



Abt Associates Inc.

Cambridge, MA
Lexington, MA
Hadley, MA
Bethesda, MD
Washington, DC
Chicago, IL
Cairo, Egypt
Johannesburg, South Africa

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

Exitos y Desaciertos del Programa AGIL

Guatemala-CAP Income Generation Activities Project (AGIL)

Implementado por:
Abt Associates Inc.
#520-C-00-00-00035-00

Octubre 2,002

Preparado por:
Equipo AGIL

Preparado para:
MAGA

EXITOS MÁS NOTABLES DEL PROGRAMA AGIL

1. Caso LESTANSA

(El caso LESTANSA es un claro ejemplo de desarrollo empresarial rural en Guatemala)

Nombre del Proyecto: **DESARROLLO EMPRESARIAL RURAL**
Nombre de la Organización: La Estancia Agroindustrial Sociedad Anónima - LESTANSA-
Dirección: Aldea Estancia de la Virgen, San Martín Jilotepeque, Chimaltenango.
Teléfono: 206-8356 ; 208-0302
Contacto dentro de la Organización: Valentín Mejía (Gerente)
Localización: Aldea Estancia de la Virgen, Municipio de San Martín Jilotepeque, Chimaltenango.

▪ Antecedentes:

Hace 2 años la organización ni siquiera existía, su experiencia en Desarrollo Rural se inicia con el proceso de apoyo en organización, legalización, gestión empresarial y capacitación, desarrollada a través del Programa AGIL de USAID. La experiencia previa a este proceso fue la de haber vivido en carne propia los embates de la pobreza, de la marginación y de la guerra. Muchos de sus miembros formaron parte de las filas revolucionarias, bajo la expectativa de mejorar las condiciones de exclusión social en que vivían, acción que de alguna manera les ayudó a entender la importancia y necesidad de organizarse.

Desde hace 12 años aproximadamente, los comunitarios de la Aldea iniciaron la siembra de Ejote Francés, como cultivo de exportación que les permitía mejorar sus ingresos familiares, esto lo hacían de manera individual, teniendo que viajar al Municipio de Sumpango los días lunes, miércoles y viernes de cada semana. Estas gestiones de mercadeo sin organización les representaba un costo de Q.95 por quintal, se estimaba que cultivaban alrededor de 600 cuerdas anuales de ejote con rendimientos promedio de 15 quintales por cuerda, lo que arrojaba un costo de comercialización anual equivalente a los Q.855,000.00.

Un pequeño grupo de agricultores entusiastas inició contactos con el Programa AGIL a partir de encuentro realizado en San Martín Jilotepeque en coordinación con la Municipalidad, el Programa de Industrias para la Paz de USAID y el Programa AGIL. Se inició con una visita de sondeo, se trabajó en actividades de organización con gestión empresarial, se informó de los tipos de organización legales en el país y a partir de este conocimiento optaron por escoger la figura de la Sociedad Anónima como la que más se adecuaba a sus actividades e intereses. Lo más interesante de este proceso fue que en todas las sesiones (todos los martes de cada semana) la asistencia no bajaba de 80 personas, entre hombres y mujeres, por lo que las decisiones fueron con un alto nivel de consenso.

A la par de trabajar en el fortalecimiento organizacional, se realizaron contactos con compradores-exportadores de ejote y se inició el acopio de producto en una caseta de madera de 2x2 metros, los costos de comercialización fueron reducidos a Q.13 por quintal lo que de inmediato arrojó un beneficio directo a los productores equivalente a Q738,000.00 al año, sin incluir el hecho de haber alcanzado precios entre Q.25 y 50 por quintal encima de los precios tradicionales.

A tres meses de iniciado el proceso, Lestansa compró un terreno y construyó un centro de acopio de 150 metros cuadrados de superficie, con el apoyo económico de AGIL la Municipalidad y los Accionistas. Puede decirse que se estableció un auténtico ejemplo de descentralización y Desarrollo Empresarial Rural.

Actualmente Lestansa comercializa en forma directa, ha iniciado una diversificación productiva, compró su propio transporte, estableció un proyecto empresarial de aves ponedoras con las mujeres de los asociados, posee todo un sistema administrativo contable y tiene identificado otros negocios no agrícolas que le provean de sostenibilidad.

