

---

## **Banco Interamericano de Desarrollo**



### **ATN/ ME-6355-RG**

### **Evaluación Final del Proyecto**

## **Comercialización Electrónica de Productos Artesanales**

**Informe elaborado por**

**Julio David Castellanos H., M.A.  
Consultor**

Diciembre de 2004

## INDICE

	<b>Página</b>
Resumen Ejecutivo	... 3
Capítulo 1 Descripción General del Proyecto y Metodología de Evaluación	... 5
Capítulo 2 Cumplimiento de los Objetivos y Actividades del Proyecto	... 15
Capítulo 3 Evaluación de Aspectos Específicos del Proyecto	... 31
Capítulo 4 Conclusiones	... 38
Anexos	
1. Matriz de Evaluación de Indicadores	... 43
2. Matriz de Evaluación de Actividades	... 44
3. Listado de Consultorías Realizadas por el Proyecto	... 45
4. Listado de Principales Adquisiciones del Proyecto	... 62

---

## **INFORME DE EVALUACIÓN FINAL PROYECTO DE COMERCIALIZACIÓN ELECTRÓNICA DE ARTESANÍAS ATN / ME- 6355- RG**

### **Resumen Ejecutivo**

El convenio del proyecto “Comercialización Electrónica de Productos Artesanales” fue suscrito entre el Banco Interamericano de Desarrollo y la Asociación para la Promoción del Comercio Equitativo de Centro América, México y el Caribe (Asociación CRECER) el 12 de febrero de 1999. El proyecto tuvo un presupuesto de US\$950,000, de los cuales el FOMIN aportó US\$604,500 y las organizaciones contraparte US\$345,500.

El objetivo del proyecto consistió en promover la competitividad de organizaciones de productores de artesanías para la exportación con experiencia en el marco del comercio equitativo, mediante el uso de instrumentos innovadores de comercio electrónico que les permitan optimizar sus relaciones comerciales y diversificar su cartera de clientes hacia el mercado convencional.

La ejecución del proyecto se organizó alrededor de tres componentes: a. Transferencia tecnológica; b. Desarrollo de la capacidad empresarial y gestión de mercado; y c. Desarrollo y diseño de nuevos productos de acuerdo a tendencias de mercado.

El proyecto se dirigió originalmente a tres organizaciones beneficiarias: Copavic (Guatemala), Xochiquetzal (México) y Proarte (Nicaragua). Esta última organización se retiró del proyecto en el año 2001 por razones administrativas internas. Posteriormente el proyecto incorporó a tres organizaciones más como beneficiarias del mismo: Crearte (Guatemala), Fideicomiso Sacalá (Guatemala) y Fideicomiso Chortí (Guatemala)

El proyecto tuvo una duración de cinco años comprendidos de marzo de 1999 a septiembre de 2004. El proceso de evaluación final del proyecto se realizó entre los meses de octubre y diciembre de 2004.

Después de cinco años de ejecución, las organizaciones de productores de artesanías beneficiarias de las acciones del proyecto experimentaron un fortalecimiento significativo en sus niveles de competitividad, lo cual las ha llevado a mejorar las relaciones comerciales con sus clientes dentro de la red de comercio equitativo y a establecer condiciones de gestión propicias para competir adecuadamente en los mercados convencionales de artesanías a nivel internacional. Por estas razones se considera que el proyecto alcanzó plenamente su objetivo principal.

---

Al haberse logrado este objetivo, el proyecto ha contribuido significativamente a mejorar las condiciones de vida de aproximadamente 2000 productores de artesanías de bajos ingresos en la región Centroamericana y México, cuyos ingresos familiares podrían ser sostenibles en el largo plazo con la continuidad de los procesos comerciales desencadenados por este proyecto.

El proyecto logró un nivel de ejecución alrededor del 85% de las actividades programadas, lo cual permitió la experimentación adecuada de su diseño en la práctica. De acuerdo con los resultados obtenidos, la metodología desarrollada del proyecto ha sido efectiva en promover la competitividad de las organizaciones beneficiarias. La evaluación final ha demostrado que los objetivos del proyecto fueron alcanzados, para lo cual se considera que el período de extensión concedido por el Banco en su oportunidad, permitió consolidar muchos de los procesos que incidieron en los resultados obtenidos.

El modelo de intervención establecido en este proyecto podría ser utilizado para replicarse en otras regiones que experimenten condiciones económicas similares.

---

## Capítulo 1

### Descripción General del Proyecto

#### 1.1 Resumen del Proyecto

**Organismo ejecutor:** Asociación para la Promoción del Comercio Equitativo de Centro América, México y El Caribe –CRECER-

**Período de ejecución:** 5 años (marzo 1999 a septiembre 2004)

**Beneficiarios:** Organizaciones de pequeños artesanos de Centro América, México y el Caribe (relacionadas con el comercio equitativo). El proyecto contemplaba como beneficiarios:

- Copavic (Guatemala)
- Xochiquetzal (México)
- Proarte (Nicaragua)

El proyecto incorporó a otras organizaciones (empresas) de productores de artesanías, razón por la que fueron beneficiarias:

- Crearte (Guatemala )
- Fideicomiso Sacalá (Guatemala)
- Fideicomiso Chortí (Guatemala)

**Justificación:**

1. Se hacía necesario que la población de bajos ingresos de países en desarrollo compartieran las oportunidades y los beneficios que ofrece la globalización de los mercados y la innovación tecnológica (e-commerce e intercambio electrónico de información de mercados).
2. Se requería de un reposicionamiento de artesanía de la región hacia productos más duraderos, de calidad, con diseños creativos, funcionales y con capacidad de adaptación rápida a las nuevas tendencias.
3. Era necesario mejorar los mecanismos de comunicación y acceso a clientes actuales y potenciales, con la intención de incursionar en nuevos nichos de mercados, fuera del mercado equitativo y diversificar la cartera de clientes mayoristas.
4. El uso de Internet podría permitir el acercamiento entre las organizaciones y sus clientes, tal manera que pueden eliminarse intermediarios en la cadena comercial.
5. La Asociación Crecer contaba con la experiencia y capacidad de interlocución y enlace entre la oferta y la demanda de servicios de capacitación y asistencia técnica. La Asociación Crecer estaba en capacidad de brindar estos servicios a las organizaciones de pequeños productores artesanales.

**Objetivo General:** Promover la competitividad de organizaciones de productores de artesanías para la exportación con experiencia en el marco del comercio equitativo, mediante el uso de instrumentos innovadores de comercio electrónico que les permitieran optimizar sus relaciones comerciales y diversificar su cartera de clientes hacia el mercado convencional.

**Objetivos Específicos:**

1. Transferir la tecnología y capacidad de manejo de E-commerce a los beneficiarios.
2. Instalar un sistema de gestión de información continua de mercados, mediante sistemas de intercambio electrónico de datos (SIE).
3. Fortalecer la capacidad de planificación y gestión de mercados de las organizaciones de productores.
4. Fortalecer la capacidad de las organizaciones de productores para desarrollar nuevos productos, de acuerdo especificaciones de clientes y tendencias de mercados.

**Componentes:**

**1. Transferencia tecnológica**

Este componente consideraba actividades relacionadas al diseño y utilización de sitios Web como instrumento de promoción comercial (catálogos en línea, fotografía digital, links relacionados, información de mercados, etc)

**2. Desarrollo de la capacidad empresarial y gestión de mercado**

Este componente considera actividades relacionadas al fortalecimiento gerencial, administrativo y tecnológico de las organizaciones beneficiarias permitiendo el acceso a mercados de manera competitiva y sostenible.

**3. Desarrollo y diseño de nuevos productos de acuerdo a tendencias de mercado**

Este componente fue desarrollado específicamente para dotar a las organizaciones de elementos básicos de diseño y elaboración de productos de acuerdo a las tendencias y necesidades del mercado.

## **1.2 Breve Descripción de las Empresas Beneficiarias**

### **1.2.1 XOCHIQUETZAL**

Es una empresa que tiene 14 años de operación y se dedica a la comercialización de artesanías Mexicanas. La comercialización la realiza mediante la exportación a Estados Unidos y Europa. Además de comercializar la producción de diversos grupos de artesanos localizados en diferentes regiones de México, presta servicios (a los artesanos) en diseño, procesos y técnicas de elaboración de productos, además del transporte y embalaje.

Dentro de sus líneas de productos se encuentran principalmente productos de cerámica de baja temperatura. Sus ventas oscilan alrededor de los US\$200,000 anuales. En la actualidad, la empresa es una de las principales fuentes de ingresos para aproximadamente 700 artesanos ubicados en los estados mexicanos de: Jalisco, Morelos, México DF, Puebla, Michoacán y Guanajuato.

XOCHIQUETZAL se integró al proyecto por ser una organización fundadora de la Asociación CRECER y ha permanecido en su Junta Directiva desde su establecimiento.

### **1.2.2 COPAVIC**

Es una cooperativa de artesanos que se dedica al diseño, producción y comercialización de productos de vidrio soplado. Fue fundada el 12 de diciembre de 1976 por la iniciativa de 17 artesanos de la comunidad de Cantel (municipio del departamento de Quetzaltenango, Guatemala). Actualmente cuenta con 19 socios y 32 empleados.

Dentro de sus líneas de productos se encuentran: vasos, vajillas, copas, tarros, dulceras, adornos, floreros, jarras, candeleros, etc. Estos productos son elaborados a base de vidrio reciclado. COPAVIC tiene ventas alrededor de los US\$325,00 anuales. Ha repartido excedentes financieros a sus socios, de conformidad con su estatutos, desde el año 1991.

El 44% de la producción es para exportación, principalmente a organizaciones europeas de comercio justo (Alemania e Italia) y el resto (56%) es para mercado nacional. Las ventas nacionales se realizan a través de una tienda propia ubicada en las instalaciones de la cooperativa y a comerciantes en toda Guatemala, principalmente en la ciudad capital y algunos sitios turísticos como Antigua Guatemala y Sololá.

COPAVIC se integró al proyecto por ser una organización fundadora de la Asociación CRECER y ha permanecido en su Junta Directiva desde su establecimiento.

### 1.2.3 PROARTE

Esta empresa era una de las tres organizaciones beneficiarias originales del proyecto, sin embargo cerró operaciones en el año 2001, luego de enfrentar grandes problemas financieros. Era una empresa dedicada a la comercialización de artesanías nicaragüenses. Fue fundada en 1995 y la conformaron dos accionistas (Asociación Menonita para el Desarrollo Económico -MEDA- y El Servicio Holandés para el Desarrollo –SNV- cada uno con el 65% y el 35% de las acciones respectivamente).

El 98% de las ventas era para exportación, tanto a mercados de Europa (60%), como de Estados Unidos (40%). En 1999 un 74% de las ventas se realizaban a mayoristas y 24% a ATOs<sup>1</sup>, pero esta situación fue cambiando y el mercado de mayoristas se fue reduciendo considerablemente.

A pesar de que en 1997 PROARTE alcanzó el nivel más alto de ventas desde su creación (US\$430,000), generaba pérdidas operativas. En los años siguientes las ventas fueron descendiendo. En 1999 bajaron a US\$275,000 (aproximadamente). En el año 2001 no logrando el nivel de ventas necesario para alcanzar el punto de equilibrio, tomaron la decisión de cerrar operaciones.

### 1.2.4 CREATE (INTERNATIONAL FAIR TRADE COMPANY)

CREATE inició sus actividades en 1998, como un programa de la Asociación CRECER. En el año 2000 se constituyó como sociedad anónima e inició operaciones de exportación como una alternativa para procurar el mejoramiento de calidad de vida de pequeños productores artesanales organizados en Guatemala. En el año 2001 ingresó al proyecto como organización beneficiaria.

CREATE promueve la promoción y comercialización de sus productos a nivel internacional, garantizándoles una remuneración justa y equitativa para sus productos. Sus tres líneas principales de productos son: a. Accesorios para el Hogar; b. Accesorios Personales; y c. Manualidades. El 100% de las ventas se destinan a mercado externo, principalmente a mercados europeos y especialmente a nichos de comercio equitativo y convencional. CREATE apoya a cerca de 300 productores organizados en cooperativas, grupos solidarios y talleres familiares ubicados en diferentes departamentos del país. Esta empresa tiene ventas de alrededor de los US\$150,000 anuales.

La Asociación CRECER es propietaria del 60% de las acciones de CREATE, por lo que sus Juntas Directivas están integradas por los mismos miembros.

---

<sup>1</sup> Alternative Trade Organizations



### **1.2.5 FIDEICOMISO CHORTÍ**

Este proyecto se inició como una alternativa de desarrollo en la población Chortí en cuatro comunidades de extrema pobreza del departamento de Chiquimula, Guatemala. Las acciones se emprendieron a través de la iniciativa “Disminución de Riesgos y Vulnerabilidad” en cuatro comunidades de Jocotán y Camotán, para lo cual se conformó un fideicomiso destinado a la administración de recursos de la cooperación internacional.

En la actualidad la organización cuenta con aproximadamente 550 artesanas que se dedican a la fabricación de canastas, fundas, petates, sombreros, bolsas y hamacas elaborados con fibras nativas de la región. Las productoras han constituido la asociación “Ajpatnar Chortí,” la cual tiene por objetivo fomentar y apoyar la producción y comercialización de artesanías elaboradas a partir de fibras vegetales naturales, que permitan a la comunidad una mejor calidad de vida y un incremento sustancial en sus ingresos.

La asociación es a su vez propietaria de la empresa comunitaria denominada “Nativos S.A.” la cual ha logrado obtener contratos significativos con industrias importantes en Guatemala. Las ventas anuales han alcanzado los US\$100,000, aproximadamente. Esta organización se integró como beneficiaria del proyecto a partir del 2003.

### **1.2.6 FIDEICOMISO SACALÁ**

Es un proyecto que inició hace 11 años, para buscar alternativas de desarrollo sostenible en la Aldea Sacalá Las Lomas, San Martín Jilotepeque, Chimaltenango. El proyecto contempla la implementación de una cadena de producción, transformación y comercialización de productos forestales que incluye viveros, 2.5 caballerías de plantaciones forestales comunitarias, un pequeño aserradero, una carpintería y una comercializadora.

En la actualidad participan de sus actividades aproximadamente 450 agricultores los que han establecido 1,200 parcelas forestales de 1,000 m<sup>2</sup> cada una, para totalizar un área de 120 hectáreas. También se tiene una carpintería con 20 trabajadores, miembros de las comunidades beneficiarias, y una empresa comercializadora, que tiene abierto un mercado en crecimiento en las principales tiendas de artículos para el hogar en Guatemala. Los agricultores están organizados en una asociación civil TIKONEL TAK CHE (Sembradores de Árboles) que pertenecen a 3 aldeas de San Martín Jilotepeque, Chimaltenango.

La asociación es propietaria de la empresa comunitaria “Sacalá, S.A.” la cual produce accesorios de madera para decoración y uso en el hogar (azafates, desayunoadores, aisladores de calor, tablas para sushi, cajas de té, candeleros, tablas de pan, tablas de quesos, entre los principales productos) con ventas anuales de US\$45,000 aproximadamente.

Esta organización se integró como beneficiaria del proyecto a partir del año 2003.

### **1.3 Características del Mercado Internacional de Artesanías en el Cual Operan las Empresas Beneficiarias del Proyecto<sup>2</sup>**

Para los grandes importadores de productos artesanales en Europa y Estados Unidos, los países asiáticos constituyen las principales fuentes de origen. Casi todos los importadores compran en el Sur y Este de Asia: India, Indonesia, Filipinas, Vietnam, Hong Kong y China. Latinoamérica y África son para los importadores más pequeños la fuente para artículos de carácter étnico.

Muchos de los importadores describen sus colecciones como modernas o contemporáneas y le dan bastante importancia a la moda. Pocas veces los importadores compran directamente productos existentes de proveedores y trabajan en gran medida por el desarrollo de nuevos productos. Una buena oferta de productos es considerada por los grandes compradores como esencial.

Los importadores se dedican sobre todo al comercio de regalos y de accesorios para el hogar en el más amplio sentido de la palabra, lo que incluye también vidrio, cerámica y textiles. El tamaño de la colección varía considerablemente por importador. La colección comprende entre unos 1000 a 2500 artículos. De un proveedor sólo se compran pocos artículos diferentes, por lo general menos de 20. La importancia de un fuerte surtido de productos es grande. El estilo del surtido de la mayoría de los importadores no es étnico, ya que este factor es poco valorado. La mayoría de importadores tienen una colección fija bastante grande, la rotación es menor al 30%.

Los importadores trabajan mucho en el desarrollo de productos. Más del 70% desarrolla productos, ya sea adaptándolos o diseñándolos (o ambos). Menos del 30% es comprado directamente del estante. La propia iniciativa del productor es sólo tomada en cuenta en la primera fase de oferta, si hay interés, los compradores dan casi siempre indicaciones concretas, las cuales tiene que ser observadas rigurosamente para garantizar los pedidos.

---

<sup>2</sup> Datos proporcionados por el estudio de mercado (2004) preparado para el proyecto por la empresa holandesa TUYU BV.

