado significativos cambios en los grupos, el principal es el fomento de una visión empresarial; el segundo la apertura al cambio; el tercero conocer las necesidades del mercado y la última el trabajo con calidad y responsabilidad.

Con estos cuatro elementos básicos, los grupos han descubierto que si pueden mejorar sus ingresos económicos al lograr la apertura nuevos mercados que les permiten aumentar sus ventas.

Este esfuerzo iniciado por AGIL, debe continuar, sobre todo es necesario brindar más apoyo en la apertura de mercado, pues en el desarrollo y diseño de productos, los grupos muestran un gran adelanto.

La participación en Ruedas de Negocio y sobre todo la participación en los Show Room organizados por AGIL, demostró que los grupos pueden producir lo que el mercado exige, pero que para lograrlo necesitan una buena orientación técnica; muchos son los clientes que manifestaron su agrado por el cambio mostrado, en colores, acabados, calidad del productos, costo, etc,

Satisfacción nos queda; por haber contribuido aunque sea con un granito a la mejora de los ingresos económicos de los grupos atendidos; pero falta mucho aún para que ellos puedan lograr un pleno desarrollo económico que les permita educación, salud, vivienda y alimentación para sus hijos y familia.

II. Asistencia técnica brindada

El Programa AGIL, diseñó su plan de asistencia técnica a partir del diagnóstico de campo; el diagnóstico abarcó las siguientes áreas:

- Organización
- Producción
- Diseño de productos
- Mercadeo
- Finanzas
- Asistencia Técnica recibida

Una vez conocida la información anterior se realizó un pequeño FODA con cada grupo y luego se procedió a elaborar en conjunto con los grupos, un Plan de Asistencia técnica que supliera la debilidades encontradas y potenciara las fortalezas de cada grupo.

El Plan diseñado contempló cuatro estrategias básicas que fueron definidas de la siguiente manera.

1. Fortalecimiento de organizaciones empresariales
2. Desarrollo de destrezas en gestión empresarial
3. Desarrollo y diseño de productos
4. Vinculación con el mercado

Para cada estrategia se desarrollaron una serie de capacitaciones con diferentes temas, estos fueron desarrollados en base a la metodología CEFE, que permitió una mayor asimilación de los grupos; posteriormente en las capacitaciones a fin de que a nivel práctico los grupos reforzaran lo aprendido en las aulas.

Entre los temas desarrollados en cada estrategia se pueden mencionar los siguientes:

1. Fortalecimiento de organizaciones empresariales

El objetivo principal de esta estrategia fue fortalecer las organizaciones o grupos atendidos, logrando con ello que cada miembro de las diferentes directivas supieran o conocieran sus funciones dentro de los órganos directivos. Los temas desarrollados fueron los siguientes:

- Organización
- Órganos de dirección
- Gerencia
- Funciones de un directivo
- Asociatividad
- Análisis elemental de riesgos
- Toma de decisiones



2. Desarrollo de destrezas en gestión empresarial

El objetivo de esta estrategia fue desarrollar capacidades básicas en la administración de una pequeña empresa. Los temas desarrollados fueron los siguientes:



- Gerencia
- Análisis elemental de riesgos
- Toma de decisiones
- Costeo de productos
- Registros básicos contables
- Mercadeo
- Servicio al cliente
- Control de calidad
- Administración de la producción
- Valor agregado
- Uso de Internet

3. Desarrollo y diseño de productos

En esta estrategia es donde se buscó que los grupos tanto de tejedoras como de artesanos cambiaran sus diseños y acabados de producto, en base a la demanda del mercado y no a los gustos de ellos.

- Uso del color en textiles
- Aplicación de colores tierra en textiles
- Moldeado en barro
- Modelaje en barro
- Acabado de pintura en barro
- Confección de bolsos y carteras
- Curso básico de máquinas de coser
- Uso de telar de pedal



4. Vinculación con el mercado



El objetivo de esta estrategia, fue en primer lugar que las tejedoras y ceramistas, tuvieran contacto directo con los clientes y experimentaran lo que el mercado esta demandando y en segundo lugar medir el impacto de los nuevos diseños y la calidad de estos ante un público exigente.