Los beneficiarios directos son 89 accionistas de la Etnia Kaqchiquel, quienes aportaron inicialmente Q.200.00 cada uno. La empresa abrió con 200 acciones y cuenta con una acción por persona. El valor nominal de cada acción en la actualidad asciende a Q2,565.32 (13 veces su valor original).

La cobertura de Lestansa cubre los parajes: Paraj, Pacoj Tres Cruces, Cruz Nueva, Colonia Nueva San Antonio, Tioxyá, Chitún, Chisunuc, El Centro La Estancia y Chidonjuan. Las actividades de producción entre los beneficiarios directos generan alrededor de 30,000 jornales de trabajo agrícola. Se han generado 5 empleos plenos (Gerente, Contador, Piloto y dos Guías de Campo), además de ocupar de manera parcial a personal encargado de la recepción, clasificación y mercadeo.

Lestansa es una Sociedad Anónima conformada por 89 accionistas fundadores, que cuenta con un Consejo de Administración conformado por 7 Personas más la implementación de las siguientes comisiones de apoyo: Comisión de Producción, Comisión de Comercialización y Comisión de Fiscalización y Auditoría. Cuentan con todos los recursos humanos de sus socios fundadores y familias en apoyo de la empresa.

Hasta diciembre del 2001, contaban con un capital de trabajo de Q.102,594.24 y un capital social de Q.243,136.36 después de 16 meses de iniciado el proyecto. Un centro de acopio de 150 metros cuadrados de superficie, mesas de acero inoxidable, cajas plásticas para manejo de producto, una galera para la producción avícola con capacidad para 1500 aves ponedoras con sus respectivos comederos, bebederos y ponederos; un Pick-up para proveer de servicio de transporte a los accionistas, sistemas computarizados de administración, básculas, etc.

- **Desarrollo del Proyecto:**

El proyecto se inició con el apoyo del Programa de Apoyo a la Generación de Ingresos Locales –AGIL- habiéndose sumado el Ministerio de Agricultura con la facilitación de 4 becas estudiantiles para Jóvenes (2 varones y 2 mujeres) de la comunidad, que en la actualidad estudian la carrera de Peritos en Administración de Empresas Agropecuarias en la Escuela de Formación Agrícola de Sololá; AGEXPRONT en la diversificación productiva y capacitación, y Cokadi en la asesoría del proyecto de Aves ponedoras con las Mujeres, quienes denominaron a su proyecto Mujeres Unidas en Desarrollo MUNEDE. Este es otro proyecto eminentemente empresarial y rentable.

El apoyo consta de asesoría técnica empresarial, en administración, contabilidad, diversificación y mercadeo.

- **Logros Obtenidos:**

Los resultados alcanzados pueden subdividirse de la siguiente manera: Incremento a la Economía Campesina y por ende un mejoramiento de la calidad de vida de la familia rural, mejoramiento del nivel organizativo al funcionar como una empresa formal, e incremento del orgullo campesino al sentirse y proyectarse como un auténtico empresario rural, ejemplo de lucha y tenacidad para muchas otras zonas rurales del país.

En el incremento de la economía puede decirse que el proyecto ha incrementado los ingresos familiares en un mínimo de 100% con respecto a cuando no estaban organizados, para medir esto se estableció al inicio del proyecto una Línea Basal, verificada un año después por medio de una encuesta de evaluación.

La organización empresarial les ha enseñado las ventajas de trabajar unidos y tomar en consideración que funcionando como una empresa formal, tienen la oportunidad de aportar a su país y a la población en general mediante el pago de impuestos. Con ello, se ven obligados a incrementar su productividad y su nivel competitivo con respecto a otros grupos que funcionan de manera informal y que utilizan dicha economía como una ventaja comparativa de manera errónea y sin la visión de un futuro mejor para toda la población del país.

La participación de la mujer se ha hecho evidente mediante la creación de su propia empresa con apoyo de Lestansa, al igual que la proyección a la comunidad con programas de educación a jóvenes que han participado sin la necesidad de pertenecer a la empresa.

En general puede decirse que los precios del ejote se han visto incrementados debido a los procesos de comercialización establecidos por Lestansa, esto ha provocado un beneficio indirecto a cientos de productores de La Estancia y comunidades circunvecinas no asociadas.