Los plazos de entrega son un asunto importante en la relación con los clientes. El no sostener el plazo de entrega puede dañar la relación con el cliente en gran manera, hasta el punto de que el cliente no quiera comprar más, aunque el producto sea muy bueno. Los plazos de entrega son de 3 a 6 meses. Las compras se hacen más que todo en ferias de exposición y en visitas directas a los proveedores. También se compra primero en una feria y sólo después de una experiencia positiva se visita al productor.

En el contexto general de la importación de productos artesanales en países desarrollados, se ha desarrollado la red de comercio denominada “comercio justo” a través de la labor de aproximadamente 20 organizaciones que llevan a cabo actividades económicas con empresas en países en desarrollo que cumplen con estándares sociales específicos.

Dentro de los principios y condiciones establecidas por los miembros de la red de comercio justo se encuentran: apoyo a los productores que forman parte de la población indígena, la existencia de un programa de desarrollo empresarial para productores, un esquema apropiado de distribución de los ingresos generados en el comercio, oportunidades para capacitación y recreación y otros aspectos ambientales y comunitarios.

A menudo los compradores de comercio justo conocen a sus proveedores por vía de contactos, entre otros, por vía de los circuitos a los cuales se encuentran afiliados. Las empresas de comercio justo visitan ellos mismos a sus proveedores porque quieren tener una idea de las condiciones de trabajo. Esta es una faena que quita bastante tiempo por lo que limitan el número de proveedores con los que trabajan y son muy selectivos en la inicio de actividades con nuevos proveedores.

Hay una preferencia por las relaciones duraderas con los proveedores. El mínimo anual de compra normalmente se sitúa alrededor de US\$10,000. El dominio del inglés es una condición necesaria en estas relaciones. Las organizaciones de comercio justo señalan que es importante reunir una buena información sobre los productos y de las condiciones de trabajo para garantizarse que se cumplen con los estándares requeridos.

Como consecuencia del establecimiento de estas relaciones de mutua confianza, normalmente los importadores de la red de comercio justo anticipan hasta un 50% del valor de los pedidos y pagan el restante 50% contra entrega de la mercadería, lo cual tiene un alto impacto en el capital de trabajo de las organizaciones intermediarias. En adición a estos mecanismos, existen oportunidades de tener acceso a otros instrumentos financieros ofrecidos por entidades que apoyan directamente a las empresas calificadas en la red de comercio justo.

---

## 1.4 Etapas de Ejecución del Proyecto

La ejecución del proyecto puede dividirse en tres fases:

### I Fase

Esta fase comprendió los primeros seis meses de ejecución. Este período se desarrolló desde la firma del convenio hasta el primer desembolso. La mayoría de acciones se enfocaron en completar las condiciones previas para el primer desembolso.

### II Fase

Este período de ejecución corresponde a los tres años comprendidos entre 2000 y 2002. En esta fase se realizaron la mayoría de actividades de cada uno de los componentes para lo cual se integró la unidad ejecutora con una persona en la coordinación y otra como consultor de nuevos productos. Durante este período, el proyecto cambió 4 veces de coordinador, lo cual afectó el nivel de ejecución.

### III Fase

Esta última fase del proyecto inició en marzo de 2002 y finalizó en septiembre 2004 correspondiendo a las ampliaciones concedidas oficialmente por el Banco. Durante este período de consolidaron los procesos de intervención en las organizaciones beneficiarias, lo cual permitió alcanzar con éxito la mayor parte de objetivos del proyecto.

## 1.5 Metodología de Evaluación

### 1.5.1 Objetivos de la Evaluación

- a. Evaluar el grado de cumplimiento del objetivo del Proyecto y de sus componentes en forma general y por organización, en los distintos niveles de ejecución de las actividades programadas.
- b. Determinar el grado de alcance de los objetivos en función de los indicadores de desempeño de acuerdo al marco lógico del Proyecto, a efecto de señalar aciertos y desaciertos en función de la obtención de lecciones aprendidas para la implementación de futuros proyectos similares.
- c. Establecer el grado de satisfacción de las organizaciones beneficiarias en función de la utilidad práctica de las acciones desarrolladas y el impacto en su desempeño comercial.
- d. Brindar elementos analíticos para elaborar el borrador de Informe PCR del Proyecto.

### 1.5.2 Aspectos Específicos Evaluados

De conformidad con los términos de referencia para esta consultoría, el proceso de evaluación comprendió operativamente las siguientes dimensiones y variables de investigación:

- Resultados obtenidos por el proyecto.
- Grado de cumplimiento del objetivo de desarrollo.
- Grado de cumplimiento de los objetivos del proyecto.
- Grado de cumplimiento de las actividades programadas.
- Actividades y cumplimiento de indicadores previstos para el apoyo a las organizaciones beneficiarias de Asociación CRECER.
- Efectividad de la(s) metodología(s) aplicada(s).
- Desempeño institucional y operacional de la unidad de coordinación.
- Grado de participación de las empresas beneficiarias.
- Número de organizaciones integradas al programa y el impacto del proyecto en términos de la promoción de la competitividad en los mercados de exportación.
- Uso de herramientas de comercialización electrónica en el sector artesanal.
- Nivel de apoyo del proyecto para la mejora del desempeño comercial de las organizaciones.
- Funcionamiento técnico del sistema de e-commerce y el sistema electrónico de intercambio de datos SEID.
- Eficacia y oportunidad de la asistencia técnica de acompañamiento a las organizaciones.

### 1.5.3 Ejecución del Proceso de Evaluación

El proceso de evaluación se llevó a cabo durante los meses de octubre, noviembre y diciembre de 2004, a través de las siguientes actividades:

a. Estudio Documental en el Banco. Como punto de partida de la evaluación, se revisó la documentación pertinente sobre el proyecto a cargo del oficial responsable de la operación dentro del Banco, particularmente la relacionada con: a. Convenio suscrito con el Banco; b. Informes Anuales de ejecución operativa y financiera; c. Informe de evaluación intermedia; d. Documentos relacionados con las consultorías y productos específicos del proyecto.

b. Estudio Documental en la Unidad de Ejecución. Se procedió a revisar los documentos más relevantes del proyecto en la unidad ejecutora: a. Informes de ejecución; b. Informes financieros; c. Informes de los procesos de consultoría en gestión empresarial; d. Informes

---

de consultoría en mercadeo; c. Informes de consultoría en diseño de nuevos productos; d. Funcionamiento de los sitios Web y del SEID.

c. Entrevistas con Equipo de la Unidad de Ejecución. De conformidad con la guía de entrevista para el equipo de la unidad de coordinación, se procedió a realizar varias entrevistas para establecer la perspectiva de la unidad ejecutora sobre las lecciones aprendidas del proyecto.

d. Visitas de campo a Organizaciones Beneficiarias. Se programó una visita a cada una de las organizaciones beneficiarias del proyecto a efecto de realizar las entrevistas necesarias con el equipo que participó en el proyecto. Haciendo uso de la guía de entrevista y de obtención de información relevante, se procedió a verificar la documentación, materiales y otros aspectos del proyecto para obtener los datos relevantes al proceso de evaluación.

e. Evento de cierre del Proyecto. Como parte del proceso de evaluación, se participó del seminario de cierre del proyecto en el cual se presentaron algunas de las experiencias aprendidas en su ejecución, así como se tuvo ocasión observar las muestras de productos más representativas de cada uno de los grupos de productores.

## **Capítulo 2**

### **Cumplimiento de los Objetivos y Actividades del Proyecto**

En este capítulo se aborda el cumplimiento de los objetivos del proyecto y de sus respectivas actividades, de conformidad con las condiciones establecidas en el Convenio suscrito por el Banco Interamericano de Desarrollo y la Asociación CRECER de fecha 12 de febrero de 1999 y con los indicadores establecidos en la matriz de marco lógico del referido documento.

#### **2.1 Evaluación del Cumplimiento de los Objetivos del Proyecto**

##### **Objetivo del Proyecto:**

**Promover la competitividad de las organizaciones de productores de artesanías para la exportación con experiencia en el marco del comercio equitativo, mediante el uso de instrumentos innovadores de comercio electrónico que les permitan optimizar sus relaciones comerciales y diversificar su actual cartera de clientes hacia el mercado convencional.**

##### **Resultado:**

Tal como se sustenta en la evaluación de cada uno de los objetivos específicos del proyecto, el proceso de evaluación ha demostrado que después de cinco años de ejecución, las organizaciones de productores de artesanías beneficiarias de las acciones del proyecto experimentaron un fortalecimiento significativo en sus niveles de competitividad, lo cual las ha llevado a mejorar las relaciones comerciales con sus clientes dentro de la red de comercio equitativo y a establecer condiciones de gestión propicias para competir adecuadamente en los mercados convencionales de artesanías a nivel internacional.

Al haberse alcanzado este objetivo, el proyecto ha contribuido significativamente a mejorar las condiciones de vida de aproximadamente 2000 productores de artesanías de bajos ingresos en la región Centroamericana y México, cuyos ingresos familiares podrían ser sostenibles en el largo plazo con la continuidad de los procesos comerciales desencadenados por este proyecto.

Se estima que aproximadamente el 65% del valor económico de las exportaciones de las organizaciones intermediarias que fueron beneficiarias del proyecto se constituyen en ingresos directos para los pequeños productores, para quienes estas organizaciones representan entre un 50% y 70% de sus ingresos familiares recurrentes.

## Componente 1

### 2.1.1 Objetivo:

**Transferir la tecnología y capacidad de manejo de instrumentos de comercialización electrónica a las organizaciones beneficiarias.**

Indicadores según Matriz de Marco Lógico:

- Número de personas capacitadas en CRECER y las 3 organizaciones asociadas.
- Número de catálogos electrónicos y hojas WEB producidos.
- Número de productos artesanales digitalizados por las organizaciones

Resultados:

El proceso de transferencia tecnológica fue concebido según el marco lógico del proyecto como el fortalecimiento de las capacidades humanas y tecnológicas tanto de la unidad de ejecución como de las organizaciones beneficiarias para el manejo de las herramientas electrónicas vinculadas a las actividades comerciales.

Durante la ejecución del proyecto se capacitó a 14 personas (3 CRECER, 3 XOCHIQUETZAL, 2 COPAVIC, 2 CREATTE, 2 F. CHORTÍ y 2 F. SACALÁ) en el manejo del proceso de digitalización de imágenes, producción de catálogos electrónicos, administración de páginas Web y actualización de las mismas. Si bien es cierto, durante la ejecución del proyecto se experimentó una relativa rotación de personal en casi todas las organizaciones, se pudo constatar que las capacidades humanas para el manejo de las herramientas electrónicas aplicadas a los procesos de comercialización internacional se han mantenido en cada una de las entidades beneficiarias y constituyen uno de sus más valiosos activos.

El proyecto fue concebido con un énfasis muy particular en el establecimiento de hojas Web, en las cuales pudiesen mantenerse actualizados los catálogos de productos de todas las organizaciones beneficiarias. Durante la ejecución del proyecto se lograron implementar 6 sitios Web con alta capacidad técnica, diseño moderno y de la calidad requerida para facilitar los procesos comerciales de las organizaciones beneficiarias. Los sitios desarrollados fueron:

XOCHIQUETZAL	<a href="http://www.xochiquetzal.mx">www.xochiquetzal.mx</a>
COPAVIC	<a href="http://www.copavic.com.gt">www.copavic.com.gt</a>
CREATTE	<a href="http://www.create.com.gt">www.create.com.gt</a>
F. CHORTI	<a href="http://www.nativoschorti.com">www.nativoschorti.com</a>
F. SACALA	<a href="http://www.sacala.com">www.sacala.com</a>
CRECER	<a href="http://www.crecer.org.gt">www.crecer.org.gt</a>

Cada uno de estos sitios cuenta con información de las entidades beneficiarias, su oferta de productos, los catálogos actualizados con una muestra de sus principales productos y otra serie de enlaces relevantes para sus actividades productivas. Se considera que estos sitios Web son apropiados para las condiciones tecnológicas actuales.



La actualización de los sitios Web es un proceso continuo ya que cada una de las seis entidades cuenta con las herramientas para realizar estos procesos de manera directa. Esta situación ha permitido el desarrollo de un catálogo electrónico en cada uno de estos sitios, el cual se actualiza frecuentemente conforme a la entrada y salida de los productos de temporada o nuevas colecciones. El proyecto ha dado lugar a la implementación de 5 catálogos comerciales que se actualizan permanentemente.

Por otra parte, el proceso de utilización de las herramientas electrónicas ha permitido que todas las organizaciones beneficiarias tengan la capacidad de producir cualquier número de catálogos digitales en un período relativamente corto de tiempo, lo cual facilita el proceso de comunicación con clientes actuales y potenciales.

El número de productos que han sido digitalizados y colocados en los sitios Web de las organizaciones varía entre 40 y 300, de acuerdo a las propias fortalezas y dinámicas de cada una de las organizaciones beneficiarias. Es importante destacar que las tres organizaciones de mayor experiencia en comercio internacional (XOCHQUETZAL, COPAVIC y CREARTE) mantienen un número superior a 200 productos en sus catálogos digitales en Internet, mientras que F. CHORTÍ y F. SACALÁ únicamente han logrado colocar alrededor de 40 productos hasta la fecha.

Otro de los aspectos importantes que hay que señalar, es que los productos disponibles en los sitios Web corresponden aproximadamente a un 20% del total de productos de cada una de las entidades beneficiarias del proyecto. Esta situación se debe a una estrategia de marketing que busca no saturar a los clientes potenciales con una gama demasiado amplia de productos, sino más bien presentarle las colecciones más actualizadas conforme las tendencias de la moda, así como los productos de mayor demanda en los distintos mercados en los cuales operan.

## **Componente 2**

### **2.1.2 Objetivo:**

**Instalar una capacidad de gestión de información continua de mercado en la región mediante el Sistema Electrónico de Intercambio de Datos (SIED).**

#### **Resultados:**

Uno de los resultados del proyecto ha sido la implementación del “SIED” (Sistema Electrónico de Intercambio de Datos). Este sistema es la integración diversos insumos útiles para la realización de actividades de comercio internacional. El sistema desarrollado por el proyecto ha puesto a disposición de las organizaciones beneficiarias a través del sitio Web de CRECER la siguiente información:

- a. Información sobre tendencias de mercado, particularmente las relacionadas con Europa y la red de comercio justo.

- b. Información sobre sondeos y estudios de mercado.
- c. Guías para la exportación.
- d. Bases de datos de clientes potenciales.
- e. Otras informaciones relevantes para empresas que realizan actividades de comercio internacional.

El SIED desarrollado por el proyecto es una aportación muy importante para todas las organizaciones participantes ya que ha permitido recoger las experiencias más valiosas en cuanto al manejo de información relevante en apoyo de las actividades comerciales. No obstante su relevancia, se pudo constatar que el uso por parte de los beneficiarios es aun bastante limitado. Con excepción de CREARTE, el resto de organizaciones no utiliza el SIED como elemento sustantivo en el diseño y ejecución de su estrategia comercial.

### **2.1.3 Objetivo:**

**Fortalecer la capacidad de planificación y gestión de mercadotecnia de las organizaciones de productores.**

Indicador según la Matriz de Marco Lógico:

Número de nuevos clientes y pedidos realizados a las organizaciones asociadas que produce un aumento de facturación mediante el uso de sistemas de comercio electrónico e intercambio electrónico de información (EDI).

Este indicador refleja uno de los aspectos cruciales del proyecto: el incremento en el número de clientes y de los niveles de venta de las organizaciones beneficiarias del proyecto como resultado de la implementación de las herramientas de comercio electrónico, la mejora en sus sistemas de gestión interna y el uso de sistemas de información de mercadeo.

El proceso de evaluación demostró que todas las organizaciones beneficiarias han logrado un impacto positivo en ambas variables. El número de nuevos clientes obtenidos por cada una de las organizaciones durante la ejecución del proyecto varía en un rango de 0 a 26 (14 XOCHQUETZAL, 26 COPAVIC, 9 CREARTE, 5 F. CHORTÍ, 5 F. SACALÁ). En 4 de las 5 organizaciones beneficiarias se experimentó un proceso de crecimiento en el número de clientes como resultado de las acciones del proyecto. Cabe destacar además que la organización que no experimentó un crecimiento en el número de clientes, mantuvo a sus 14 clientes originales, lo cual se considera como un logro importante tomando en cuenta los niveles de competencia que se experimenta en esta industria.

Por otra parte, el número de nuevos clientes pareciera ser bastante bajo, sin embargo es importante destacar que en la industria de productos artesanales a nivel internacional, pocos clientes pueden jugar un papel bastante fuerte en el nivel de ventas de cualquier exportador de la región. Por estas razones se considera que el impacto del proyecto en

cuanto al objetivo de aumentar el número de clientes de las organizaciones beneficiarias ha sido significativo.