Para ello se participó en dos ruedas de negocio; se estableció un punto de encuentro en Rant Zul, camino a Cobán, Alta Verapaz; se participó en la CONFERIA; y se organizaron por parte de AGIL, dos Show Room en el Hotel Radisson.

III. Situación de los grupos al final del Programa

A continuación se reporta los logros alcanzados a la fecha de cierre por cada uno de los grupos atendidos; realizando una comparación entre su situación al inicio del programa de asistencia técnica (resultados del diagnóstico) con la situación al término del programa; esto con la finalidad de ver el impacto que la asistencia técnica ha tenido en la mejora de sus ingresos.

➤ Asociación Maya Achí, Grupo La Ceiba

Área	Inicio	Final
<i>Organización</i>	17 asociadas; Junta Directiva desconociendo sus funciones, líder natural del grupo Adela Capriel Tecú; grupo tejedoras no legalizadas.	22 asociadas; Junta Directiva conociendo sus funciones, líder natural del grupo Adela Capriel Tecú; surgen dos nuevas líderes: María del Carmen Capriel Tecú y Catalina Culait; se lleva libro de actas. Grupo muy unido, sabe que es lo que quiere como grupo. Aun permanecen sin legalizar.
<i>Producción</i>	Baja, debido a que solo se tiene un cliente (Maya Hands); 12 mujeres trabajando en telares de pedal, por algunos meses. No costean productos; contaban con una máquina de coser; no cuentan con capital de trabajo (hilos)	Media; se cuenta con al menos tres clientes (Maya Hands, Algodones Maya y La Casa), quienes les permiten trabajar a 18 mujeres mensualmente. Saben costear sus productos y fijar el precio; se cuenta con dos máquinas de coser; cuentan con unos cuatro mil quetzales de capital de trabajo.
<i>Desarrollo y diseño de productos</i>	Trabajan tejido liso, con colores primarios; entregan producto sin acabados, sucios y de mala calidad	Trabajan tejido liso y bordado; utilizan colores tierra y pastel; entregan producto con acabados y muy buena calidad.
<i>Mercadeo</i>	Solo tenían un cliente, sus ingresos mensuales como grupo eran de Q2,000.00 a Q3,000.00 mensuales; un promedio de Q25,000.00 anuales; se cuenta con una marca CEIBATEX	Poseen al menos tres clientes; sus ingresos mensuales, rondan los Q4,000.00 mensuales; el año 2002 tuvieron ventas de unos Q60,000.00 aproximadamente; se cuenta con un logotipo atractivo de su marca CEIBATEX; se cuenta con correo electrónico: ceibatex@hotmail.com

Contacto con el grupo

Dirección: Aldea La Ceiba, Cubulco, casa de Adela Tecú, sector 5; teléfono 940-0581

➤ Grupo Flor de Algodón, Chuaperol

Área	Inicio	Final
<i>Organización</i>	20 asociadas; Junta Directiva desconociendo sus funciones, líder natural del grupo María Ana Lajuj; legalizadas ante gobernación	20 asociadas; Junta Directiva conociendo sus funciones, líder natural del grupo María Ana Lajuj; surgen una nueva líder, Victorina Xhitumul; se lleva libro de actas. Grupo muy unido,
<i>Producción</i>	Baja, debido a que solo se tiene un cliente (Maya Hands); 10 mujeres trabajando en telares de pedal, por algunos meses. No costeaban productos. Poseen dos máquinas de coser; no poseen capital de trabajo (hilos)	Media; se cuenta con al menos dos clientes (Maya Hands y Tesoros Mayas), quienes les permiten trabajar a 12 mujeres mensualmente. Saben costear sus productos y fijar el precio; se cuenta con tres máquinas de coser; cuentan con unos tres mil quetzales de capital de trabajo
<i>Desarrollo y diseño de productos</i>	Trabajan tejido liso, con diseños dados por el cliente; entregan producto con acabados, muy buenos y de calidad	Trabajan tejido liso y bordado; utilizan colores tierra y pastel; entregan producto con acabados y muy buena calidad.
<i>Mercadeo</i>	Solo tenían un cliente, sus ingresos mensuales como grupo eran de Q2,000.00 mensuales; un promedio de Q12,000.00 anuales; se cuenta con una marca Algodones Maya	Poseen al menos tres clientes; sus ingresos mensuales, rondan los Q7,000.00 mensuales; el año 2002 tuvieron ventas de unos Q80,000.00 aproximadamente; se cuenta con un logotipo atractivo de su marca; se cuenta con correo electrónico: flordealgodón@hotmail.com