Finalmente, el establecimiento de una Empresa Rural dentro del ámbito campesino establece un nuevo paradigma en el concepto del Desarrollo Rural en áreas caracterizadas por la pobreza y la marginalidad social, y donde las políticas macroeconómicas de desarrollo,

que en general acompañan a las de ajuste estructural, no son suficientes para generar un círculo económico virtuoso.

Es proyecto innovador porque utiliza las técnicas de planificación estratégica para encontrar el camino que más se ajusta a sus necesidades, limitaciones y aspiraciones.

Es innovador porque asumen la figura de Sociedad Anónima, aceptando tácitamente que sus actividades son eminentemente empresariales, a expensas de conocer que con dicha figura podrían no ser elegibles para fondos sociales, mismos que erróneamente establecen en sus Leyes Orgánicas que solo podrán financiar a organizaciones sin fines de lucro y porque establece un nuevo concepto en el Desarrollo Rural, que rescata el orgullo que significa ser agricultor y a la vez empresario de éxito y con futuro.

Con recursos y apoyos adicionales, Lestansa iniciaría un programa de crédito supervisado a la producción, implementando una tienda de insumos agropecuarios, como una empresa anexa a Lestansa y rentable. Utilizaría dicho fondo para concretar su sueño de reducir la cadena comercial al iniciar exportaciones directas a mercados internacionales, donde se tiene evaluado que podría incrementar sus ingresos en un 50% adicional a lo actual. Para ello requiere de contar con un fondo de comercialización porque los pagos se recibirán a 45 días después de la exportación. Igualmente iniciarían otros proyectos empresariales: panadería, fábrica de abonos orgánicos y un mini mercado.

▪ **Lecciones Aprendidas:**

- Que los grupos campesinos tienen la capacidad de establecer y administrar empresas rentables, mismas que sí requieren del apoyo y seguimiento técnico.
- Que nunca los grupos técnicos deben asumir la toma de decisiones a expensas del desplazamiento de la capacidad local y que durante los procesos de negociación, los equipos asesores deben dejar que los dirigentes tengan el derecho de cometer sus propios errores.
- Que las Gerencias de las empresas deben ser asumidas desde un inicio por personal capacitado local y no cometer el error de importar administradores que al final, no trasladan su capacidad.
- En todo proceso de acompañamiento debe asegurarse como mínimo una asistencia legal para la conformación de sus organizaciones, una asistencia administrativo-contable para garantizar la transparencia de las operaciones y una asistencia en diversificación y mercadeo como base para el crecimiento empresarial.
- Es indispensable el apoyo financiero inicial que permita establecer una primera dinámica comercial.
- Deberán buscarse alternativas de financiamiento para la comercialización, que les permita traspasar el umbral de la inaccesibilidad a los financiamientos

convencionales. Esto se considera como el principal cuello de botella para los proyectos que han cumplido con todo los esfuerzos iniciales para optar al desarrollo rural.

2. Caso Agua Escondida

Nombre del Proyecto: **DESARROLLO AGROEMPRESARIAL**
Nombre de la Organización: Asociación de Desarrollo Empresarial Santo Tomás –ASODEST-
Dirección: Cantón Agua Escondida
Contacto dentro de la Organización: Martín Guarcas (Presidente)
Localización: Aldea Agua Escondida, Chichicastenango, El Quiché

▪ Antecedentes:

El proyecto Desarrollo Integral de Agua Escondida se inició a partir de la conformación de un grupo de productores de cultivos destinados a la exportación, que mostraron interés en organizarse de una manera empresarial, consolidando sus labores de producción a partir del mejoramiento de la infraestructura de poscosecha y desarrollando una estrategia de mercado que garantice un mayor beneficio a la comunidad agrícola de la localidad.

El grupo inicial se compone de 81 pequeños productores, entre los que sobresalen: productores de Arveja Dulce y Arveja China, con altos rendimientos (35 quintales por cuerda de arveja dulce y 20 quintales por cuerda de arveja china) y la posibilidad de que se integren muchos más agricultores de dicha comunidad. Luego de 18 meses de recibir la asistencia de AGIL, Asodest se ha establecido como una agroindustria rural, que procesa brócoli para la empresa congeladora, generadora de empleo, que desconcentra la agroindustria de la capital y la traslada a la zona rural y que agrega valor como una estrategia de crecimiento económico a las comunidades del país.