En esa misma dirección, durante el período de ejecución del proyecto, todas las organizaciones han experimentado un incremento de sus niveles de facturación y/o rentabilidad como resultado de las acciones del proyecto de la siguiente manera:

a. XOCHIQUETZAL

La empresa pasó de obtener pérdidas de aproximadamente US\$20,000 anuales en el año 2000 a situarse en una posición de equilibrio en el año 2003. Se comprobó que el proyecto impactó directamente en la estrategia administrativa implementada por la empresa para superar esta crisis. Las ventas disminuyeron en un 35% situándose en US\$209,000 aproximadamente en el mismo período, por lo que se aprecia aun más el impacto de la estrategia administrativa en el manejo de costos.

b. COPAVIC

La empresa registró un crecimiento del 33% en sus niveles de venta durante el período de ejecución del proyecto, alcanzando un nivel de US\$285,000 aproximadamente en el año 2003. Las acciones del proyecto tuvieron un impacto relevante en la mejora de la oferta exportable de esta cooperativa.

c. CREATTE

La empresa registró un aumento del 75% en el nivel de sus ventas durante el período de ejecución del proyecto, alcanzando la cifra de US\$145,000 aproximadamente en el período fiscal 2003-2004. La empresa pasó de una pérdida aproximada de US\$16,000 anuales a una posición de US\$24,000 de utilidad en el mismo período.

d. F. CHORTI

Esta organización registró un aumento de sus ventas de US\$20,000 a US\$90,000 aproximadamente entre los años 2002 y 2003. Si bien es cierto no se puede afirmar que el proyecto fue totalmente responsable por este éxito en el nivel de facturación, sí se pudo evidenciar que las intervenciones del proyecto coadyuvaban en esa dirección.

e. F. SACALA

Esta organización registró un aumento del 60% en las ventas registradas entre los años 2002 y 2003, alcanzando la cifra de US\$49,000 aproximadamente. Al igual que en el caso anterior, el proyecto tuvo una influencia apreciable en el incremento de estos niveles de facturación.

Si bien es cierto, los incrementos en los niveles de ventas de las organizaciones beneficiarias se han producido como resultado de diversos factores (internos a las entidades y externos), como resultado del proceso de evaluación se pudo constatar que las intervenciones del proyecto han tenido un impacto sustantivo en las operaciones de estas empresas.

### **Componente 3**

#### **2.1.4 Objetivo:**

**Fortalecer la capacidad de las organizaciones de productores para desarrollar nuevos productos, de conformidad con las especificaciones de clientes y las tendencias del mercado.**

Indicador según Matriz de Marco Lógico:

Número de nuevos diseños adaptados a las características de calidad, durabilidad y el diseño adaptado a tendencias/ necesidades específicas de clientes, dentro de las políticas nacionales vigentes sobre el medio ambiente y manejo de recursos naturales.

Resultados:

Durante el período de ejecución del proyecto se diseñaron 13 colecciones de aproximadamente 12 productos, cada una, para las organizaciones beneficiarias del proyecto. Es importante destacar que estas colecciones fueron diseñadas de acuerdo a las tendencias del mercado para lo cual se atendieron las solicitudes de los principales clientes de las empresas productoras y se contó con el soporte técnico de diseñadores tanto en Europa como de la región.

En el mercado de importación de artesanías en Europa, la renovación de diseños es uno de los aspectos críticos del negocio. Para ser competitivo en este mercado se requiere que las colecciones de productos se renueven por lo menos 2 veces por año. En ese sentido, el proyecto tuvo un alto impacto no sólo en la innovación de producto para las organizaciones beneficiarias sino además en uno de los factores clave del negocio.

## **2.2 Evaluación del Cumplimiento de las Actividades del Proyecto**

### **2.2.1 Componente 1: Transferencia Tecnológica**

#### **2.2.1.1 Adquisición de Equipos**

El proyecto contemplaba la adquisición de los equipos necesarios para proveer a las organizaciones beneficiarias de las herramientas necesarias para la realización de actividades comerciales por la vía electrónica.

Se pudo constatar que la adquisición de equipos se realizó únicamente para las organizaciones beneficiarias iniciales: XOCHQUETZAL y COPAVIC. Las 3 organizaciones que se incorporaron posteriormente al proyecto (CREARTE, F. CHORTI y F. SACALÁ) no realizaron adquisiciones de equipo con fondos del proyecto, sino a través de sus propios recursos. En todo caso, este factor no incidió negativamente en la implementación del resto de actividades de este componente.

#### 2.2.1.2 Capacitación en Digitalización de Imágenes

Este proceso fue uno de los más significativos dentro del proyecto. Todas las organizaciones beneficiarias recibieron un proceso de asesoría y capacitación para la digitalización de las imágenes de la mayoría de sus productos, la cual fue apropiada a sus necesidades y tuvo un alto impacto en las relaciones comerciales entre las empresas y sus clientes.

El proceso se realizó en dos fases, confiadas en su oportunidad a dos empresas diferentes: Civitech y SolucionesWeb. Con la primera de estas empresas se trabajaron los procesos de capacitación inicial sobre digitalización y la conformación de un sitio Web de carácter centralizado para el proyecto con páginas para las tres organizaciones beneficiarias iniciales. Por razones administrativas, se decidió no continuar con esta empresa y se contrató a SolucionesWeb para completar el proceso.

En esta nueva fase, las organizaciones recibieron asesoría y capacitación para el manejo apropiado de las imágenes digitales de la mayoría de sus productos, pero con un énfasis en el manejo y actualización desde sus propias máquinas, de los sitios Web diseñados de manera individual para cada una de las organizaciones.

El proceso de capacitación permitió a las organizaciones beneficiarias dar un salto cualitativo sumamente importante en la manera de manejar la presentación de sus productos con los clientes. XOCHQUETZAL y COPAVIC por ejemplo, manejaban una oferta de más de 1000 productos, para los cuales tenían que producir catálogos de manera tradicional, haciendo uso de fotografías impresas para enviar a cada uno de los clientes interesados. Con el proceso de capacitación en digitalización, cada una de las organizaciones ahora puede producir cualquier tipo de catálogos electrónicos en cuestión de horas, facilitando la respuesta a los requerimientos de los clientes.

Cabe destacar además que cada una de las organizaciones beneficiarias tiene personal altamente capacitado en el proceso de fotografía, digitalización y almacenaje electrónico como resultado del proceso de intervención del proyecto, por lo que se considera que se ha logrado un alto impacto en la operación comercial de estas organizaciones.

### 2.2.1.3 Desarrollo de Sistemas de Almacenaje de Información de Clientes y Diseños

El desarrollo de la tecnología digital y de comunicaciones electrónicas ha permitido un ágil intercambio de información entre todas las organizaciones beneficiarias y sus clientes. Cada una de las empresas tiene sus propios mecanismos de almacenaje de información sobre cada uno de sus clientes, así como los diseños que se manejan para cada uno de ellos.

La intervención del proyecto en esta área ha sido limitada, ya que los propios sistemas informáticos de cada una de las organizaciones han sido suficientes para dar soporte al mantenimiento apropiado y seguro de los registros comerciales y de diseños electrónicos.

### 2.2.1.4 Instalación y Capacitación de Sistema de Información Electrónica de Mercado, Clientes y Diseños

El proyecto incluyó en su diseño la instalación específica de un sistema electrónico para el manejo de información de mercado, clientes y diseños. Este sistema no fue instalado como tal en cada uno de las organizaciones beneficiarias, ya que el equipo ejecutor del proyecto le dio otro enfoque a este proceso.

Durante el desarrollo del proyecto, la entidad ejecutora enfocó su atención en el desarrollo de los sitios Web de cada una de las organizaciones beneficiarias así como el desarrollo de un módulo denominado “SIED” en el sitio de CRECER (descrito en el numeral 2.1.2).

Al finalizar la ejecución del proyecto, el SIED se mantenía como un producto sub-utilizado por la mayoría de las organizaciones beneficiarias ya que no habían logrado obtener beneficios significativos del mismo.

### 2.2.1.5 Instalación y Capacitación en el manejo de Catálogos Electrónicos Promocionales y Catálogos Dinámicos en la Medida de las Necesidades Específicas de los Clientes

Tal como fuera mencionado en el apartado 2.2.1.2 referente al proceso de digitalización de imágenes de productos, el proceso de elaboración de catálogos electrónicos ha sido uno de los aportes más significativos del proyecto a la operación comercial de todas las entidades beneficiarias.

Se pudo constatar que la elaboración electrónica de catálogos es uno de los factores críticos más importantes que determinan el éxito de la relación comercial entre las empresas beneficiarias y sus clientes ubicados en cualquier parte del mundo. Los beneficios obtenidos por las organizaciones beneficiarias como resultado de esta actividad del proyecto son:

a. Reducción significativa de los costos de producción de catálogos. Las empresas ahora no imprimen fotografías, no utilizan papel, ni tampoco envían los catálogos por correo tradicional. Eso ha tenido un impacto significativo en los costos de promoción de los productos artesanales.

b. Impresionante reducción en los tiempos de respuesta a los requerimientos de un cliente. Normalmente un cliente puede observar un producto que le interesa en el sitio Web y posteriormente solicitar el envío de un catálogo con una colección específica a sus necesidades o con las modificaciones que desee. El catálogo electrónico ha permitido a las organizaciones beneficiarias dar respuesta a este tipo de requerimientos en cuestión de 24 - 48 horas contra plazos anteriores de producción de catálogos impresos de más de 60 días.

c. Adecuación de los catálogos estandarizados a “colecciones” escogidas por los clientes. Todas las organizaciones beneficiarias producen colecciones de 10 – 12 productos o más, totalmente adaptadas a las necesidades de sus clientes, las cuales envían en catálogos hechos a la medida para cada cliente.

Se pudo constatar que el beneficio más importante que han obtenido las entidades participantes de este componente del proyecto ha sido el poder utilizar el catálogo digital existente en los sitios Web como una sala de exhibición virtual de los productos más exitosos que pueden exportar a cualquier parte del mundo.

La existencia de los catálogos en línea de alta calidad, como los que el proyecto ha posibilitado, permite que los clientes puedan visualizar las capacidades de producción de las entidades, escoger los tipos de productos más convenientes a sus necesidades e iniciar un proceso de comunicación electrónica bastante dinámica con cada una de las empresas beneficiarias del proyecto. Se pudo constatar que este tipo de comunicación electrónica es altamente fluida y productiva tanto para las organizaciones como para sus clientes.

Otro de los aspectos más importantes encontrados en cuanto al manejo de los catálogos en línea, es que la unidad de ejecución ha asesorado a las organizaciones beneficiarias en cuanto a la selección de los productos que deben mantenerse en el catálogo en línea en sus sitios Web. Para ello se han utilizado criterios comerciales como mantener aquellos productos que han registrado mayor demanda, así como factores relacionados con la moda, colores y diseños de temporada, etc. Este factor ha hecho posible que los catálogos presentados en los sitios Web no sean catálogos que saturan un comprador potencial, sino más bien le son indicativos de la “mejor” oferta de productos en un momento determinado.

---

## **2.2.2 Componente 2: Desarrollo de Capacidades de Mercadeo y Gestión Empresarial**

### **2.2.2.1 Preparación de una Base de Datos de Mercado**

El proyecto contemplaba un proceso de investigación de mercados que permitiera a las organizaciones beneficiarias contar con información suficiente y relevante para el diseño de su estrategia comercial. Esto implicaba la realización de estudios específicos en los mercados a los cuales ofrecen sus productos las empresas beneficiarias.

Durante la ejecución del proyecto se realizaron dos estudios de mercado para las organizaciones beneficiarias. El primero se realizó en el año 2000 por la entidad “Aid to Artisans” basada en los Estados Unidos y su enfoque fue hacia el mercado norteamericano. Como resultado de este estudio, las organizaciones obtuvieron un mapeo de posibles clientes en dicho mercado así como información sobre las ferias más relevantes para el tipo de productos que comercializan. Según se pudo constatar este estudio tuvo un impacto limitado en la operación de las organizaciones beneficiarias ya que solamente les proporcionó una base de datos de clientes potenciales, pero sin mayor orientación en cuanto a las necesidades específicas de estos clientes y las oportunidades potenciales para cada una de las empresas. En consecuencia, las organizaciones manifestaron que la utilidad de este estudio en particular fue bastante reducida.

El segundo estudio por otra parte tuvo un alto impacto en las organizaciones beneficiarias. Este fue confiado a la firma Holandesa Tuyu B.V. y su enfoque se encaminó a estudiar específicamente al mercado Europeo. Fue diseñado en el año 2003 y ejecutado en el 2004. El estudio se enfocó en el análisis de los 13 principales importadores Europeos de productos artesanales, muchos de los cuales ya eran clientes de las organizaciones beneficiarias y otros que lo habían sido en el pasado. El estudio enfocó con claridad las tendencias de este mercado, los motivos de compra, las necesidades específicas de los clientes y así como un análisis individual para cada una de las empresas beneficiarias sobre sus oportunidades potenciales. Este estudio, aunque obtenido al final del proyecto, ha sido un aporte muy significativo para el diseño de la estrategia comercial de las empresas beneficiarias a partir del año 2004. Las tres organizaciones beneficiarias para las cuales se hizo específicamente el estudio (XOCHIQUETZAL, COPAVIC y CREATTE), se mostraron altamente satisfechas con los resultados de esta investigación y su utilidad.

### **2.2.2.2 Renovación de Estrategias de Mercadeo**

Esta actividad se constituyó en el punto focal del proyecto. En el diseño original del mismo se consideraba implementar una serie de consultorías con el objetivo de brindar asistencia técnica sobre las necesidades de cada empresa beneficiaria para mejorar su estrategia comercial.



Si bien es cierto el equipo de la unidad de ejecución no contaba con una metodología específica de intervención en este campo, se pudo apreciar que la misma se configuró en la práctica con los siguientes elementos:

a. Análisis de las percepciones de los clientes sobre la calidad y precios de los productos. Este fue quizás el resultado más relevante del primer estudio de mercado realizado en el año 2000 ya que permitió establecer con claridad algunas de las debilidades de los productos comercializados por las 3 empresas beneficiarias de ese entonces.

b. Análisis de la estructura de costos y determinación de precios. XOCHIQUETZAL, COPAVIC y CREAARTE recibieron una fuerte asistencia técnica para la revisión de todo su proceso de costeo y determinación de precios. En cada una de las empresas, este proceso se llevó a cabo de manera diferente y con sus propios matices gerenciales, sin embargo al final del proyecto las 3 empresas habían logrado establecer un sistema de costeo realista y una metodología de fijación de precios que les permite ser competitivos en algunas de las líneas de productos que ofrecen tanto al mercado de comercio justo como al mercado convencional de artesanías. Se pudo constatar que el proceso de análisis de costos y precios se llevó a cabo por medio de consultorías específicas de alta calidad e intervenciones directas y acompañamiento de la Dirección del proyecto.

c. Diseño de la imagen comercial de las empresas. El proyecto facilitó la renovación de la imagen comercial de todas las empresas beneficiarias. Desde el punto de vista de mercadeo, el diseño de la imagen comercial tiene un alto impacto sobre el posicionamiento de marca en los diferentes tipos de clientes, sean estos intermediarios o consumidores finales. En el caso de este proyecto, se pudo constatar que la renovación de la imagen comercial de todas las empresas fue un factor determinante para la mejora de sus ventas. Estos procesos fueron confiados a diseñadores gráficos con una alta experiencia y los resultados, según las propias empresas beneficiarias, han sido sumamente satisfactorios. Se estima que la nueva imagen comercial ha sido determinante para proyectar la imagen de calidad de los productos, así como la confiabilidad en empresas que operan adecuadamente en el proceso de comercio internacional. Este proceso adquirió una relevancia particular en el caso de F. CHORTÍ y F. SACALÁ, ya que a través del proceso de estructuración de su imagen institucional, no solamente se logró mejorar el aspecto comercial de sus organizaciones sino además se logró impactar positivamente en diversas organizaciones de cooperación internacional.

d. Participación en ferias internacionales. En el mercado de productos artesanales a nivel internacional existen varias ferias a las cuales acuden la gran mayoría de los actores relevantes que intervienen en los flujos comerciales a nivel global. Se estima que para establecer relaciones adecuadas con clientes importadores en dichos mercados, se hace necesaria establecer una relación de conocimiento mutuo, más allá de la presentación de muestras de productos. Durante la ejecución de este proyecto, se dio un énfasis muy fuerte a la participación de las empresas beneficiarias en este tipo de ferias, particularmente en la de Frankfurt. Si bien es cierto, la participación en este tipo de ferias

representa una alta inversión para cualquier empresa individual, se estima que los resultados a nivel de contactos y pedidos que surgen de las mismas compensan plenamente la inversión. Este fue el caso del proyecto. El proyecto acudió a este tipo de ferias llevando muchas veces la representación de las empresas beneficiarias, con lo cual se optimizaron los costos de inversión. Los resultados pueden considerarse satisfactorios para la mayoría de las empresas beneficiarias.

#### 2.2.2.3 Asistencia Técnica en Gestión

El proyecto consideraba dentro de esta actividad una serie de acciones encaminadas a fortalecer la gestión interna de las organizaciones beneficiarias entre las que se contaba la asesoría puntual sobre diversos temas de gestión empresarial, la capacitación y la elaboración de planes de negocios. Por tratarse de situaciones disímiles entre cada una de las empresas beneficiarias, el proyecto no utilizó una metodología única de trabajo, sino más bien adecuó sus recursos a las necesidades específicas de cada una de las empresas, lo que se considera una estrategia apropiada de intervención considerando las circunstancias contextuales del proyecto las cuales sitúan empresas con distintos niveles gerenciales, con estructuras de propiedad y decisión diferentes, y operando con productores de las más variadas regiones culturales en Mesoamérica.