Contacto con el grupo

Dirección: Caserío Chuatzum, Aldea Chuaperol, a 4 km. de Rabinal, casa de María Ana Lajuj Rodríguez ; teléfono 694-3298

➤ Grupo de Tejedoras de Chicaj, Aj Kem Chicaj

Área	Inicio	Final
<i>Organización</i>	9 tejedoras jóvenes asociadas al grupo; se encuentran legalizadas ante gobernación; grupo sin ningún criterio de organización; sin conocer funciones de una directiva; sin llevar actas. Líder del grupo: Rosa Albina Ixtecop	12 tejedoras organizadas; siguen legalizadas por gobernación; grupo conociendo las funciones de una directiva; adaptadas al cambio y propositivas. Líderes del grupo: Rosa Albina Ixtecop; Mariana Paulina Oxlaj; Rosa Trista Pérez; Vilma Ofelia Ixlap Volvito
<i>Producción</i>	Su producción es a nivel casero, pues no tienen ningún cliente, ya que su producción es más que todo la fabricación de güipiles; utilizan telares de cintura;	Producción media, de muy buena calidad; sean especializado en la producción de cojines, manteles y centros de mesa con sus individuales; bastante innovadoras.
<i>Desarrollo y diseño de productos</i>	Utilizan colores primarios y sus acabados son de muy mala calidad y sucios; producen güipiles.	Grupo con un gran potencial de asimilación, utilizan colores tierra y ejercen controles de calidad. Son creativas, están innovando constantemente.
<i>Mercadeo</i>	Su mercadeo es a nivel local, es decir en la plaza de San Miguel Chicaj; sus ingresos son esporádicos, sobre todo cuando cada una de ellas logra vender sus güipiles, los cuales pueden ser unos dos o tres al año, con un precio de Q300.00 a Q500.00 según el grado de dificultad del bordado.	Producen cojines para el mercado de la capital, sobre todo para el mercado de artesanías del aeropuerto, sus ventas como grupo rondan los Q1,500.00 mensuales;

Contacto con el grupo

Dirección: Cantón San Juan, a dos cuadras del parque de San Miguel Chicaj; casa de María Mariana Volvito. Por panadería Verypan

- Grupo de Mujeres Unidas por el Trabajo, KEM MIT PAMINOX, Tejido de Algodón Las Minas.

Área	Inicio	Final
<i>Organización</i>	Compuesto por 20 tejedoras; no están legalizadas, ni cuentan con una directiva; en un comienzo fueron 75 mujeres pero por falta de una orientación en la organización del grupo estas han desertado	Compuesto por 20 mujeres, aunque no están legalizadas, ya cuentan con una directiva formal, que ha recibido capacitación en organización y funciones de una directiva; todavía dependen mucho de la líder del grupo Santa Cis Ixtecop
<i>Producción</i>	Su producción es en base a telares de cintura; esta es muy baja pues solo tienen dos clientes, que les solicitan producto esporádicamente; algodones Maya y la tienda El Colibrí, de Antigua Guatemala; carecen de capital de trabajo, y dependen de que los clientes les proporcionen los hilos.	Su producción a aumentado un poco más, ya que han aumentado tres cliente más, entre ellos el Museo Ixchil; de igual manera han logrado formar un pequeño capital de trabajo y con este pueden surtir algunos clientes del mercado de artesanías.
<i>Desarrollo y diseño de productos</i>	Diseños de acuerdo a lo que los clientes solicitan, pero algo muy importante es que debido a los diseños que actualmente elaboran el grupo se ha dado cuenta acerca de las demandas en el uso de colores tierra, los tipos de combinaciones y un poco sobre los acabados; muestran capacidad en la calidad de los bordados.	Han mantenido la calidad de sus productos y ha estado hay que añadirle que fueron capacitadas en la elaboración de cojines y bolsas; varias integrantes del grupo se capacitaron con INTECAP, para poder hacer este tipo de producto que les permite dar valor agregado a su producción.
<i>Mercadeo</i>	Su mercado se circunscribe a solo dos clientes: Algodones Maya y El Colibrí, quienes les hacen pedidos pequeños; Cuenta con una marca, Kem Mit Paminox o llamada en castellano Tejidos de Algodón Las Minas	Han mejorado un poco en mercadeo, aunque uno de sus mayores problemas, es lo extraviado e inaccesible del lugar de residencia de las integrantes. Sus ventas mensuales son de Q1500.00