Uno de los grandes alcances de este proyecto, es que se establecen casos ejemplares para la ruralidad del país, donde los mismos actores se convierten en capacitadores y multiplicadores a través de la traslación de sus conocimientos a otros grupos productivos a nivel nacional.

▪ Objetivo del Proyecto:

Promover el desarrollo empresarial de la Comunidad de Agua Escondida, Chichicastenango, El Quiché, con el propósito de incrementar la generación de ingresos locales, utilizando parte de dichos ingresos para el mejoramiento de la calidad de vida de la familia rural.

▪ Desarrollo del Proyecto:

A partir de la producción para la exportación, se pudo detectar que uno de los principales problemas es la presencia de una excesiva intermediación, que les impide el acceso a precios justos, quedando el mayor beneficio entre los intermediarios o Coyotes.

A partir de dicha determinación y a la buena voluntad de un grupo de jóvenes comunitarios de Agua Escondida, el Programa AGIL, quienes apoyan a diversos grupos del Altiplano guatemalteco en el desarrollo empresarial rural, se interesó en las potencialidades de Agua Escondida y decidió apoyar el crecimiento y consolidación de su gestión empresarial con los siguientes componentes:

- Organización empresarial
- Organización comunitaria
- Administración
- Contabilidad
- Producción
- Pos cosecha
- Contactos de mercado
- Apoyo en la construcción de un Centro de Acopio
- Gestión empresarial
- Participación en ferias y eventos especializados para la comercialización
- Acciones de capacitación y asistencia técnica especializada, etc.

Para la realización de todas las acciones que requiere la implementación de un proyecto que ejemplifique un modelo de desarrollo empresarial rural a nivel comunitario, que pueda ser replicado en muchos otros lugares del país, se requiere conformar un grupo de apoyo conformado por líderes comunitarios, Organizaciones Gubernamentales, no Gubernamentales, especialmente en el nivel Municipal, quienes deben integrarse como los auténticos gestores del desarrollo local y especialmente de proyectos que tienden a la autosuficiencia y la sostenibilidad de una manera descentralizada.

A partir de estas concepciones y acciones específicas, se inició la conformación de una Asociación Civil denominada ASOCIACIÓN PARA EL DESARROLLO EMPRESARIAL SANTO TOMAS –ASODEST- misma que cumple en la actualidad con todo el formato legal que la acredita como tal.

A la par de trabajar en el mejoramiento de la organización, se procedió a realizar contactos de mercado, para lo cual se logró elaborar convenios comerciales con la empresa SIESA, con quien se planificó la siembra de 300 cuerdas de 40x40 varas (50 manzanas) de arveja china y arveja dulce. Se accionó un sistema de financiamiento tripartito entre la empresa exportadora, la Misión China y una ONG denominada BOMAN & PECK más la asistencia técnica y económica de AGIL, quien viene desarrollando un proceso de consolidación empresarial del grupo, a través de acciones prácticas de mercadeo y aplicación de sistemas administrativo contables. Se proveyó a la Asociación de capital semilla para iniciar la construcción de un centro de acopio, provocando que a este esfuerzo se sumara el apoyo financiero de la Municipalidad de Chichicastenango y la Misión China, logrando

construir una infraestructura de acopio y procesamiento con una superficie de 150 metros cuadrados. Poseen en la actualidad un sistema administrativo contable computarizado y con las utilidades del primer proceso, han iniciado la construcción de oficinas administrativas y un salón de reuniones.

El resultado obtenido de la primera fase del proyecto productivo fue la generación de un ingreso bruto equivalente a medio millón de quetzales, obtenidos de la venta de arveja dulce y china, actividad que les permitió obtener una ganancia neta de Q.40,000.00 y una capitalización de Q.40,000.00, recursos que les ha permitido iniciar una segunda fase de crecimiento y despegue empresarial.