Las intervenciones del proyecto en cada una de las beneficiarias tomaron la siguiente connotación:

##### a. XOCHIQUETZAL

La principal intervención en gestión empresarial se centró en resolver los problemas financieros estructurales de esta empresa en el período 2000-2002. La empresa enfrentaba altos niveles de endeudamiento y una crisis de liquidez que incluso llegó a poner en riesgo su propia supervivencia comercial, ya que en determinados momentos se tenían clientes y capacidad de producción, pero no se contaba con el capital de trabajo para poder atender ambos extremos de la relación operativa. A través de la intervención de la Dirección del proyecto y los consultores específicos contratados en el área financiera, se logró reestructurar el sistema de costos, se renegociaron las condiciones de la deuda y se logró poner a la empresa en un flujo de caja positivo, el cual ha perdurado hasta el final de la ejecución del proyecto. Según la Dirección de la empresa, de no haberse contado con la asistencia del proyecto, probablemente la empresa hubiese entrado en proceso de quiebra, no obstante su factibilidad técnica y comercial.

El proyecto realizó todas las gestiones necesarias para la elaboración del plan de negocios de esta entidad, sin embargo el consultor contratado no cumplió a cabalidad con los términos de referencia de su contrato, lo cual repercutió negativamente en que la empresa contara con un instrumento adecuado de planificación de sus operaciones a futuro.

**b. COPAVIC**

La principal característica de gestión en COPAVIC es una estructura gerencial muy poco desarrollada, no obstante los volúmenes comerciales con los que opera. Por tratarse de una cooperativa artesanal, sus procesos de gestión son bastante centralizados en la Junta Directiva, la cual se rota cada tres años. Este factor limitó muchas veces las estrategias de intervención del proyecto, ya que muchas propuestas no se pudieron llevar a cabo como consecuencia de barreras administrativas existentes por estas limitaciones.

No obstante lo anterior, se pudieron implementar dos acciones sumamente críticas para la gestión empresarial de la cooperativa. Por una parte se reformó el sistema de costeo, con el cual se venía operando por más de 15 años y el cual no utilizaba parámetros reales para la fijación de los precios de los productos, afectando por consiguiente la competitividad de los productos en los mercados internacionales. Después de un proceso de casi 2 años, el proyecto logró el cambio del sistema de costeo, el cual se ha implementado con efectos muy positivos para la cooperativa. Por otra parte, el proyecto facilitó la automatización del proceso contable de la cooperativa haciendo posible el cambio de un sistema manual utilizado por veinte años, a uno en línea que favorece el control financiero y que provee de información crítica para el manejo de los registros estadísticos de ventas. Los directores de COPAVIC se muestran muy satisfechos por ambas intervenciones críticas del proyecto.

**c. CREATTE**

Esta empresa se incorporó como beneficiaria del proyecto en el año 2001. Esta situación le permitió al equipo del proyecto afinar su estrategia de intervención considerando las experiencias con las otras organizaciones en los primeros dos años de ejecución. Por estas razones, la primera acción de asistencia empresarial se realizó en la selección de la oferta exportable, su manejo de costos y la determinación de precios. Posteriormente se realizó un estudio específico sobre los grupos de productores con los cuales opera la empresa, a efecto de determinar sus fortalezas y debilidades, y determinar una estrategia de trabajo con los mismos. Estos dos estudios fueron sumamente útiles para cimentar la operación comercial de la empresa en sus primeros años.

Como parte de este proceso, el proyecto procedió a facilitar la elaboración del plan de negocios de la empresa para un período de cinco años. Utilizando una metodología de alta calidad, el plan de negocios producido para CREATTE constituye un mapa empresarial bastante específico y que ha empezado a dar sus resultados como consecuencia de la implementación de las estrategias comerciales y operativas que allí fueron diseñadas. Se considera que la elaboración del plan de negocios dejó en esta empresa no solamente un documento de negocios bien elaborado, sino también un proceso de discusión y pensamiento estratégico sobre la conducción de la empresa a futuro.

**d. FIDEICOMISO SACALÁ**

El proyecto realizó dos acciones de intervención significativas en este proyecto. Por una parte el proyecto realizó un estudio de los productores forestales de la zona de influencia de la organización, lo cual facilitó la base de datos real sobre el manejo productivo de la zona y posibilitó una serie de gestiones posteriores ante la autoridad forestal del país. Según la Dirección de la organización, este estudio tuvo un impacto muy relevante para su operación ya que le permitió al proyecto obtener una serie de beneficios posteriores en cuanto a la celebración de convenios con el Instituto Nacional de Bosques.

Por otro lado, el proyecto facilitó la elaboración de un plan de negocios para la organización, el cual contiene una serie de estrategias comerciales y financieras que ya se han empezado a utilizar.

**e. FIDEICOMISO CHORTÍ**

El equipo del proyecto realizó las gestiones iniciales para la elaboración del plan de negocios de esta organización, sin embargo esta consultoría no pudo llevarse a cabo, por lo que las acciones de intervención en esta organización se limitaron a los otros componentes del proyecto.

**2.2.3 Componente 3: Desarrollo y Diseño de Nuevos Productos****2.2.3.1 Resolución de Consultas en Diseño y Nuevas Técnicas de Producción y puesta en práctica de un Sistema de Calidad**

Esta actividad comprendía la contratación de expertos internacionales para resolver consultas puntuales en diseño y nuevas técnicas de producción y la puesta en práctica de un sistema de calidad para asesorar de manera directa y sobre el terreno a las organizaciones beneficiarias en la adaptación de su oferta a las nuevas características conocidas de demanda.

Durante la ejecución del proyecto se le dio un espacio preferencial a las acciones vinculadas al diseño y desarrollo de nuevos productos como elemento fundamental de la estrategia comercial de las organizaciones beneficiarias. En mercados altamente influenciados por las tendencias de la moda, los importadores tienden a la renovación de por lo menos un 30% de sus colecciones durante un año, lo que implica que para poder sobrevivir en este entorno las empresas deben mejorar constantemente su oferta de productos y garantizarse que responden adecuadamente a los gustos y preferencias de los clientes.

El proyecto facilitó el desarrollo de 13 colecciones de productos para las cinco organizaciones beneficiarias. En promedio se desarrollaron 12 productos por cada

colección, lo que implicó una alta dinámica por parte del proyecto en cuanto a garantizar flujos de innovación hacia las organizaciones beneficiarias.

Durante el proceso de evaluación se pudo constatar el impacto positivo que ha tenido la dirección de la producción artesanal por medio de diseños respaldados por los gustos y preferencias de los consumidores, particularmente los europeos. Al diseñarse productos que responden a dichos gustos, se facilita la comercialización de productos “vendibles,” con el consiguiente impacto en toda la cadena económica vinculada a la exportación.

El proyecto hizo posible la contratación de diseñadores internacionales, algunos europeos y otros latinoamericanos, quienes trabajaron con diseñadores locales en el desarrollo de nuevos productos. Normalmente los consultores internacionales trabajaban los diseños básicos y a partir de éstos, los diseñadores locales trabajaban con los talleres de artesanos para el desarrollo de los prototipos y muestras. Se garantizaba de esta manera la factibilidad de su producción con las condiciones propias de cada taller. Una vez los prototipos eran desarrollados, éstos eran utilizados tanto para la renovación de los catálogos en línea como en la presentación física de muestras durante las ferias internacionales.

La mayoría de las organizaciones beneficiarias se mostraron altamente satisfechas por los resultados obtenidos de esta actividad ya que las inversiones del proyecto hicieron posible el desarrollo de productos que de otra forma hubiese sido muy difícil realizarlo por sus propios medios.

Para XOCHIQUETZAL, el desarrollo de las 3 colecciones de productos de cerámica de baja temperatura ha dado muy buenos resultados ya que les ha permitido incrementar sus niveles de ventas de manera inmediata. El proceso ha servido además para capacitar a los artesanos sobre diseños no tradicionales, lo cual a su vez les ha permitido diversificar su propia oferta de productos.

En el caso de COPAVIC, según el responsable de comercialización, el impacto de las 4 colecciones desarrolladas por la diseñadora internacional contratada por el proyecto ha sido muy limitado ya que la cooperativa tiene serias limitantes en el manejo de sus costos, los cuales a pesar de tener un buen diseño, no les permiten ofrecerlos a precios competitivos y por lo tanto los clientes no han reaccionado con los pedidos esperados.

Para CREARTE el proceso se realizó para dos líneas de productos. Primero se realizó durante el año 2001 un proceso de diseño de nuevos productos de cerámica de baja temperatura para grupos artesanales en Chinautla y Rabinal, sin embargo por razones internas, la organización discontinuó la comercialización de estas líneas. Posteriormente, el proyecto facilitó la contratación de un experto nicaragüense para el diseño de una línea de hamacas. Esta línea de productos ha sido muy exitosa para la empresa.

---

Para los FIDEICOMISOS SACALÁ Y CHORTÍ, se desarrollaron 2 colecciones de nuevos productos, para compradores locales específicos en Guatemala y una para un comprador francés. En este caso, el proyecto hizo posible el diseño de los nuevos productos en función de las necesidades específicas de los grandes compradores locales, lo cual ha dado como resultado un éxito comercial bastante apreciable en las principales cadenas de tiendas de muebles y artículos para el hogar. De igual manera, derivado de la colección desarrollada para el comprador francés, estas dos organizaciones cuentan ya con sus primeros pedidos para exportar al mercado europeo.

#### 2.2.3.2 Utilización de un Sistema de Intercambio Electrónico de Información sobre Diseños

El diseño del proyecto incluía la utilización de un sistema de intercambio electrónico de información sobre diseños a través de imágenes digitales con los clientes. Se esperaba además que la entidad ejecutora brindara asesoría a los diseñadores de las organizaciones beneficiarias sobre las principales tendencias en el mercado de artesanías.

El proyecto centró sus esfuerzos sobre esta temática en el desarrollo del SEID, el cual fuera comentado en apartados anteriores y el cual todavía se encuentra sub utilizado por las organizaciones beneficiarias.

---

## **Capítulo 3**

### **Evaluación de Aspectos Específicos del Proyecto**

#### **3.1 Efectividad de la metodología aplicada.**

La efectividad de este proyecto se debe evaluar en función del impacto de las acciones del mismo sobre los niveles de competitividad de las empresas beneficiarias. Después de los cinco años de ejecución de este proyecto, se puede observar un impacto positivo sobre cada una de las organizaciones tanto en sus niveles de ingresos como sus niveles de gestión comercial y administrativa.

Si bien es cierto el incremento de los niveles de ventas en todas las organizaciones durante la ejecución del proyecto no se puede atribuir en forma exclusiva a las intervenciones del proyecto, sí es posible afirmar que éstas han jugado un papel muy importante en la consolidación de los factores críticos de éxito de estas empresas en cuanto a su inserción en los mercados internacionales.

La metodología aplicada en los tres componentes del proyecto: a. Aplicación tecnológica al proceso de comercio internacional; b. Mejora de los sistemas de mercadeo y gestión; y c. Desarrollo de nuevos productos; ha demostrado ser exitosa para mejorar la competitividad de las organizaciones intermediarias de productos artesanales.

Esto implica por una parte que después de la ejecución de este proyecto, las cinco organizaciones beneficiarias han sido fortalecidas para continuar sus procesos de expansión de manera autosostenible y por otra, que las organizaciones han logrado consolidar la coordinación del proceso de identificación de gustos y requerimientos de los consumidores en los mercados internacionales y los sistemas de producción local organizados alrededor de la cultura artesanal.

Se puede afirmar que este modelo de intervención ha sido efectivo para promover la competitividad de las empresas beneficiarias, pero lo ha sido aun más para crear sistemas de desarrollo económico para pequeños productores artesanales que de otra forma no tendrían acceso por sí mismos a los beneficios del comercio internacional.

#### **3.2 Número de organizaciones integradas al programa y el impacto del proyecto en términos de la promoción de la competitividad en los mercados de exportación.**

El proyecto cumplió a cabalidad con el número de organizaciones integradas al programa ya que no obstante haberse realizado el retiro de una de las tres organizaciones beneficiarias iniciales, el proyecto logró integrar a tres nuevas organizaciones durante su ejecución.

Se puede afirmar que las dos organizaciones que experimentaron los cinco años de ejecución del proyecto, sufrieron los costos de prueba y error que corresponden a iniciativas innovadoras tales como ésta. Es importante observar que las tres organizaciones que se integraron sobre la marcha del proyecto se favorecieron de las lecciones aprendidas y su proceso de intervención dio resultados de una manera más rápida.

También es importante señalar, que las dos organizaciones que se integraron al final del proyecto (FIDEICOMISO SACALA Y CHORTÍ) no tuvieron oportunidad de experimentar completamente el modelo de intervención, sin embargo obtuvieron servicios que fueron sumamente importantes para su gestión inmediata.

Hay que señalar que los mercados internacionales están en constante cambio y que no resulta fácil competir en ellos. Las empresas beneficiarias del proyecto han sido apoyadas en consideración a las desventajas que presentaba su inserción en los mercados internacionales y el impacto de sus acciones sobre los pequeños productores artesanales.

El proyecto ha sido efectivo en poner a estas pequeñas empresas comercializadoras en condiciones de competir en mercados globales, a pesar de las limitaciones que enfrentan tanto en sus niveles gerenciales como operativos.

### **3.3 Grado de participación de las empresas beneficiarias.**

Las cinco empresas beneficiarias participaron de manera sumamente activa en la ejecución de las acciones del proyecto. Cabe señalar que el hecho de que las tres de las organizaciones formaran parte de la Junta Directiva de la asociación CRECER favoreció su involucramiento en la estrategia y acciones del proyecto.

Por otra parte, el proyecto no se hubiese podido ejecutar de manera exitosa sin el aporte de contrapartida propio de cada una de las organizaciones beneficiarias. Se estima que este aporte superó el 30% de los costos directos de intervención del proyecto, si se toma en consideración el pago de los impuestos que no cubría el aporte del Banco y los aportes propios para cubrir la parte proporcional asignada para cada consultoría o adquisición.

También es importante señalar que todas las empresas beneficiarias han logrado capitalizar la inversión del proyecto al apalancar muchos más recursos sobre cada una de sus intervenciones, lo cual ha implicado la apertura de muchas más relaciones comerciales y de cooperación técnica y financiera. Estos elementos se constituyen en factores alentadores para la sostenibilidad de las empresas a futuro.



---

### **3.4 Uso de herramientas de comercialización electrónica (e-commerce, catálogos electrónicos, sitios Web, uso del Internet, etc.) en el sector artesanal.**

Una de las premisas de este proyecto fue la implementación de herramientas de comercio electrónico al mundo artesanal. Puede afirmarse que esto se ha logrado de manera indirecta, puesto que no son los grupos de artesanos los que han logrado tener acceso a estas herramientas, sino que solamente las empresas intermediarias que trabajan con ellos. Sin embargo, sin la intervención de estas organizaciones, tampoco los pequeños productores podrían experimentar los beneficios del comercio internacional.

El uso de las herramientas de comercialización electrónica ha sido absolutamente crítico para las empresas beneficiarias del proyecto. Sin los procesos de digitalización de imágenes, o la organización de éstas en los catálogos electrónicos, prácticamente estas empresas no tendrían ninguna posibilidad de competir en los mercados globales.

Hay que señalar que todas las organizaciones están completamente convencidas de que sus sitios Web se limitan exclusivamente a la presentación de sus catálogos electrónicos, para efectos de llevar una muestra efectiva de manera rápida a clientes potenciales, pero que en ningún momento han tenido expectativas de realizar procesos de E-commerce “Business to Consumer” directamente desde sus respectivos sitios. Todas las organizaciones tienen claridad que sus mercados meta (los importadores tanto del mercado de comercio justo como del convencional), son mayoristas que no realizan compras directamente en sitios Web, pero que sí valoran el tener acceso inmediato a la información de sus posibles proveedores.

En ese sentido el sitio Web sigue siendo un punto de referencia muy importante para la apertura de nuevas relaciones comerciales con mayoristas, no así para la realización de ventas en línea a consumidores finales. Esto implicaría un modelo de negocios completamente diferente volcado sobre mercados al público en general, con la consecuente necesidad de tener disponibilidad de inventarios y un sistema ágil de distribución internacional, aspectos todos que están completamente fuera del modelo de negocios actual de estas organizaciones.

### **3.5 Apoyo del proyecto para la mejora del desempeño comercial de las organizaciones.**

Las intervenciones de los tres componentes del proyecto han logrado un impacto importante sobre el desempeño comercial de las cinco organizaciones beneficiarias. Puede afirmarse que las empresas han experimentado un fortalecimiento integral de sus operaciones comerciales al haberse:

- a. Logrado detectar con claridad los requerimientos, gustos y necesidades de los clientes actuales y potenciales en sus mercados meta.