Contacto con el grupo

Dirección: Aldea Las Minas, San Miguel Chicaj, casa de Santa Cis Ixtecop; teléfonos: 308-7715 y 302-4170

➤ Grupo San Rafael.

Área	Inicio	Final
<i>Organización</i>	Grupo no legalizado; conformado por 20 tejedoras; organizado por el CIF hace diez años; muestran buena organización sobre todo las tres líderes con que cuentan: Lucrecia Ixpaencoc; Nicolasa Tauhico y Francisca González. Desconocen funciones de una directiva; no llevan actas.	Aun no están legalizados; se mantienen trabajando 12 tejedoras, pero existen problemas internos por la mala toma de decisiones; fueron capacitadas en funciones de una directiva y análisis de riesgos, para que no repitan los errores cometidos en su participación en CEMACO.
<i>Producción</i>	Utilizan telares de cintura; su producción es baja, debido a la carencia de pedidos. Cuentan con un pequeño inventario de hilos y de productos terminados, los cuales provienen de una donación de la Asociación Ixoc Ajau; los hilos cuando tienen un pedido se les proporcionan a las asociadas.	Su producción aun sigue siendo baja; esto debido a la mala experiencia tenida con CEMACO, donde perdieron por un mal negocio, esto hizo que las tejedoras no quieran trabajar. Cuentan con un capital de trabajo de Q5,000.00 en hilo
<i>Desarrollo y diseño de productos</i>	Tienen una combinación de diseños tradicionales como no tradicionales; trabajan con colores primarios, y utilizar combinaciones tierra; los buenos productos son producto de la casualidad ya que no producen según la demanda del mercado si no por los colores que tienen y les queda en su inventario.	Trabajan ya los colores tierra y se han dado cuenta de lo que el mercado esta demandando: dan buenos acabados y han sido capacitadas en costura para dar valor agregado a los productos.
<i>Mercadeo</i>	Cuenta con una marca, conocida por Uwachkem o tejido bordado; han tenido experiencias negativas con CEMACO y esto ha hecho que tengan desconfianza de producir para un cliente mediano o grande.	En su participación en las Ruedas de Negocio comenzaron a contactar clientes, y se les ha capacitado para que puedan negociar y obtengan anticipos antes de dar un pedido; se mandaron muestras a Europa y aun se espera una respuesta del cliente.

Contacto con el grupo

Dirección: Aldea San Rafael, casa de doña Lucky, bajo la escuela. Teléfonos: 590-8716 y 491-3464

➤ Cooperativa Integral de Producción, San Gabriel Pasuj.

Área	Inicio	Final
<i>Organización</i>	Constituido como una cooperativa desde el 27 de marzo del año 2001; lo componen 26 asociadas; desconocen las funciones que tienen las distintas integrantes de los comités de la cooperativa y sobre todo carecen de elementos básicos para la toma de decisiones; La presidenta es Feliza Valey Galiez, aunque la líder es Humberta Tista; la presidenta de la junta de vigilancia es Cristina Esperanza Rodríguez	Sigue siendo cooperativa, aunque los problemas continúan por la desmotivación de la falta de trabajo; han sido capacitadas en funciones de una directiva, toma de decisiones y análisis de riesgo.
<i>Producción</i>	Baja, ya que han perdido los clientes por la mala calidad de entrega; producen en telar de cintura; poseen un poco de capital de trabajo en hilos	Baja; pues la mayoría ha tenido mala experiencia con CEMACO y se rehúsan a trabajar sin un anticipo de todo el trabajo; poseen tres máquinas de coser.
<i>Desarrollo y diseño de productos</i>	Los tipos de diseños en los tejidos que el grupo elabora, están dados básicamente por el cliente; y ya que no cuentan con producción propia, no tienen ninguna línea específica donde desarrollen su creatividad.	Han comenzado a producir con colores tierra, pero no tienen iniciativa propia; fueron capacitadas en confección para poder elaborar carteras, bolsas, etc;.
<i>Mercadeo</i>	Su mercado es muy limitado; entre sus clientes tienen a una sueca, quién inclusive es su protectora; al Museo Ixchil y a Algodones Maya; los ingresos como grupo son bajos, andan entre unos Q50 a Q60.00 mensuales por tejedora.	Limitado, dependen en gran medida de los pedidos que AGEXPRONT les solicita