Durante la fase de producción y venta de la arveja, se continuó con la iniciativa de búsqueda de nuevos contactos comerciales, habiendo logrado obtener un contrato de maquila de brócoli para una empresa congeladora, a quien se le realizan procesos de recepción, control de calidad y cortes, mismos que difieren en función de las exigencias del mercado norteamericano. Esta es una actividad generadora de empleo rural, proyectando una ocupación promedio durante la primera fase del proyecto equivalente a 3600 jornales de trabajo y una generación económica bruta equivalente a Q.150,000.00 por temporada.

En resumen puede decirse que a través de un cambio de actitud “ **DE AGRICULTOR A EMPRESARIO** “, con un apropiado apoyo de la cooperación internacional y la acertada participación de las instancias locales, convierten a un pequeño grupo indígena de la etnia de los Quichés, en un modelo empresarial que en una sola temporada genera rendimientos equivalentes a Q.650,000.00 y proyecta duplicar como mínimo sus ingresos para una segunda temporada.

Este tipo de proyectos son ejemplares y deben recibir todo el soporte y seguimiento de parte de las autoridades del Ministerio de Agricultura, a efecto de aprovechar los buenos ejemplos de desarrollo rural, potencializarlos y utilizar dicho potencial, como ejemplos vivos de que sí existen formas y procedimientos, que desde una perspectiva empresarial generan desarrollo de una manera sostenible.

3. Caso de Aves Ponedoras en Cajixay y Xetze

▪ Antecedentes:

El Programa AGIL dentro de sus actividades en la zona de influencia del Triángulo Ixil, realizó un Diagnóstico de Mercado para Aves Ponedoras y la capacidad de venta de huevos en Chajul, Cotzal y Nebaj. Este diagnóstico determinó que existía una excelente opción para el establecimiento de granjas ponedoras, ya que los huevos llegan desde Granjas Julia en la salida de la ciudad Capital hacia el Atlántico.

Con ayuda de las Unidades Técnicas Municipales se identificó un grupo de pobladores, viudas y matrimonios pertenecientes al grupo Nantenam, en la aldea Cajixay del

Municipio de Cotzal. Y de la Oficina de Planificación de Chajul quienes nos apoyaron para obtener ingreso y la atención del grupo de Agroaldea Xetze.

Se ha iniciado un proceso de apoyo en capacitación para lograr la organización formal y se llevó a un grupo de productores que se envió a Chimaltenango a las instalaciones de COKADI para que pudieran dar una adecuada atención a las gallinas, llevar controles administrativos y manejo de aves ponedoras en general.

▪ **Desarrollo del Proyecto en Xetzé:**

- Mejoramiento de las condiciones de vida:
 - Del grupo total de familias de la Agro aldea Xetzé con los cuales hablamos y, a los que se les presento el proyecto de aves ponedoras y, que pasaron el proceso de capacitación, sólo 5 apostaron por el desarrollo del proyecto.
 - Luego de una etapa de construcción difícil de una galera para 1,500 aves, en la que contamos con la ayuda de la Municipalidad de Chajul y los miembros de las 5 familias, se logró implementar el proyecto.
 - Hoy tenemos que no logran suplir la demanda local de huevos y están buscando ampliarse y tener otra galera para albergar 1,000 gallinas más, por su cuenta, concluyendo que este proyecto es exitoso, existiendo interés de participar en el proyecto de las demás familias de la Agro aldea, ahora que han visto resultados.
- Orientaciones y apoyos recibidos por el Proyecto:
 - Se entregaron 1,000 aves el 2 de Julio en gallinas raza Lohmann Brown de 20 semanas de edad.
 - Se encuentran con un 96.5% de postura.
 - 2 miembros de la comunidad fueron capacitados en todos los aspectos de crianza, alimentación, limpieza y tratamiento de enfermedades.
 - La capacitación incluyó aspectos administrativos y contables para dar un adecuado seguimiento a las actividades económicas de la empresa.
 - De acuerdo a la metodología de COKADI, se está dando seguimiento a la capacitación en el proyecto.
- **Lecciones Aprendidas:**
 - La identificación de una actividad productiva potencial a través de un diagnóstico comunitario permite la elección de un proyecto adecuado.
 - La asistencia técnica debe enfocarse a aspectos críticos puntuales que causen impacto en el desarrollo de las actividades.
 - El acompañamiento a los grupos debe ser constante y multidisciplinario con profesionales de diferentes ramas como contar en el caso de una obra gris o de

construcción con el apoyo decidido de un Ingeniero Civil con experiencia y una Organización con experiencia en proyectos de aves ponedoras.