- b. Aprendido el proceso de innovación constante en cuanto a diseño de productos en función de las tendencias, modas y cambios de gustos en los mercados.
- c. Logrado implementar sistemas de costeo que permiten fijar precios competitivos en líneas de productos para los cuales se tienen ventajas.
- d. Diseñado una imagen comercial que identifica plenamente y de manera integral los valores, calidad y origen de los productos que se están ofreciendo.
- e. Logrado instalar la capacidad de identificar las necesidades de los productos demandados en los mercados internacionales y de llevar esos requerimientos hasta los talleres artesanales de pequeños productores con los cuales se opera.
- f. Desarrollado la capacidad para utilizar los catálogos electrónicos, el sitio Web y las herramientas de comunicación electrónica para efectos de brindar una comunicación efectiva con los clientes.

### **3.6 Funcionamiento técnico del sistema de E-commerce y el sistema electrónico de intercambio de datos SEID.**

El funcionamiento de los sistemas electrónicos preparados para el proyecto así como el SEID han sido estructurados con una alta calidad técnica y representan una plataforma que deberá ser actualizada conforme avances de los procesos tecnológicos disponibles.

No obstante la utilidad potencial en cuanto a su estructura y contenidos, se estima que el SEID se encuentra subutilizado por las empresas beneficiarias, por lo que deberá hacerse un esfuerzo a futuro por hacer que sus contenidos sean de mayor atractivo para los propios interesados.

### **3.7 Eficacia y oportunidad de la asistencia técnica de acompañamiento a las organizaciones.**

Se pudo constatar que la mayoría de procesos de asistencia técnica contratados por el proyecto fueron de una alta calidad y de gran valor para las organizaciones. La unidad ejecutora realizó un trabajo bastante apropiado en cuanto a identificar con claridad las necesidades más importantes y urgentes de las empresas beneficiarias, así como la contratación de los mejores expertos disponibles para llevar a cabo cada uno de los procesos de consultoría requeridos.

Existieron algunas dificultades con la contratación de algunas empresas y consultores individuales quienes no cumplieron con la entrega de los productos establecidos en sus

respectivos contratos, lo cual ocasionó un serio perjuicio tanto a las organizaciones como a los propios fondos del proyecto, sin embargo estos fueron casos aislados que fueron resueltos en su oportunidad.

Uno de los aspectos más importantes relacionados con los procesos de consultoría, lo constituyó el seguimiento que la Dirección del proyecto le brindó a los resultados de cada uno de los procesos de intervención que se realizaron. Según la opinión de las organizaciones beneficiarias, este tipo de seguimiento garantizó que las consultorías contratadas dieran los resultados esperados y que se capitalizaran oportunidades y recursos de otras entidades.

### **3.8 Desempeño institucional y operacional de la Unidad de Coordinación.**

La unidad de ejecución del proyecto tuvo su propio proceso de prueba y error durante los dos primeros años del proyecto, ya que enfrentó dificultades de rotación en la Dirección del proyecto. Estos problemas fueron solventados a partir del año 2001, lo cual marcó un incremento bastante notorio en la efectividad de las intervenciones del proyecto.

La unidad de ejecución jugó un papel crítico en los procesos de:

- a. Identificación de las necesidades de asistencia técnica de las empresas beneficiarias.
- b. Establecimiento de las condiciones de contratación de los servicios de consultoría y la forma de llevarlos a cabo.
- c. Selección, contratación y supervisión de los servicios de consultoría requeridos para cada una de las empresas.
- d. Seguimiento a la implementación de los resultados de cada una de la consultorías que se llevaron a cabo en las empresas beneficiarias.
- e. Obtención de recursos adicionales para apalancar los beneficios del proyecto.

En opinión de todas las empresas beneficiarias del proyecto, el éxito alcanzado por el mismo se debe en gran medida al excelente desempeño de las personas responsables del proyecto.

### **3.9 Grado de satisfacción de las organizaciones beneficiarias en función de la utilidad práctica de las acciones desarrolladas y el impacto en su desempeño comercial.**

Todas las organizaciones beneficiarias manifestaron un alto grado de satisfacción por la utilidad experimentada en las acciones recibidas del proyecto. A continuación se sintetizan algunas de las apreciaciones más importantes expresadas por las organizaciones beneficiarias con respecto a este proyecto:

**XOCHIQUETZAL:**

Sus directivos se encuentran muy satisfechos a tal grado que de no haber existido el proyecto, consideran que “probablemente no existiría la empresa,” especialmente en los aspectos financieros y de diseño de nuevos productos. Consideran que como empresa en transición, fue decisiva la capacitación y la asesoría, de lo contrario hubiesen cerrado. Para ellos, antes del proyecto no se tenía la capacidad organizativa y empresarial para el manejo de sus pedidos, el mercado y los productos, lo cual se obtuvo con las intervenciones del proyecto.

**COPAVIC:**

Los directivos de esta cooperativa se encuentran altamente satisfechos por los sistemas que se les dejó implantados y por el apoyo brindado a sus necesidades. Consideran que la unidad ejecutora sí cumplió con sus funciones y tareas, así como con las expectativas planteadas en lo que habían ofrecido.

**CREARTE:**

Los directivos de esta organización se encuentran altamente satisfechos con el proyecto ya que el mismo les permitió contar con líneas de productos vendibles desde el inicio de sus operaciones. Consideran que el proyecto respondió a sus necesidades, brindándoles servicios de consultoría de alta calidad. Creen que el proyecto les ha permitido tener un impacto muy importante sobre los ingresos de los productores a quienes sirven.

**FIDEICOMISO CHORTÍ Y SACALÁ:**

Para los directivos de estas dos organizaciones, a pesar de haberse integrado hacia el final del proyecto, el apoyo del mismo fue crítico para consolidar fuertemente la imagen institucional de cada una de las agrupaciones de productores así como para lograr el acceso a tecnología de alto costo. Consideran que el apoyo del proyecto fue sumamente ágil y muy enfocado a sus necesidades. Asimismo estiman haber logrado un fortalecimiento de la competitividad de las empresas comunitarias, lo cual las ha posibilitado para lograr sus primeros clientes internacionales. En el caso del F. SACALÁ, consideran además que las acciones del proyecto llevaron incluso a incidir en la modificación de una política pública en el campo forestal.

**3.10 Problemas encontrados.**

A continuación se enumeran los principales problemas encontrados a lo largo de la ejecución del proyecto.

a. Según la unidad de ejecución, se esperaba un mayor nivel de proactividad por parte de las organizaciones beneficiarias en cuanto al planteamiento de sus requerimientos de consultoría técnica. Este factor retrasó la implementación de las acciones del proyecto,

por lo que la propia unidad de ejecución tuvo que jugar un rol mucho más activo en el planteamiento de las intervenciones del proyecto.

b. Si bien es cierto la mayoría de consultorías fueron de alta calidad para el proyecto, aquellas en las cuales se falló (como el caso del Plan Estratégico para Xochiquetzal), sí se constituyeron en una lamentable pérdida de recursos para el proyecto ya que dichos productos no pudieron recuperarse en tiempo para ser efectivos.

c. La alta rotación del Director de la unidad de ejecución en los primeros 18 meses de vida del proyecto dificultó el inicio ordenado de las actividades del proyecto y por lo tanto afectó su efectividad.

d. La ausencia de una metodología de trabajo bien establecida en el componente de transferencia tecnológica, hizo que se invirtieran recursos del proyecto en procesos que posteriormente tuvieron que ser suspendidos, como el caso del primer intento de crear los sitios Web de manera centralizada. Este aspecto retrasó notablemente la ejecución de las actividades de este componente.

e. Se considera que uno de los factores limitantes más importantes para la ejecución del proyecto fue que la Asociación Crecer no fue considerada como beneficiaria del proyecto por lo que tuvo que gestionar recursos adicionales para seguir operando y hacer posible el logro de los objetivos del proyecto, particularmente a partir de las ampliaciones del plazo oficial de ejecución.

f. Este proyecto experimentó una rotación de 7 oficiales responsables del mismo en el Banco. Según lo expresado por la unidad ejecutora y las entidades beneficiarias, este aspecto restó efectividad de manera considerable a los procesos administrativos entre el Banco y el equipo del proyecto.

## Capítulo 4

### Conclusiones

1. Después de cinco años de ejecución, las organizaciones de productores de artesanías beneficiarias de las acciones del proyecto experimentaron un fortalecimiento significativo en sus niveles de competitividad, lo cual las ha llevado a mejorar las relaciones comerciales con sus clientes dentro de la red de comercio equitativo y a establecer condiciones de gestión propicias para competir adecuadamente en los mercados convencionales de artesanías a nivel internacional. Por estas razones se considera que el proyecto alcanzó plenamente su objetivo principal.

2. Al haberse logrado este objetivo, el proyecto ha contribuido significativamente a mejorar las condiciones de vida de aproximadamente 2000 productores de artesanías de bajos ingresos en la región Centroamericana y México, cuyos ingresos familiares podrían ser sostenibles en el largo plazo con la continuidad de los procesos comerciales desencadenados por este proyecto.

3. Se estima que aproximadamente el 65% del valor económico de las exportaciones de las organizaciones intermediarias que fueron beneficiarias del proyecto se constituyen en ingresos directos para los pequeños productores, para quienes estas organizaciones representan entre un 50% y 70% de sus ingresos familiares recurrentes.

4. El proyecto logró un nivel de ejecución alrededor del 85% de las actividades programadas, lo cual permitió la experimentación adecuada de su diseño en la práctica. De acuerdo con los resultados obtenidos, la metodología desarrollada del proyecto ha sido efectiva en promover la competitividad de las organizaciones beneficiarias. La evaluación final ha demostrado que los objetivos específicos del proyecto fueron alcanzados, para lo cual se considera que el período de extensión concedido por el Banco en su oportunidad, permitió consolidar muchos de los procesos que incidieron en los resultados obtenidos.

5. El diseño del proyecto tenía una debilidad en cuanto a que el marco lógico del mismo, contenido en la matriz anexada de manera oficial al convenio, no establecía la cuantificación de los indicadores de cada componente. Los indicadores únicamente fueron planteados en términos de las variables a ser medidas, pero sin indicar una meta cuantitativa o cualitativa específica para su medición. Este elemento dificultó la evaluación del proyecto. No obstante esta grave limitación, el impacto de las actividades e intervenciones del proyecto ha sido significativo y evidente en el desempeño comercial de las organizaciones beneficiarias.

6. La integración de los tres componentes del proyecto en una sola metodología de intervención: a. Aplicación de tecnología al proceso comercial; b. Asistencia técnica en

mercadeo y gestión; y c. Desarrollo de nuevos productos, ha probado ser altamente efectiva en la promoción de la competitividad de las empresas dedicadas a la intermediación de productos artesanales.

7. El modelo económico que ha sustentado el proyecto se basa en el aprovechamiento de las oportunidades que ofrecen los procesos de comercio internacional y la distribución de los beneficios generados en el proceso dentro de los grupos de productores artesanales de bajos ingresos. El modelo ha sido efectivo, a través de la promoción de la competitividad de las organizaciones intermediarias, en poner en conexión la capacidad adquisitiva de los mercados desarrollados con las capacidades artesanales de comunidades que experimentan condiciones de extrema pobreza. El modelo propicia de manera efectiva la mejora de las condiciones económicas de los grupos de productores.

8. En ese modelo, el conocimiento de las tendencias, gustos y preferencias cambiantes de los mercados meta es una de las clave para el éxito competitivo de cualquier organización que se dedica a la intermediación de artesanías en la región. Esta inteligencia de mercados debe plasmarse en el desarrollo constante de nuevos productos, que viene a ser el otro elemento que garantiza la elaboración de productos “vendibles” en los mercados desarrollados. En ambos aspectos, el proyecto desarrolló metodologías de trabajo apropiadas que pueden replicarse en otras regiones.

9. En las condiciones tecnológicas actuales, la utilización de las herramientas electrónicas tales como catálogos electrónicos y sitios Web apropiadamente desarrollados, se constituyen en condiciones necesarias para competir con éxito en el mercado de exportación de artesanías. El proyecto logró demostrar que el impacto más importante de este tipo de herramientas se evidencia en la calidad y agilidad de las comunicaciones entre los importadores y las empresas comercializadoras locales.

10. Unido a los aspectos anteriores, el modelo económico sustentando por el proyecto requiere de un proceso de fortalecimiento de las estrategias de mercadeo y sistemas de gestión de las empresas comercializadoras de productos artesanales. La evaluación comprobó que el proceso de gestión de este tipo de empresas tiene un nivel de complejidad que requiere enfoques gerenciales dinámicos y altamente adaptables a las condiciones del mercado. Por una parte se requiere que los gestores de estas organizaciones se enfoquen en conocer y satisfacer las necesidades cambiantes de sus clientes, pero por otra parte deben estructurar sistemas de costeo eficientes que les permitan un manejo apropiado de precios. El proyecto ha logrado demostrar que con modestas inversiones en este campo se pueden obtener resultados muy significativos.

11. Si bien es cierto que la red de comercio justo establece algunas condiciones favorables a los proveedores que logran ser calificados, también es importante señalar que el nivel de exigencia en cuanto al cumplimiento de estándares de calidad, precio y condiciones de entrega, es bastante similar al del mercado convencional. Por estas razones, puede concluirse que las empresas beneficiarias del proyecto, al haber logrado

fortalecer sus niveles de competitividad dentro de la red de comercio justo, también han logrado alcanzar una posición que les permitirá competir adecuadamente en la red de los mercados convencionales a nivel global, con lo cual tendrán mejores posibilidades de extender la sostenibilidad de sus organizaciones.

12. El mercado de regalos, accesorios personales y artículos para el hogar, en los cuales se encuentran incluidas las artesanías objeto de atención en el proyecto, se encuentra fuertemente dominado por los productores asiáticos. Estas empresas poseen a veces hasta un 40% de ventajas en costos, lo cual pone a las empresas de la región en una situación muy difícil para competir con base en una estrategia de precio. No cabe duda, que el futuro de las organizaciones de intermediación artesanal de la región deberán enfocarse en una estrategia de diferenciación y de nicho, situación que el proyecto detectó plenamente en sus primeras etapas y que ha logrado desarrollar de una manera articulada.

13. Según los niveles de satisfacción expresados por las empresas beneficiarias y los registros de las acciones realizadas por el proyecto, puede afirmarse que la Asociación CRECER desarrolló adecuadamente su función como entidad ejecutora y que el personal técnico que tuvo a su cargo el proceso jugó un papel determinante para el logro de los resultados. Se estima que el equipo técnico del proyecto cuenta con las capacidades necesarias para replicar la experiencia en contextos similares.

14. La evaluación de este proyecto ha demostrado que la gestión adecuada de la calidad de procesos de consultoría es un factor clave en el logro de los resultados propuestos. Más del 80% de los procesos de consultoría contratados por el proyecto tuvieron un alto impacto en la gestión de las organizaciones beneficiarias, maximizándose así el rendimiento de las inversiones del proyecto.

15. Derivado de las experiencias registradas por el proyecto, se estima que la inclusión de dos elementos adicionales podrían haber facilitado el logro de mejores resultados. Por una parte hubiese sido importante considerar algunas inversiones para apoyar la compra de infraestructura productiva de los grupos de artesanos ya que el proyecto solamente apoyaba con procesos de consultoría; y por otra hubiese sido necesario además considerar recursos específicos para el fortalecimiento institucional propiamente dicho de la unidad ejecutora y para la contratación de un mayor número de personal.

16. El diseño del proyecto no incluyó dentro de sus indicadores, ni dentro de sus actividades, aspectos relacionados con el medio ambiente. Sería muy apropiado incluir estos elementos como un componente transversal a toda la gestión de proyectos similares que vayan a ser emprendidos a futuro.

17. Se considera importante que para futuras intervenciones, el proyecto incluya indicadores sobre la relación económica entre las organizaciones intermediarias y los



grupos de productores, de tal manera que se pueda monitorear el impacto que tiene el modelo comercial en los grupos de artesanos de escasos recursos.

18. Las actividades de capacitación de este proyecto fueron bastante limitadas. Se considera muy importante incluir para futuras intervenciones, una serie de actividades de capacitación, tales como la realizada en el seminario de cierre del proyecto, dirigidas específicamente a aumentar las capacidades de los grupos de productores.

19. Se considera que la alta rotación de los funcionarios del Banco responsables de la relación con este proyecto limitó la efectividad de los procesos de gestión entre en el equipo del proyecto y el sistema administrativo del Banco.

20. El modelo de intervención establecido en este proyecto podría ser utilizado para replicarse en otras regiones que experimenten condiciones económicas similares.