Contacto con el grupo

Dirección: En el centro de La Aldea San Gabriel, en casa de Cristina Esperanza Rodríguez. Teléfono: 70-84758

➤ Grupo Pachai

Área	Inicio	Final
<i>Organización</i>	Organizado como Asociación de Mujeres Indígenas para el Desarrollo Integral, AMIDI; es legalizado y tiene inscritas 57 asociadas; 20 se dedican a tejer; tienen una Junta Directiva y su presidenta y líder es Ana María Chalí, de quién dependen en un 100% la asociación.	Mantienen una muy buena organización y es un grupo muy dinámico, aunque las dedicadas a la confección de telas, son solo 12, el resto se dedica al proyecto de ponedoras.
<i>Producción</i>	Se dedican a la producción de telas utilizando telares de cintura; su producción es muy baja; carecen de capital de trabajo y no tienen a la fecha ningún cliente fijo.	Cuentan con un capital de trabajo y se le esta produciendo un poco al Museo Ixchil; su producción continúa siendo baja, pues la mayoría de ellas trabajan en la granja avícola y en sus tiempos libres tejen. Poseen un pequeño capital de trabajo en hilos; poseen dos máquinas de coser.
<i>Desarrollo y diseño de productos</i>	Sus diseño son mas que todo en la elaboración de sus güipiles; aunque tienen la capacidad de producir los diseños que se les proporcionen.	Combinan muy bien los colores tierra, han sido capacitadas en confección de bolsas y carteras, como de cojines y estos son de muy buena calidad.
<i>Mercadeo</i>	No desarrollan ningún tipo de mercadeo pues nunca han recibido orientación.	Han comenzado a mercadear y actualmente tienen ventas de unos 1500.00 quetzales mensuales.

Contacto con el grupo

Aldea Pachai Las Lomas, San Martín Hilotepeque, casa de Ana María Chaly; teléfono 219-1982

➤ Grupo de Tejidos Guadalupe.

Área	Inicio	Final
<i>Organización</i>	Organizadas legalmente; inscritas ante la gobernación; sus inicios se remontan al año de 1983; esta conformado por 50 asociadas; cuentan con 1 coordinadora de empresa; 1 responsable de tienda y 3 personas que elaboran los productos terminados; Presidenta: Mariana Chotau.	Actualmente están en la búsqueda de una estructura organizativa más favorable, que les permita competir en el mercado, pues muchas veces necesitan facturas formales; existe una directiva capacitada. Disponen de equipo de computación para mecanizar sus controles.
<i>Producción</i>	Producción de telas utilizando telares de cintura; dan valor agregado a las telas; confeccionan bolsas, forros de agenda, billeteras, pisteras, porta vasos, estuches de lápices; ejecutan control de calidad.	Producen en telares de cintura y ya poseen tres telares de pedal; su producción a aumentado considerablemente.
<i>Desarrollo y diseño de productos</i>	Los tejidos actuales son los conocidos en Guatemala desde hace muchos años atrás; colores primarios y bordados sencillos, aspecto que debilita el potencial en la producción y confección de los mismos; los productos que elaboran tienen buen terminado mas no un adecuado diseño de tela que favorezca entrar a un mejor mercado	Mantienen dos líneas de producción de telas, la tradicional y la de diseños de colores tierra; han sido capacitadas en el manejo de telares de pedal y en elaboración de nuevas carteras; cuentan con una nueva máquina Over Look.
<i>Mercadeo</i>	Mercado muy limitado, cuentan con un cliente alemán, quien les hace pedidos una vez al año, por un monto de Q5,000.00; otro cliente de los EE.UU. les hace 3 pedidos al año por Q3,000.00 cada uno; tienen una tienda en Santa Polonia donde las ventas son de Q800.00 a Q1,000.00 mensuales. Las ventas reportadas por ellas el año pasado fueron de más de Q50,000.00, pero que en promedio han tenido Q25,000.00 anuales	Continúan con los clientes anteriores, pero han surgido mayores pedidos por dos nuevos clientes; sus ventas en el año 2002 fueron arriba de Q100.000