- De preferencia contar con el apoyo de los gobiernos locales tipo Unidades Técnicas u Oficinas de Planificación de la Municipalidad de cada área para involucrarlos en la ejecución de los proyectos.
- Este proyecto se ha replicado en la Aldea Cajixay de San Gaspar Chajul y Aldea Tierra Linda de Chisec con el mismo éxito que en Xetzé.

Casos de Dificultad de Implementación

1. Caso: Naranjas de Rabinal

▪ Antecedentes:

Tradicionalmente es conocido que en Guatemala existen algunas potencialidades en productos y cultivos que no han sido explotados adecuadamente. Dentro de este marco es conocido que la Naranja de Rabinal es una de las mejores e incluso una empresa de jugos tomó el nombre para promocionar la calidad de su jugo de naranja.

El Programa AGIL dentro de sus actividades en la zona de influencia de Rabinal, identificó un grupo de productores que buscaban diversificar sus actividades, al evaluar sus potencialidades se encontró que tenían entre sus cultivos la famosa naranja, cuyas características son apreciadas en el consumo en fresco, por lo que se decidió apoyar al grupo, identificándolos como “productores de naranjas de Rabinal”.

Se inició un proceso de apoyo en capacitación para lograr la organización formal y mejorar la calidad, posteriormente se tomaron muestras para dar apoyo en el proceso de mercadeo estableciendo los contactos necesarios.

Para venta en fresco, se obtuvo buena aceptación por parte de La Carreta. Entre los problemas enfrentados comentaron que la calidad externa de la naranja no era la adecuada y que no tiene buena vida de anaquel. Agroindustrias Valencia, S.A.; quienes dijeron que el jugo de la naranja de Rabinal tiene excelente color y grados Brix, pero tamaño muy pequeño y no dura mucho en almacenamiento.

▪ Principales dificultades en la implementación del proyecto:

- No estaban organizados formalmente.
- No contaban con una plantación intensiva de naranja, más bien cada productor contaba con varios árboles dispersos en su terreno.
- No estaban dando mantenimiento a la plantación.
- Varias ONG's y OG's habían intentado apoyarles en organización y producción pero la mayoría de los productores tenían empleos que no les permitían asistir a las actividades programadas.
- La preocupación del productor estaba centrada en la venta de la producción hasta el momento en que la naranja iniciaba el proceso de maduración.
- El mercadeo lo efectuaban vendiéndole la producción en pie a coyotes de la zona quienes cosechan la naranja, a precios muy por debajo de los precios de mercado.

▪ **Conclusiones:**

- De acuerdo al Modelo AGIL de desarrollo rural, se identificó un grupo de productores con un cultivo potencial.
- Se estableció en principio el interés de los productores por recibir apoyo.
- Iniciamos la capacitación en organización formal del grupo.
- Los contactos de mercadeo fueron identificados, las muestras aprobadas y se inició el proceso formal de comercialización, ya que los problemas de calidad podían superarse a corto plazo.
- Al aplicar el acompañamiento necesario se identificaron problemas de base como: que los líderes familiares varones tienen otra actividad económica y no permanecen en el lugar pues trabajan fuera de la comunidad.
- Están acostumbrados a recibir ayuda con enfoque paternalista y de subsistencia.
- Anteriores organizaciones han aportado fondos para actividades sin dar el acompañamiento necesario. Ello ha conducido a fracasos, por otro lado ellos han enmarcado toda la ayuda de ese tipo y no responden al seguimiento.
- Todo lo anterior no permitió tener éxito en el desarrollo del proyecto.

▪ **Lecciones aprendidas:**

- No se debe apoyar a productores que no lo demanden.
- No apoyar a grupos de productores agrícolas cuando su actividad principal es diferente al producto agrícola que obtienen, es decir cuando sus ingresos principales provienen de actividades diferentes.
- Para apoyar a grupos de productores que han sido apoyados por programas con enfoque asistencialista, se debe empezar por un proceso de reconversión con enfoque empresarial, partiendo de la identificación de sus potencialidades, para que se logre la autosostenibilidad.