## **Anexos**

## ANEXO 1: MATRIZ DE INDICADORES POR COMPONENTE

OBJETIVOS E INDICADORES	XOCHIQUETZAL	COPAVIC	CREATE	F. CHORTÍ	F. SACALA
<b>Componente 1</b> <b>Transferir la tecnología y capacidad de manejo de instrumentos de comercialización electrónica.</b> 1. Número de personas capacitadas en CRECER y las 3 organizaciones asociadas. 2. Número de catálogos electrónicos y hojas WEB producidos. 3. Número de productos artesanales digitalizados por las organizaciones.	1. Tres personas capacitadas. 2. Catálogo anual, dos sitios web. 3. 200 productos anualmente.	1. Dos personas capacitadas. 2. Catálogo anual, dos sitios web. 3. 220 productos anualmente.	1. Dos personas capacitadas. 2. Catálogo anual, 1 sitio Web. 3. 300 productos.	1. 2 personas capacitadas. 2. 1 Catálogo, 1 sitio Web. 3. 40 productos.	1. 2 personas capacitadas. 2. 1 Catálogo, 1 sitio Web. 3. 40 productos.
<b>Componente 2</b> <b>Desarrollo de Capacidades de mercado y gestión empresarial.</b> 1. Número de nuevos clientes y pedidos realizados a las organizaciones asociadas que produce un aumento de facturación mediante el uso de sistemas de comercio electrónico e intercambio electrónico de información (EDI).	No se incrementaron los nuevos clientes, pero se mantuvieron a los 14 iniciales.  Ventas se redujeron en 35%, pero pasó de pérdidas de US\$20,000 a situación de equilibrio.	26 nuevos clientes, 2 o 3 pedidos por año.  Registró un aumento de ventas del 33%.	9 nuevos clientes, 2 o 3 pedidos por año.  Registró un aumento de ventas del 75%.	4 nuevos clientes, 2 o 3 pedidos por año.  Aumentó sus ventas en 3.5 veces.	5 nuevos clientes, 2 o 3 pedidos por año.  Registró un aumento de ventas del 60%.
<b>Componente 3</b> <b>Desarrollo y diseño de nuevos productos.</b> 1. Número de nuevos diseños adaptados a las características de calidad, durabilidad y el diseño adaptado a tendencias/ necesidades específicas de clientes, dentro de las políticas nacionales vigentes sobre el medio ambiente y manejo de recursos naturales.	3 colecciones de 12 productos cada una.	4 colecciones de 25 productos, cada una.	2 colecciones de 12 productos cada una.	2 colecciones de 12 productos cada una.	2 colecciones de 12 productos cada una.

## ANEXO 2: MATRIZ DE ACTIVIDADES POR COMPONENTE

ACTIVIDADES	XOCHIQUETZAL	COPAVIC	CREATE	F. CHORTÍ	F. SACALA
<b>Componente 1</b> <b>Transferencia Tecnológica</b> 1. Adquisición de equipos 2. Capacitación a las organizaciones beneficiarias para captación y digitalización de imágenes. 3. Desarrollo de sistemas de almacenaje de información electrónica de clientes y diseños. 4. Instalación y capacitación del sistema de intercambio de información electrónica de mercado, clientes y diseños. 5. Instalación y capacitación en el manejo de catálogos electrónicos promocionales y catálogos dinámicos en la medida de las necesidades específicas de los clientes. 6. Uso de Internet como herramienta de promoción comercial. Creación de Sitios Web.	1. Realizado. 2. Realizado. 3. Realizado. 4. Realizado. 5. Realizado. 6. Realizado.	1. Realizado. 2. Realizado. 3. Realizado. 4. Realizado. 5. Realizado. 6. Realizado.	1. No fue necesario. 2. Realizado. 3. Realizado. 4. Realizado. 5. Realizado. 6. Realizado.	1. No fue necesario. 2. Realizado. 3. Realizado. 4. No. 5. Realizado. 6. Realizado.	1. No fue necesario. 2. Realizado. 3. Realizado. 4. No. 5. Realizado. 6. Realizado.
<b>Componente 2</b> <b>Desarrollo de Capacidades de Mercadeo y Gestión Empresarial</b> 1. Desarrollo del Sistema Electrónico de Información Comercial 2. Asistencia técnica en mercadeo. 3. Asistencia empresarial	1. Realizado. 2. Realizado. 3. Realizado.	1. Realizado. 2. Realizado. 3. Realizado.	1. Realizado. 2. Realizado. 3. Realizado.	1. No. 2. Sólo en imagen. 3. No.	1. No. 2. Sólo en imagen. 3. Realizado.
<b>Componente 3</b> <b>Desarrollo y Diseño de Nuevos Productos</b> 1. Resolución de consultas puntuales en diseño, nuevas técnicas de producción y sistemas de calidad. 2. Diseño y Desarrollo de Nuevos Productos acordes a las tendencias del mercado. 3. El SEID para el intercambio electrónico de información sobre diseños a través de imágenes digitales con clientes y productores.	1. Realizado. 2. Realizado. 3. Realizado.	1. No. 2. Realizado. 3. Realizado.	1. Realizado. 2. Realizado. 3. Realizado.	1. No. 2. Realizado. 3. Realizado.	1. No. 2. Realizado. 3. Realizado.

### ANEXO 3:

## LISTADO DE CONTRATACIONES DEL PROYECTO

Componente No.1 Transferencia Tecnológica				
Contratación de consultorías				
Fecha de finalización	Consultoría y Consultor	Beneficiario y monto de contrato	Objetivo	Impacto
Enero 2001	Estructuración de Sitios Web  Civitech	Proyecto, Copavic, ProArte, Xochiquetzal  US\$ 42,970	<ul style="list-style-type: none"> <li>➡ Montar los sitios Web con los respectivos catálogos en línea</li> <li>➡ Capacitar a las organizaciones beneficiarias sobre técnicas de captura, manipulación y almacenamiento de imágenes digitales</li> <li>➡ Capacitar a las organizaciones beneficiarias en el uso y mantenimiento de sitios Web.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➡ Se desarrolló un sitio Web centralizado con capacidad para venta en línea (tienda virtual). En este sitio, los clientes pueden ingresar y hacer sus pedidos en línea. El sistema, de manera automatizada envía una orden de pedido a cada una de las organizaciones con copia al proyecto.</li> <li>➡ Las organizaciones se familiarizaron con el uso de cámaras digitales y la captura y manipulación de imágenes. A partir de esta consultoría las organizaciones inician el intercambio de fotografías digitales con sus clientes e inician con el desarrollo de catálogos electrónicos.</li> <li>➡ Limitante: se desarrolló un sitio Web centralizado. Las organizaciones no tenían independencia y estaba desarrollado con un enfoque de B2C, enfoque no adecuado a la dinámica del sector.</li> </ul>
Junio 2003 y junio 2004	Actualización de Sitios Web  Solución Web	Copavic, Xochiquetzal, CreArte  US\$ 10,975	<ul style="list-style-type: none"> <li>➡ Montar el sitio Web con los respectivos catálogos en línea para cada una de las organizaciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➡ Con esta contratación cada organización cuenta de manera separada e independiente con su propio sitio Web y tiene un enfoque B2B y básicamente tendrá un uso de</li> </ul>

Octubre 2004	Diseño e implementación de los sitios Web  Solución Web	Chortí y Sacalá  US\$ 5,500	<p>➡ Capacitar a las organizaciones beneficiarias sobre técnicas de captura, manipulación y almacenamiento de imágenes digitales</p> <p>➡ Capacitar a las organizaciones beneficiarias en el uso, mantenimiento y administración de sus sitios Web.</p> <p>➡ Cada sitio para cada una de las organizaciones cuenta con capacidad de 30 MB de memoria, que muestra información de las organizaciones y tiene capacidad para el catálogo de productos de las organizaciones, estructurado según las categorías y líneas de productos que cada una maneja. Adicionalmente cada organización tiene su propio dominio con capacidad para manejar y administrar 20 cuentas de correos electrónicos.</p>	<p>promoción comercial como parte de la estrategia global de mercadeo de cada una de las organizaciones.</p> <p>➡ Las organizaciones se familiarizaron con el uso de cámaras digitales y la captura y manipulación de imágenes. A partir de esta consultoría las organizaciones inician el intercambio de fotografías digitales con sus clientes e inician con el desarrollo de catálogos electrónicos.</p>
Junio 2004	Sistema electrónico de información empresarial y mercados  Rochus Dingeman	Todas  US\$ 6,500	<p>Contar un sistema electrónico de información empresarial y mercados que sirva de consulta y facilite el acceso a mercados mejorando la competitividad de las organizaciones beneficiarias</p>	<p>➡ Las organizaciones tienen acceso a un Sistema electrónico de información empresarial y mercados en línea. En este, pueden acceder a información variada en aspectos empresariales, administrativos y principalmente en acceso a mercados:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Guías de exportación</li> <li>▪ Planes de negocios</li> <li>▪ Mercado ferial</li> <li>▪ Estudios de mercado</li> <li>▪ Tendencias de mercados</li> <li>▪ Información sobre clientes</li> <li>▪ Etc.</li> </ul> <p>➡ Este sitio tiene capacidad para 100MB de información y dispone tanto de documentos en formato PDF, como de links a sitios de interés relacionados con los temas</p>

				<p>mencionados.</p> <p>➡ Este sitio cuenta con una base de datos la cual puede ser administrada y actualizada por el proyecto.</p>
Agosto 2004	<p>Captura, almacenamiento y manipulación de imágenes digitales</p> <p>Otto Samayoa</p>	<p>CreArte y Copavic</p> <p>US\$ 5,000.00</p>	<p>Capacitar a las organizaciones beneficiarias sobre técnicas de captura, manipulación y almacenamiento de imágenes digitales para mejorar la calidad de la fotografía digital y de los catálogos de productos.</p>	<p>➡ Este encargo, debido a problemas de salud de consultor, únicamente fue posible realizarlo en CreArte.</p> <p>➡ La organización cuenta con recurso humano calificado en técnicas de captura, manipulación y almacenamiento de imágenes digitales.</p> <p>➡ Como resultado de esta actividad, se logró tener el juego de fotografías digitales que fue cargado al sitio Web de la organización</p>

## Componente No.2 Gestión Empresarial y Mercadeo

## Contratación de consultorías

Fecha de finalización	Consultoría y Consultor	Beneficiario y monto de contrato	Objetivo	Impacto
Agosto 2,000	<p>Consultoría en Diseño y Desarrollo de Material Publicitario</p> <p>Licda. María Adela Díaz</p>	<p>Todas</p> <p>US\$ 1,150</p>	Planificar, organizar y ejecutar el diseño y desarrollo del material publicitario para la Feria de Ambiente 2001	<p>➡ Se desarrolló el arte y la elaboración de material publicitario impreso para la Feria Ambiente 2001, el cual conjuga elementos visuales de tendencia, en términos de productos, conceptos, tipografía, texturas y colores.</p> <p>➡ Este material ha servido de base para la feria de Ambiente 2001 y 2002.</p>
Agosto 2,000	<p>Desarrollo de Imagen Corporativa</p> <p>Licda. María Adela Díaz</p>	<p>Copavic</p> <p>US\$ 800</p>	Desarrollar la imagen corporativa de Copavic, identificando aspectos humanos, culturales y organizacionales de la empresa, que le permita una mejor imagen, apropiación y posicionamiento con sus clientes y colaboradores.	<p>➡ Copavic cuenta con una imagen corporativa dinámica, conjugando los elementos claves de la empresa y los productos que ofrece, la cual resalta aspectos artísticos, ambientales (vidrio reciclado) y organizativos.</p> <p>➡ Con esta imagen se ha trabajado todo el material de promoción comercial de la organización que incluye el sitio Web y los catálogos electrónicos.</p>
Febrero 2000	<p>Consultor en Mercadeo (consultoría continua)</p> <p>Ing. MBA Alberto Solano</p>	<p>Todas</p> <p>US\$ 13,125</p>	Proporcionar asistencia técnica a las organizaciones para que éstas adopten una cultura empresarial para facilitar el acceso a mercados convencionales (mainstream markets) como alternativos.	<p>➡ Realización de diagnósticos empresariales.</p> <p>➡ Formulación de planes de negocios para Xochiquetzal, Proarte y Copavic</p> <p>➡ Asesoría específica de acuerdo a las necesidades de las beneficiarias.</p>

Septiembre 2000	Consultor en Mercadeo  Ing. MBA Antonio Córdón	Todas  US\$ 5,625	Proporcionar asistencia técnica a las organizaciones para que éstas adopten una cultura empresarial para facilitar el acceso a mercados convencionales (mainstream markets) y alternativos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Realización de diagnósticos empresariales.</li> <li>➤ Formulación de planes de negocios para Xochiquetzal, Proarte y Copavic</li> <li>➤ Asesoría específica de acuerdo a las necesidades de las beneficiarias.</li> <li>➤ Coordinación y seguimiento dentro del marco del Convenio de Cooperación Fair Trade Assistance/Holanda-CRECER</li> </ul>
Agosto 2001	Consultoría para Mejorar el Sistema de Costos para Vidrio Soplado  Ing. MBA Rudik Martínez	Copavic R.L, Guatemala  US\$ 4,800	Evaluar el sistema de costos actual y formular recomendaciones para la implementar un sistema de acorde a la industria. Diseño de un sistema de costeo de productos que sea más eficiente y realista. Este sistema deberá ser transferido a personal clave delegadas por la misma empresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Copavic cuenta con un sistema de costeo por actividades que le permite asignar de manera más eficiente y real los productos.</li> <li>➤ Personal de contabilidad y miembros del Consejo de Administración, comprenden y aplican el nuevo sistema de costeo.</li> <li>➤ A la fecha se han costeado con el nuevo sistema las nuevas líneas de productos 2002. Lo cual ha provocado contar con productos más competitivos para el mercado de exportación. Se espera que la empresa incorpore sus productos activos al sistema para reposicionarlos con clientes actuales y potenciales.</li> </ul>
Junio 2000	Estudio de Mercado  Aid to Artisans	Todas  US\$ 15,000.00	El objetivo de estos encargos es el contar con información de mercados, de tendencias	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ El primer estudio realizado por ATA mostró una base de datos de potenciales compradores de</li> </ul>



Octubre 2004	Estudio de mercado en Europa  Tuyu BV	Xochiquetzal Copavic CreArte  US\$ 43,000	que le permita a las organizaciones contar con información de primera mano para afinar sus estrategias competitivas, especialmente las de mercadeo y responder adecuadamente a los mercados de interés.  Este estudio se desarrollo en 5 países europeos: Italia, Francia, Inglaterra, Alemania y Holanda.	<p>productos artesanales, la cual fue enviada a cada una de las organizaciones beneficiarias del proyecto.</p> <p>➡ El estudio realizado por Tuyu BV, fue dirigido a 5 países europeos, haciendo un detallado análisis de tendencias para cada uno de los grupos de productos (cerámica, vidrio y textiles), además hace una valoración del posicionamiento de cada una de las empresas desde el punto de vista comercial (surtido y competitividad de los productos), aspectos de servicio al cliente, principalmente en aspectos de información y comunicación. Los resultados de este estudio fueron discutidos con cada una de las empresas participantes.</p> <p>➡ A raíz de este estudio Xochiquetzal y CreArte cuentan con un plan de implementación para mejorar e implementar las principales recomendaciones mostradas en el estudio.</p>
Abril 2004	Asesoría de acompañamiento: Formulación del plan de negocios, con énfasis en la implementación de la estrategia de mercado para Xochiquetzal  Rafael Martínez Duclaud	Xochiquetzal  US\$12,400.00	Proporcionar asistencia técnica a las organizaciones para que éstas adopten una cultura empresarial, conozcan la industria/sector en el que operan para la formulación e implementación de estrategias competitivas que les faciliten el acceso a mercados convencionales (mainstream markets) y alternativos de manera sostenible.	<p>➡ Estas empresas conocen adecuadamente los sectores en los cuales compiten y tienen claridad sobre las oportunidades y amenazas en la implementación de su estrategia.</p> <p>➡ Cada una de estas organizaciones cuenta con un análisis de industria que les permite identificar los factores para que una empresa pueda ser exitosa. Este análisis permite identificar y conocer a la competencia y la vez el planteamiento de una estrategia diferenciadora.</p> <p>➡ Cada una de las organizaciones cuenta con una estrategia de mercadeo, una estrategia de operaciones y un plan financiero coherente con sus capacidades y también coherente con los retos del entorno que tienen que ser superados para mejorar su competitividad y desempeño comercial.</p> <p>➡ En el primer año de implementación del Plan de negocios de Sacalá, la empresa duplicó sus ventas en el mercado local. Se espera tener un efecto similar en CreArte.</p>
Junio 2004	Consultoría de Acompañamiento para el desarrollo del Plan de Negocios para CreArte y El Conejo de Sacalá  María Johanna Samayoa	CreArte y Sacalá  US\$ 24,000		
Octubre 2004	Diseño de estrategia de comunicación	Xochiquetzal	Desarrollar la imagen corporativa de Xochiquetzal,	➡ Xochiquetzal cuenta con una imagen corporativa dinámica,