Contacto con el grupo

Dirección: Segunda calle, 2-124, zona 2, San José Poaquil; teléfono 300-7993

➤ Grupo de Artesanías de los tejidos, Ajquem, ó Grupo Paya

Área	Inicio	Final
<i>Organización</i>	El grupo lo conforman 15 tejedoras, que provenían de la separación del grupo de San Juan Comalapa; No están legalizadas; la presidenta del grupo es Alejandra Misa López, aunque la líder es Elbia Velásquez; desconocen lo relacionado a organización y funciones de una directiva.	Siguen 12 tejedoras; han sido capacitadas en organización y funciones de una directiva; llevan sus actas y siguen luchando porque el grupo permanezca unido.
<i>Producción</i>	Están en proceso de capacitación en el uso de telares de palanca, aunque cada una tiene sus telares de cintura; su producción en los telares de cintura es muy baja, sobre todo hacen güpiles para su uso y el mercado local; carecen de capital de trabajo.	Producen ya para el mercado; han sido capacitadas en urdido, manejo de telar de pedal; combinación de colores, etc; su producción aún es baja. Tienen unos Q2,500.00 de capital de trabajo en hilos; cuentan con dos máquinas de coser.
<i>Desarrollo y diseño de productos</i>	Utilizan en sus diseños colores básicos y bordados tradicionales; muestran iniciativa en el aprendizaje de nuevos diseños.	Producen sus telas en base a los colores tierra; tienen diseños demandados por el mercado, de buenos acabados; aún les falta controlar más los acabados.
<i>Mercadeo</i>	No poseen ningún cliente; le han estado maquilando un poco al grupo de Pachai; sus ingresos son cero	Han comenzado a contactar algunos clientes y ya han obtenido algunos pedidos; sus ventas mensuales andan por unos Q1,200.00 como grupo

Contacto con el grupo

Dirección: caserío Paya, sector 2, san Juan Comalapa; Teléfono: 703-6141, con Nicodemo Velásquez, padre de la secretaria.

➤ Grupo San Juan

Área	Inicio	Final
<i>Organización</i>	Organizado como un grupo solidario; a los 7 meses de conformado sufrieron la primera ruptura que dio como resultado la conformación del grupo Payá; luego de la ruptura el grupo solo se quedó con 10 integrantes; es un grupo desmotivado, pues desde sus inicios no recibió la adecuada orientación en organización; carecen de actas y desconocen sus funciones cada miembro de la directiva.	El grupo prosiguió disgregándose; al final trabajaron solo tres unidas; el Programa terminó con ellas por mutuo acuerdo a comienzos del año 2002; luego de evaluar en conjunto que el grupo surgió no por una necesidad en común sino por interés de ver que se recibía; solo integrantes de Payá son las que tenían una necesidad en resolver en común.
<i>Producción</i>	Por ser un grupo recién formado aún están en período de capacitación en el uso de telares.	Fueron capacitadas en el manejo de los telares de pedal y el uso de máquinas de coser.
<i>Desarrollo y diseño de productos</i>	Se les está capacitando en la combinación de colores tierra y en los bordados y acabados de producto	Saben combinar colores y dar acabado a los productos
<i>Mercadeo</i>	Por ser un grupo recién conformado no tenían ningún cliente	Las tres del grupo que terminaron juntas, están trabajando con Algodones Maya, aunque trabajando en telas de cintura

IV. Otros grupos artesanales capacitados puntualmente



Ceramistas de Rabinal

Este fue un grupo de ceramistas, que se le brindó asistencia técnica muy puntual; sobre todo en el área de producción, donde se les capacitó en acabado en pintura, modelado de barro y modelaje en barro; de igual manera se les apoyó en el mercadeo de sus productos, los cuales han tenido una gran aceptación; este apoyo se realizó de agosto del 2000 a diciembre del 2001.