▪ **Recomendaciones:**

- El proceso de reconversión hacia una actitud de desarrollo empresarial es a mediano plazo, y debe partir de la concientización del potencial que poseen, en principio con las mujeres de la localidad, quienes permanecen en el lugar, y dar el acompañamiento en todo el proceso de producción y mercadeo con una participación proactiva del grupo, tratando de involucrar a los varones.
- Investigar los grupos de poder dentro de la organización para que la elección de líderes sea la correcta.

2. **Caso: Proyecto Agroempresarial para la Asociaci[on de Desarrollo Integral de los Agricultores de Cholá – ADIAEC -**

▪ **Antecedentes:**

A inicios del año 2001 el Programa AGIL, se establece contacto con la Asociación ADIAC, localizada en la Aldea Cholá, del Municipio de Uspantán, El Quiché. Dicha organización fue fundada por el FIS para la operación del proyecto de miniriego a partir de un cofinanciamiento aportado por el referido fondo de inversión social. En el nivel de gestión administrativa, no se instruyó adecuadamente al grupo y sus dirigentes acerca de sus obligaciones tributarias, que desembocó en generar multas al grupo por el orden de los Q.8,000.00.

▪ **Desarrollo del Proyecto:**

- Se inicia con establecer de inmediato un contacto comercial con una empresa exportadora, quien a partir de sus propios intereses contrata sin mayor análisis la siembra de un área de 200 cuerdas de arveja dulce. Este es un cultivo nuevo para muchos de los productores, aunque la zona sí ha tenido relaciones comerciales previas con otras empresas. Uno de los errores principales en esta etapa es haber basado la época de siembra en las necesidades de la empresa exportadora y la falta de percepción del conocimiento que tenían los productores de que los meses de septiembre a noviembre no eran los más apropiados para el cultivo. El resultado fue una pérdida del 60% de la cosecha.
- Luego de superada esta mala experiencia y manteniendo vivo el espíritu del productor, se inicia una nueva etapa con planificación, donde se busca la época más adecuada, se toma en cuenta la preferencia del productor y se activan contactos de mercado. Con ello se consigue un contrato de producción de ejote francés para una superficie de 200 cuerdas. El resultado de esta segunda etapa no generó ganancias para la asociación, los productores sí ganaron dinero pero se dieron muchos problemas en el ámbito administrativo contable, en vista de que no separaron los créditos individuales proveídos por la asociación de las condiciones del contrato con la empresa exportadora; por lo tanto, a la hora de liquidar cuentas, los buenos productores debieron cargar con la cuenta de los malos que no cuidaron su producto y no pagaron.
- En una tercera experiencia, la gente aprendió de los errores cometidos en las formas de contratación, corrigieron las fallas y aprendieron a negociar en forma directa con los compradores exportadores. El resultado fue haber generado una buena rentabilidad al productor, haber liquidado la totalidad de sus cuentas y generar una utilidad para la Asociación equivalente a Q.9,000.00.

▪ **Lecciones Aprendidas:**

1. No iniciar los procesos empresariales, sin antes haber realizado un diagnóstico e iniciado con la consolidación de la organización.

2. No basar las actividades y programaciones sobre la base de los intereses particulares de una empresa, sin antes contraponerlos con los intereses y potencialidades de los actores locales.
3. Que la falta de continuidad y seguimiento en los procesos de asistencia, debido a la lejanía o a la falta de capacidades locales, debieran sustituirse mediante la realización de alianzas estratégicas con instituciones u organizaciones que funcionen en el ámbito local.
4. AHORRAR TIEMPO: Si bien es cierto que las experiencias negativas desembocaron en avances positivos, se invirtió mucho tiempo y espacio en consolidar una gestión de empresa que bien pudo consolidarse en la mitad de tiempo con el adecuado proceso.
5. Que para reducir la brecha de falta de capacidades locales y zonas de alto nivel de exclusión, debe elaborarse un MENU de capacitación, donde se pudieran confluir varios o muchos grupos de cada localidad. Estas capacitaciones podrían ser administrativo contables, gerencia, funciones de las Juntas Directivas, gestión empresarial, mercadeo, etc.