	visual e imagen de empresa para la promoción comercial para Xochiquetzal  María Adela Díaz	US\$ 6,000.00	identificando aspectos humanos, culturales y organizacionales de la empresa, que le permita una mejor imagen, apropiación y posicionamiento con sus clientes y colaboradores.	<p>conjugando los elementos claves de la empresa y los productos que ofrece, la cual resalta aspectos artísticos, ambientales (cerámica de baja temperatura) y organizativos.</p> <p>➡ Con esta imagen se ha trabajado todo el material de promoción comercial de la organización que incluye el sitio Web y los catálogos electrónicos.</p> <p>➡ Esta imagen busca un adecuado posicionamiento en la mente de los clientes.</p>
Octubre 2004	Diseño de estrategia de comunicación visual e imagen de empresa para la promoción comercial para CreArte  Anne Eggenkamp	CreArte  US\$ 10,103.00	Desarrollar la imagen corporativa de CreArte, identificando aspectos humanos, culturales y organizacionales de la empresa, que le permita una mejor imagen, apropiación y posicionamiento con sus clientes y colaboradores.	<p>➡ CreArte cuenta con una imagen corporativa dinámica, conjugando los elementos claves de la empresa y los productos que ofrece, la cual resalta aspectos artísticos, ambientales (Textiles y cerámica de baja temperatura) y organizativos.</p> <p>➡ Con esta imagen se ha trabajado todo el material de promoción comercial de la organización que incluye el sitio Web y los catálogos electrónicos.</p> <p>➡ Esta imagen busca un adecuado posicionamiento en la mente de los clientes.</p>
Junio 2004	Diseño de estrategia de comunicación visual e imagen de empresa para promoción comercial para Sacalá  Andrea Aragón	Sacalá  US\$ 4,000.00	Desarrollar la imagen corporativa de Sacalá, identificando aspectos humanos, culturales y organizacionales de la empresa, que le permita una mejor imagen, apropiación y posicionamiento con sus clientes y colaboradores.	<p>➡ Sacalá cuenta con una imagen corporativa dinámica, conjugando los elementos claves de la empresa y los productos que ofrece, la cual resalta aspectos artísticos, ambientales (madera de diámetros menores) y organizativos.</p> <p>➡ Con esta imagen se ha trabajado todo el material de promoción comercial de la organización que incluye el sitio Web, catálogos electrónicos y material de empaque.</p> <p>➡ Esta imagen busca un adecuado posicionamiento en la mente de los clientes.</p>
Noviembre 2003	Diseño de estrategia de comunicación visual e imagen de empresa para la promoción comercial para Ajpatnar Chortí  Jacobo Mena	Chortí  US\$ 12,000	Desarrollar la imagen corporativa de Nativos Chortí, identificando aspectos humanos, culturales y organizacionales de la empresa, que le permita una mejor imagen, apropiación y posicionamiento con sus clientes y colaboradores.	<p>➡ Nativos Chortí cuenta con una imagen corporativa dinámica, conjugando los elementos claves de la empresa y los productos que ofrece, la cual resalta aspectos artísticos, ambientales (fibras naturales) y organizativos.</p> <p>➡ Con esta imagen se ha trabajado todo el material de promoción comercial de la organización que incluye el sitio Web, catálogos electrónicos y material de empaque (regalo).</p> <p>➡ Esta imagen busca un adecuado posicionamiento en la mente de los</p>

Agosto 2004	Sistema de información y control gerencial administrativo contable para Copavic (Software)  Lankin Technologies	Copavic  US\$ 9,540	Implementar la utilización de un software administrativo contable que permite contar con información al día de las operaciones comerciales y contable-administrativo de la organización.	clientes.  ➡ Actualmente la organización cuenta con información financiera y de ventas al día que les permite tomar decisiones oportunas y confiables.  ➡ La organización cuenta con estadísticas actualizadas de ventas, por cliente, por producto, por fecha, por precio, por país, etc.  ➡ La organización cuenta con información financiera al día (estados financieros diarios: Balances Generales, Estados de Pérdidas y Ganancias, Saldos Bancarios, Cuentas por cobrar, Cuentas por pagar, Nóminas, etc.  ➡ Este sistema también permite la utilización de códigos de barras para automatizar ventas y manejo de inventarios.
	Capacitación en Sistemas de Gestión de Calidad basados en ISO 9,000  SGS Guatemala	Copavic CreArte Chortí y Sacalá  US\$ 11,500	El objetivo de esta consultoría fue:  ➡ Iniciar a las organizaciones en la implementación de sistemas de gestión de calidad basados en la norma ISO 9001:2000.  ➡ Conocer las ventajas de la implementación de este tipo de sistemas: mejorar el desempeño comercial a través del mejoramiento de la satisfacción del cliente, mejoras en comunicación e incremento de la eficiencia y productividad que a su vez se refleja en una disminución de costos.	➡ Hubo algunos avances por parte de algunas organizaciones participantes como Copavic y CreArte en ir desarrollando su política de calidad y también aplicando la herramienta de enfoque a procesos para poder identificar los procesos clave, definirlos, estudiarlos y encontrar áreas de mejora.  ➡ En función de una certificación basada en dicha norma, aún hay un gran trabajo por realizar.  ➡ Lamentablemente no hubo participación consistente por parte de Sacalá y Chortí durante el desarrollo de esta consultoría y en el caso de Copavic, una de las personas que había mostrado mucho interés, ya no se encuentra laborando en dicha organización.
	Asesoría de acompañamiento gerencial con énfasis en la formulación e implementación de la estrategia de mercadeo para productos de vidrio soplado en Copavic RL  Rudik Martínez	Copavic  US\$ 15,000  Asesoría continua de 6 meses	El objetivo de esta consultoría es el de diseñar y acompañar la implementación de una estrategia de mercadeo con énfasis en: implementación del nuevo sistema de costeo, la definición de políticas de precios y descuentos y mejorar el servicio y la atención al cliente.	➡ Copavic implementó adecuadamente el nuevo sistema de costeo y además se logró la automatización del mismo.  ➡ Se clasificó la oferta de productos y se logró tener mejores elementos para la depuración de la oferta de productos en función de rotación de ventas, costos y capacidad de fabricación.  ➡ Se cuenta con personal capacitado en servicio y atención al cliente.

				<p>➡ Se logró definir una política de precios y descuentos.</p>
	<p>Diagnóstico Empresarial Proveedores de CreArte</p> <p>Mirna Ayala</p>	<p>CreArte</p> <p>US\$ 3,700</p>	<p>El objetivo de esta consultoría es el de contar con información sobre los proveedores de CreArte, con la intención de desarrollar una estrategia de apoyo y fortalecimiento de los mismos para mejorar las condiciones de entrega de productos en términos de mejoramiento de la productividad y de la calidad.</p>	<p>➡ CreArte tiene información que le permite conocer de mejor manera las necesidades y retos de sus grupos proveedores de productos artesanales.</p> <p>➡ Esta información esta sirviendo de base para el desarrollo de una estrategia de fortalecimiento para mejorar su desempeño comercial.</p>

## Componente No.2 Gestión Empresarial y Mercadeo

## Participación en ferias

Fecha de finalización	Feria	Beneficiario y monto de contrato	Objetivo	Impacto
Febrero 2000	Ambiente, Frankfurt, Alemania 2000	Xochiquetzal, Copavic, ProArte y CreArte US\$	<p>➡ El objetivo de participar Ambiente en Frankfurt, obedece a que es uno de los principales eventos de la industria de decoración y regalos (incluye artesanía) en el mundo. Es un evento en donde llegan compradores, importadores y distribuidores minoristas de Europa, Asia y Estados Unidos</p>	<p>➡ Es un evento de gran relevancia en donde confluye la oferta y demanda de productos de decoración y regalos de los cinco continentes</p> <p>➡ Es un espacio para benchmarking impresionante, donde se puede hacer una muy buena comparación de la competencia mundial, además de poder recibir retroalimentación de clientes actuales y potenciales.</p>
Febrero 2001	Ambiente, Frankfurt, Alemania 2001	Xochiquetzal, Copavic, ProArte y CreArte US\$	<p>➡ Al mismo tiempo participan productores y/o</p>	<p>➡ Es un espacio para reafirmar relaciones comerciales ya existentes. En cada feria en la que se participo, se pudo tener la visita de entre 5-6 de los principales clientes de cada una de las empresas, además de poder contactar a nuevos clientes interesados en iniciar relaciones comerciales.</p>
Febrero 2002	Ambiente, Frankfurt, Alemania 2002	Xochiquetzal, Copavic, ProArte y CreArte US\$		<p>➡ El éxito de una feria esta dado por el</p>

Febrero 2003	Ambiente, Frankfurt, Alemania 2003	Xochiquetzal, Copavic, y CreArte  US\$	proveedores de todo el mundo ➡ Al evento asisten cerca de 5,000 expositores y 145,000 visitantes	trabajo que se hace antes y después de participar en ella. Antes, es necesario diseñar y desarrollar productos competitivos en base a diseño (usos y tendencias de la moda), precio, calidad y capacidad de en tiempos y cantidades de entrega. Después, es necesario un adecuado seguimiento a los contactos desarrollado durante la feria para lograr concretar la relación comercial, teniendo el cuidado de cumplir a cabalidad con los requerimientos de los clientes a manera de establecer una relación duradera.
--------------	------------------------------------	--	---	--

## Componente No.2 Gestión Empresarial y Mercadeo

## Consultorías realizadas con Fondos de Contrapartida Fair Trade Assistance/CRECER

## Sub-Componente de Asistencia Técnica en Gestión

Fecha de finalización	Consultoría y Consultor	Beneficiario y monto de contrato	Objetivo	Impacto
Abril 4 al 15 de Mayo de 1999	Capacitación y Asistencia Técnica para la Factibilidad del Banco de Materia Prima  Lic. Iris Villalobos	Sanzekan Tinemi, México  US\$ 5,700	Capacitación y asistencia técnica en para la elaboración de conjunta del estudio de factibilidad para la creación de un banco de materia prima para dicha organización	➡ Esta consultoría se enmarca en el apoyo a organizaciones en incubación que tienen potencial de convertirse socias del proyecto. ➡ Sanzekan tiene elementos técnicos y financieros para el manejo de su Banco de Materia Prima. ➡ Desde 2000 FTA no tiene ninguna relación comercial con Sanzekan, a la fecha el proyecto no mantiene ningún vínculo con esta organización.
Junio 20 al 10 de Julio de 1999	Misión de Evaluación de la Unión Pro resista Artesanal de Taxco el Viejo y Manual de Análisis de Costos y Fijación de Precios (Evaluación y Capacitación)  Lic. Gabriele Coen, Consultor	Taxco El Viejo, México  US\$ 3,300	Conocer y mejorar los sistemas y mecanismos actuales de costeo, política de precios y controles financieros de la organización. Adicional a lo anterior la información recabada sirvió de insumos para la definición de una estrategia de apoyo entre FTA y Unión Progresista Artesanal	➡ La organización cuenta con un sistema de costeo más realista que sirve de base para una política de precios más funcional y competitiva. ➡ Se cuenta con un convenio de tres años de colaboración entre FTA y Taxco El Viejo.
Octubre 8 al	Seguimiento Plan	Taxco El Viejo,	Reforzar la	➡ Se cuenta con un sistema de

16 de 1999	de Asistencia Técnica para la Unión Progresista Artesanal SSS, Taxco, México (Capacitación tecnológica y plateado)  Lic. Gabriele Coen	México  US\$ 3,800	implementación de la producción en serie mediante la fijación de un sistema de remuneración que tome en cuenta las habilidades específicas de cada uno de los socios de manera justa. Al mismo tiempo se pretende poner en marcha un sistema de calidad para garantizar la competitividad de los productos.	<p>producción en serie y costeo de procesos, así como un sistema de calidad que asegure y amplía la relación con socios actuales y potenciales.</p> <p>➤ Definición de puestos de trabajo de acuerdo a habilidades y funciones definidas.</p> <p>➤ Se cuentan con estándares de calidad necesarios para asegurar y ampliar su actual cartera de clientes</p>
Diciembre 1/99 al 29 de Feb 2000	Diagnóstico de la Infraestructura Productiva de la Cooperativa la Soledad" y formulación de un Plan de Trabajo"  Ron Rivera, Ceramista	Cooperativa La Soledad/ Xochiquetzal  US\$ 3,700	Realizar un diagnóstico de la infraestructura productiva de la cooperativa "La Soledad" y la formulación de un plan de trabajo para el corto, mediano y largo plazo optimizando la capacidad productiva.	<p>➤ Esta cooperativa es miembro de Xochiquetzal empresa asociada al proyecto.</p> <p>➤ El diagnóstico refleja las áreas prioritarias para mejorar productividad, calidad y capacidad de respuesta hacia Xochiquetzal.</p>
Febrero 10 al 21, 2000	Implementación de la Producción en Serie y de un Sistema de Calidad a favor de Taxco el Viejo  Gabriele Coen, Consultor	Taxco El Viejo, México  US\$4,500	Apoyar a Taxco El Viejo en la implementación de un sistema de producción de Serie y calidad que le permita mejorar su capacidad de respuesta hacia clientes y mejorar su gestión interna.	➤ A partir de la consultoría anterior la cooperativa implementó mejoras sustanciales en aspectos técnico-productivos, al mismo tiempo se ha iniciado acciones concretas para aumentar la calidad y la productividad. Estos cambios deben de ir acompañados de la capacitación necesaria para asegurar su correcta implementación, razón por la cual se da un seguimiento
Mayo 14 al 24, 2000	Consultoría en Logística, Manejo de Bodega y Empaques para Productos Artesanales  Carmen Alcántara, Consultora Allpa, Perú	Xochiquetzal, México Proarte, Nicaragua  US\$4,435	El objetivo de esta consultoría es apoyar a las organizaciones en aspectos prácticos de logística y manejo de bodega y empaques para productos artesanales con énfasis en cerámica de alta y baja temperatura.	<p>➤ Las empresas beneficiarias fueron: Xochiquetzal (México), Proarte (Nicaragua) y Create (Guatemala).</p> <p>➤ Se cuentan con elementos técnicos y prácticos sobre procedimientos de embalaje y empaque para productos de cerámica de baja temperatura.</p>
Febrero del 2001	Fortalecimiento del Área Administrativo-Financiera de UPA El Taxco El Viejo, México  Tonia de Sousa, Enterprise Solutions	UPA Taxco el Viejo, México  US\$ 4.050	Fortalecer el manejo financiero y administrativo de Taxco el Viejo a través de un diagnóstico y actividades de formación y capacitación en la formulación e implementación de	<p>➤ Diagnóstico del área administrativo financiero de la empresa con énfasis en procedimientos y controles.</p> <p>➤ Opinión razonada sobre el funcionamiento general del área (administrativo financiero), incluyendo el análisis FODA.</p> <p>➤ Plan de acción para el corto y mediano plazo con las medidas</p>



			procedimientos de control interno y otros.	correctivas propuestas (incluyendo la participación del personal de la empresa en cursos de capacitación en temas administrativos). ➤ El documento hace referencia a instrumentos prácticos en la elaboración de políticas y manuales de funciones y procedimientos
Octubre del 2001	Diagnóstico organizativo Art-camp SC de RL  Rafael Martínez, Consultor	Art Camp México  US\$ 2,650	Evaluar a profundidad a ARTCAMP en su globalidad como organización de productores de joyería para poder diseñar una estrategia que garantice la sostenibilidad económica y continuidad de la misma en el futuro.	Esta consultoría generó: ➤ Información actual y concisa sobre el funcionamiento general de la organización con énfasis en las diferentes áreas funcionales de la empresa. ➤ Estrategia global para la organización en el corto y mediano plazo. ➤ Recomendaciones para Artesanas Campesinas y para FTA. ➤ Borrador de un plan de trabajo siguiendo el formato del Convenio de Cooperación FTA
Octubre del 2001	Evaluación situacional y definición de estrategia de sostenibilidad de Xochiquetzal Rafael Martínez, Consultor	Xochiquetzal, México  US\$2,250	Analizar la situación general en que se encuentra Xochiquetzal S.A. de C.V. para poder diseñar una estrategia que garantice que ésta se convierta en una empresa exitosa (económicamente sostenible y generando utilidad) con énfasis en aspectos financieros y comerciales.	➤ Se cuenta con Información detallada sobre la situación actual en que se encuentra la empresa –con énfasis en aspectos financieros- y recomendaciones prácticas para el corto y mediano plazo. ➤ Análisis y opinión sobre los resultados logrados en las áreas de mercadeo y desarrollo de nuevos productos (costo beneficio, beneficios tangibles para la empresa y los artesanos). ➤ Asesoría y gestión para la recuperación del crédito fiscal, monto de gran utilidad para generar liquidez en la empresa. ➤ Plan de implementación para el manejo de la crisis financiera (flujo de efectivo).
Noviembre del 2001	diseño de estrategia de capacitación y asesoría en mercadeo para Taxco el Viejo  Rafael Martínez, Consultor	Taxco el Viejo, México  US\$ 2,050	Diseñar una estrategia práctica de capacitación y asesoría en el área de mercadeo, tomando como marco de referencia las actividades mencionadas en el Convenio de Cooperación 2002 –	➤ Análisis detallado del comportamiento de las ventas en los últimos cinco años. ➤ Elementos técnicos sobre calidad y el nivel de desarrollo de nuevos productos, ventas, comunicación y otros. ➤ Se cuenta con opinión técnica sobre la capacidad del actual recurso humano. Propuesta para asignar una persona