Grupo de carpintería ADIVIMA

Esta es una centro de capacitación que se encontraba cerrado y solo estaba funcionando como una pequeña carpintería, la cual era manejada por la asociación ADIVIMA; el apoyo consistió en la reactivación del centro de capacitación, lo que se logró a través del involucramiento del INTECAP, quien proporcionó un instructor en carpintería y se comenzó a capacitar a 15 jóvenes; esto se realizó de junio a diciembre del 2001



Grupo de Jícaras

A este grupo de productores, se les apoyó puntualmente en el área de diseño de producto, con la finalidad que ofrecieran al mercado nuevos tipos de figuras y que mantuvieran la tradición cultural.

Grupo Xhecupilaj

Este fue el último grupo atendido, esta constituido por tejedoras y pintores; el apoyo a ellos fue en lo relacionado al diseño de productos y a la búsqueda de mercado; los resultados fueron satisfactorio para ellos, ya que lograron contactar dos buenos clientes.



V. Principales problemas encontrados

- La mayoría de *artesan@s* creen que es posible vender todo o casi todo lo que producen.

Varios errores suelen cometer al iniciar sus procesos productivos, que hacen de la comercialización la etapa más compleja y difícil de la producción. La mayoría

de ellos tienen que ver con el hecho de que muchas veces no valoran la necesidad de planificar todo el proceso de comercialización (el llamado plan de mercadeo) o de capacitarse en técnicas de comercialización, **creen que es posible vender todo o casi todo lo que producen**. Sin embargo, algunas sencillas prácticas de mercadeo les pueden ayudar a superar algunos obstáculos que aparecen en la comercialización de sus productos.

- La mayoría de los artesan@s piensan que la comercialización es algo que se inicia cuando ya se ha fabricado el producto.

Selección del producto: **La mayoría de los productores piensan que la comercialización es algo que se inicia cuando ya se ha fabricado el producto**, y se olvidan que esta etapa ha de tener lugar aún antes de que se decida el producto o servicio que van a ofrecer. Si bien la comercialización constituye la actividad final del proceso productivo, el primer paso para hacer rentable un negocio ha de ser escoger un producto que sea vendible. Se trata, en definitiva, de evitar elaborar un producto por el hecho de ser el único que saben hacer, o el que les parece más fácil de hacer sin considerar si el producto es vendible en mercados diversos y por un tiempo prolongado.

- La mayoría de artes@nas desconocen su cliente o el mercado

Identificación de las necesidades del consumidor: En la actividad comercial diaria **no se trata de "vender un producto" sino de "satisfacer una necesidad"**. Durante el proceso de comercialización debe identificarse y anticiparse a los cambios de las necesidades del consumidor y modificar el producto para que responda a estos cambios.

- La mayoría de artes@nas son Individualistas

Alianzas estratégicas: **La mayoría de ellos prefiere el individualismo** y no se ponen a pensar que en estos tiempos ninguna empresa puede comercializar sus productos, sino cuenta con volúmenes de venta adecuados, costos bajos, canales de distribución idóneos y recursos financieros para comercializar el producto; esto al nivel de ellos, solo se puede lograr a través de alianzas estratégicas.

VI. Lecciones aprendidas

- No se debe forzar la unión de los grupos, son ellos los que lo deciden y esto debe ser sí y solo sí, existe una necesidad a resolver en común
- No se debe proporcionar a los grupos equipo, mobiliario o financiamiento, sino están bien organizados y sobre todo sino lo necesitan, ya que esto hace que los grupos se constituyan en base a esta regalía y no en base a la necesidad de resolver un problema en común
- No se debe prometer lo que no se va cumplir

- Los grupos deben ser capacitados en forma pausada y práctica; sobre todo dándoles la oportunidad de participar
- Debe promoverse su involucramiento en la resolución de sus problemas de mercadeo, no es el técnico quién debe sustituirlos en el momento de comercializar

VII. Principales logros obtenidos

- Nuevos contactos comerciales: casas de artesanías de hoteles, aeropuertos, museos, etc.
- Interés de grandes exportadores de Guatemala
- Promoción de productos por catálogos
- Invitación a conformar gremial de productores de artesanías afiliada a Cámara de Industria
- Interés del ministerio de cultura en replicar el proceso
- Aumento de ingresos