			2003, que permita impulsar la ventas al mercado de exportación.	<p>responsable para el área de mercadeo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Análisis del sistema de costos y fijación de precios.</li> <li>➤ Opinión experta sobre el manejo y administración de la oferta de productos y materiales promocionales.</li> </ul>
Noviembre del 2001	<p>Diseño de productos artesanales de cerámica de baja temperatura para mercado de exportación, Rabinal y Chinautla, CreArte</p> <p>Omar Aguilar, Consultor</p>	<p>CreArte, Guatemala</p> <p>US\$ 1,800</p>	Diseño de Productos Artesanales de cerámica de baja temperatura para CreArte (Rabinal y Chinautla)	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Se desarrollaron dos colecciones de productos de Rabinal, las cuales se promovieron en Ambiente 2002, para una de ellas hay requerimientos concretos de muestras. El seguimiento es determinante principalmente en la selección de talleres de artesanos en Rabinal.</li> <li>➤ En lo que concierne a Chinautla, se desarrollaron moldes para mejorar productividad del grupo de artesanas. Es necesario brindar un seguimiento más adecuado en términos de desarrollar líneas de productos navideños.</li> </ul>
Noviembre del 2001	<p>Mejora de técnicas y procesos productivos para productos artesanales de cerámica de baja temperatura para mercado de exportación</p> <p>Ron Rivera, Consultor</p>	<p>CreArte, Guatemala</p> <p>US\$ 3,800</p>	Implementar mejoras técnicas apropiadas para mejorar calidad y productividad en el taller de Rabinal, beneficiario de CreArte.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Se diseño y construyó un horno para cerámica de baja temperatura, que mejora la calidad y homogeneidad en la quema de productos, ahorrando leña como principal fuente de combustión.</li> <li>➤ Se hizo una revisión del proceso productivo para establecer los puntos críticos en el costeo y fijación de precios.</li> <li>➤ Se diseño y capacitación sobre el uso de "estrudora", para estandarizar y agilizar procesos de producción.</li> </ul>

Componente No.3 Desarrollo de nuevos productos				
Fecha de finalización	Consultoría y Consultor	Beneficiario y monto de contrato	Objetivo	Impacto



Sept 1999	Consultor en Desarrollo de Nuevos (Asesoría Continua)  Juan Carlos Rizo	Todas las organizaciones  US\$ 28,800  Asesoría continua de 17 meses	Coordinar las acciones del componente de desarrollo de nuevos productos, dirigidos principalmente hacia el mercado de exportación, en términos de análisis y sistematización de información, asesoría y orientación a las organizaciones para mejorar su imagen corporativa; asesoría para la elaboración de catálogos, definición de líneas de productos, manejo y digitalización de imágenes.	<p>➤ Todas las organizaciones cuentan con líneas de productos y clasificados por conceptos y/o líneas de productos.</p> <p>➤ Se han realizado de tres a cuatro colecciones de nuevos productos para todas las beneficiarias, esto en coordinación con diseñadores especializados en cada una de las ramas, tomando en cuenta variables de función, precio y tendencias.</p> <p>➤ Se ha coordinado la participación en tres ferias internacionales (Ambiente 2000, 2001), para lo cual se ha creado conceptos, imágenes y decoración para los stands.</p> <p>➤ Elaboración de material de promoción para ferias (panfletos, posters, catálogos, etc.)</p> <p>➤ Se ha trabajado la imagen corporativa para Copavic, en cuanto a logotipos, conceptos comerciales, etc.</p>
Ago 2000	Asesoría Técnica en Diseño y Desarrollo de Nuevos Productos  Pierre Turlin, Diseñador	CreArte, Guatemala  US\$ 4,000	Desarrollar un mínimo de 25 productos de cerámica de baja temperatura con sus respectivas variaciones (precio, calidad, tendencias) para el taller de Rabinal, Baja Verapaz, proveedor de CreArte, Guatemala.	<p>➤ Se desarrollaron dos líneas de productos para los talleres de Rabinal, Baja Verapaz. Estos productos reflejaron las tendencias del mercado en cuanto a formas y colores.</p> <p>➤ Estos productos fueron promovidos en la Feria de Ambiente 2002, y a través de catálogos electrónicos y el sitio WEB.</p> <p>➤ Se despacharon cinco órdenes de muestras, concretando pedidos para Italia por cerca de \$5,000. A la fecha se siguen promoviendo las líneas, el problema que se enfrenta es la capacidad, formalidad y responsabilidad de los talleres en Rabinal.</p>
Sept 2000	Asesoría Técnica en Diseño y Desarrollo de Nuevos Productos  Jorge Moreno Arzoqueta, Diseñador Industrial	Xochiquetzal, México  US\$ 2,350	Desarrollar dos colecciones de 12 productos con sus respectivas variaciones de acuerdo a variables de función, forma, costo y tendencias.	<p>➤ Se elaboraron en un 40% los prototipos de las colecciones, los cuales fueron promovidos en la Feria de Ambiente 2001. Los productos proyectaban trazos y formas de carácter industrial, no rescatando la riqueza cultural mexicana que se plasma en las diferentes expresiones artesanales. No tuvieron aceptación del mercado.</p>
Oct 2,000	Asesoría Técnica en Diseño y Desarrollo de	Copavic, Guatemala	Desarrollar una colección de nuevos productos artesanales	<p>➤ Copavic desarrolló parcialmente (50%) de los diseños, cuyo destino principal fue el mercado</p>

	Nuevos Productos  Lic. Rosa Ortega Gronlund	US\$ 2,000	en vidrio soplado (una colección de 12 productos de diferentes usos y funciones), que sean coherentes con las necesidades del mercado internacional en función, forma y costo.	local, representando éste mercado el 40% del monto total de ventas.
Julio 2,000	Asesoría Técnica en Diseño y Desarrollo de Nuevos Productos  Lic. Omar Aguilar	Proarte, Nicaragua  US\$ 2,825	Desarrollar 2 colecciones de 12 productos con sus respectivas variaciones que sean coherentes con las necesidades del mercado de exportación tanto en función, forma y costo. Hacer un análisis integral de sistemas productivos, materias primas tomando en cuenta variables de precios y calidad para desarrollar productos competitivos.	➡ Se desarrollaron dos colecciones de productos de cerámica de baja temperatura (20 productos), los cuales fueron promovidos en la Feria de Ambiente 2001, los cuales tuvieron una aceptación bastante satisfactoria principalmente con clientes en Holanda e Italia.
Ago 2001	Evaluación y Selección de Productos Artesanales para Mercados de Exportación  Lic. Omar Aguilar	Proarte, Nicaragua  US\$ 3,250	Seleccionar, depurar y clasificar las diferentes líneas de productos de Proarte, de acuerdo a criterios de precios, vigencia, márgenes y competitividad en la industria, categorías comerciales y aceptación del mercado.	➡ Se cuenta con un catálogo de productos que muestra las principales líneas de productos, clasificados por categorías y conceptos. De este mismo catálogo general se hizo una selección de productos que se muestran en el sitio WEB.  ➡ Se desarrolló un catálogo interactivo en CD, el cual fue distribuido en la feria de Ambiente 2002 con clientes actuales y potenciales.
Ago 2001	Coordinador en Diseño y Desarrollo de Nuevos Productos  Beverly López	Todas las organizaciones  US\$ 15,000  Asesoría continua de 8 meses	Coordinar las acciones del componente de desarrollo de nuevos productos, dirigidos principalmente hacia el mercado de exportación, en términos de análisis y sistematización de información, asesoría y orientación a las organizaciones para mejorar su imagen corporativa; asesoría para la elaboración de catálogos, definición de líneas de productos, manejo y digitalización de imágenes.	➡ Todas las organizaciones cuentan con líneas de productos y clasificados por conceptos y/o líneas de productos.  ➡ Se han realizado de dos colecciones de nuevos productos para todas las beneficiarias, esto en coordinación con diseñadores especializados en cada una de las ramas, tomando en cuenta variables de función, precio y tendencias. Esto con recursos propios del proyecto y con fondos de Fair Trade Assistance/Holanda.  ➡ Se coordinó la participación en la feria Ambiente 2002, para lo cual se crearon conceptos, imágenes y decoración para los stands.  ➡ Reelaboración de material de

				promoción para ferias (panfletos, posters, catálogos, etc.)
Oct 2001	Diseño de Productos De Vidrio Soplado  Sien van der Marel, Diseñador	Copavic, Guatemala  US\$ 1,300	Ampliar la oferta de productos ofrecidos por Copavic, introduciendo nuevos diseños de acuerdo a los principales mercados (Alemania, Italia, Holanda e Inglaterra); contando con una colección de seis a siete productos, considerando variables de formas, colores, precios, tendencias, costos de empaque y fletes.	➡ Se cuenta con una propuesta validada por parte de Copavic de siete nuevos productos, los cuales conforman una línea de productos de mesa, con formas y colores contemporáneos.
Noviembre 2002				➡
Oct 2001	Consultoría en diseño de Productos de Vidrio Soplado  Carla Peters, Diseñadora	Copavic, Guatemala  US\$ 1,300	Ampliar la oferta de productos ofrecidos por Copavic, introduciendo nuevos diseños de acuerdo a los principales mercados (Alemania, Italia, Holanda e Inglaterra); contando con una colección de seis a siete productos, considerando variables de formas, colores, precios, tendencias, costos de empaque y fletes.	➡ Se desarrollo una línea completa de productos de mesa, con un juego de colores y formas de tendencia, la cual fue promovida y aceptada ampliamente por clientes en la Feria de Ambiente 2002, y a través de los catálogos electrónicos enviados vía e-mail.  ➡ Esta diseñadora desarrolló dos colecciones de 7 productos cada una. Una de estas colecciones ha tenido gran aceptación y ha concretado varios productos de uno de sus principales clientes (Gepa de Alemania).
Junio 2003	Diseño de nuevos productos para Xochiquetzal  Imelda Paredes Zamorano	Xochiquetzal  US\$ 2,200	Ampliar la oferta de productos ofrecidos por Xochiquetzal, introduciendo nuevos diseños de acuerdo a los principales mercados, contando con dos colecciones de seis a siete productos cada una, considerando variables de formas, colores, precios, tendencias, costos de empaque y fletes.	➡ Los productos desarrollados por esta diseñadora tuvieron poca aceptación en el mercado. Hubo pocos clientes interesados y aunque se concretaron pedidos, estos no fueron significativos. El enfoque de esta diseñadora fue hacia productos de cerámica de alta temperatura con un acabado muy industrial, que aunque era encargo de algunos clientes, las ventas no fueron como lo esperado.  ➡ Esta consultoría desarrollo 15 diferentes diseños de productos, los cuales fueron llevados todos a prototipo final.
	Diseño de nuevos productos para Copavic y Xochiquetzal  Carla Peters	Copavic y Xochiquetzal  US\$ 5,200	Ampliar la oferta de productos ofrecidos por Copavic y Xochiquetzal, introduciendo nuevos diseños de acuerdo a	➡ En esta consultoría se desarrollaron 2 colecciones entre 7-8 productos por colección para cada una de las empresas.  ➡ Tanto en Copavic, como en Xochiquetzal, únicamente una

			los principales mercados (Alemania, Italia, Holanda e Inglaterra); contando con dos colecciones por empresa de seis a siete productos cada una, considerando variables de formas, colores, precios, tendencias, costos de empaque y fletes.	<p>colección fue la que tuvo aceptación en el mercado. A la fecha, ambas empresas han tenido pedidos de los productos de estas colecciones.</p> <p>➡ En el caso de Copavic, únicamente se elaboraron los prototipos de la colección que fue exitosa. Con respecto a la segunda colección, los artesanos argumenta que tiene un grado de dificultad mayor a sus capacidades, lo cual es parcialmente cierto.</p> <p>➡ En el caso de Xochiquetzal, se pudo elaborar prototipos de ambas colecciones, pero hubo una colección que no tuvo éxito a nivel comercial.</p>
Octubre 2004	Desarrollo de nuevos Productos para el mercado Industrial, Sacalá y Chortí  Jacobo Mena	Sacalá y Chortí  US\$ 5,500.00	Ampliar la oferta de productos ofrecidos por Sacalá y Chortí para el mercado industrial, introduciendo nuevos diseños de acuerdo a los principales mercados; contando con una colección por empresa de seis a siete productos cada una, considerando variables de formas, colores, precios, tendencias, costos de empaque y fletes.	<p>➡ Esta consultoría desarrolló un total de 14 productos para mercado industrial, desarrollando los respectivos prototipos.</p> <p>➡ Estos productos han sido promovidos por Sacalá y Chortí en el mercado local.</p>
Julio 2004	Desarrollo de nuevos productos para CreArte  Omar Aguilar	CreArte  US\$ 3,965.00	Ampliar la oferta de productos ofrecidos por CreArte, introduciendo nuevos diseños de acuerdo a los principales mercados (Alemania, Italia y Holanda; contando con dos colecciones de seis a siete productos cada una, considerando variables de formas, colores, precios, tendencias, costos de empaque y fletes.	<p>➡ En esta consultoría se desarrollaron tres colecciones de Hamacas con sus respectivos accesorios. En total se desarrollaron cerca de 12 productos diferentes, adicionalmente se desarrollaron líneas complementarias de accesorios para hamacas.</p> <p>➡ Actualmente se ha desarrollado muestras físicas de estos productos, los cuales han sido enviados a clientes actuales y nuevos contactos. Además se han incluido en los nuevos catálogos electrónicos y sitio Web. Se espera que estos productos tengan un gran potencial. Muchos de los clientes han mostrado su interés, por lo que posiblemente a principios del año 2005 se puedan iniciar a concretar pedidos.</p>
Octubre 2004	Desarrollo de	Sacalá y Chortí	Ampliar la oferta de	➡ En esta consultoría se

	nuevos productos para Ajpatnar y Sacalá  Carla Peters	US\$ 3,800.00	productos ofrecidos por Sacalá y Chortí para dos de sus principales clientes (Cemaco y Kalea) introduciendo nuevos diseños de acuerdo a los principales mercados; contando con una colección por empresa de seis a siete productos cada una, considerando variables de formas, colores, precios, tendencias, costos de empaque y fletes.	desarrollaron 3 colecciones. Una para Sacalá (madera), una para Chortí (fibras naturales) y una combinada (madera y fibras naturales) en total hacen cerca de 17 diferentes diseños base, los cuales con los diferentes acabados, podría representar a más de 45 diferentes productos. ➡ Es importante mencionar que de la colección de madera para Sacalá ya se han concretado pedidos. Kalea, uno de los principales clientes locales ya ha realizado pedidos de los mismos. ➡ De esta colección de productos Sacalá y Chortí cuentan con un primer pedido para un importador en Francia.
Octubre 2004	Evaluación y mejora de materias primas forestales para mejoramiento de la calidad en Sacalá  Oscar Núñez	Sacalá  US\$ 9,135.00	Mejorar la calidad del bosque actualmente es cultivado por Sacalá. Con un adecuado manejo silvicultural, se pudo mejorar la calidad de árboles y madera que el bosque produce, lo anterior repercute en un aumento de productividad, calidad y por ende disminución de costos de producción.	➡ Cerca del 50% de los productores forestales fueron capacitados en técnicas silviculturales enfocadas al incremento de la productividad y a la mejora de la calidad de la madera. ➡ Se capacitó a 6 promotores forestales para dar seguimiento a buenas prácticas silviculturales. ➡ Se iniciaron los trámites para lograr ser beneficiarios del programa de incentivos forestales (Pinfor alternativo). ➡ Actualmente se esta desarrollando la actividad de Geo posicionamiento de parcelas forestales con su respectivo inventario forestal ➡ Actualmente se cuenta con información más certera sobre parcelas y volúmenes forestales existentes. ➡ Se espera que a futuro, esta consultoría tenga repercusiones favorables en cuanto a rendimientos de madera/ha y también con respecto a la calidad de la misma.

Componente No.4 Coordinación y Administración del proyecto				
Fecha de finalización	Consultoría y Consultor	Beneficiario y monto de contrato	Objetivo	Impacto

1 Sep/1999 a 30 mar/2000	Coordinación Plinio Andrade Greco	Todas las organizaciones  US\$ 17,500	Coordinar con las organizaciones beneficiarias todas las actividades de apoyo consideradas en el marco del proyecto y velar por el cumplimiento de las cláusulas contractuales del convenio con el BID	Se realizaron aproximadamente 85 procesos de contratación de consultores y adquisición de equipo para el desarrollo de actividades en beneficio de las organizaciones participantes en el proyecto: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Compra de equipos de cómputo y cámaras digitales.</li> <li>▪ Sitios web</li> <li>▪ Imágenes digitales/fotografía digital</li> <li>▪ Catálogos digitales en línea</li> <li>▪ Planes de negocios</li> <li>▪ Estudios de mercado</li> <li>▪ Estrategias de mercadeo</li> <li>▪ Planeación financiera</li> <li>▪ Sistemas de costeo</li> <li>▪ Imagen de empresa</li> <li>▪ Participación en ferias internacionales</li> <li>▪ Software administrativo contable</li> <li>▪ Mejora de procesos productivos</li> <li>▪ Sistemas de gestión de calidad ISO 9001:2000</li> <li>▪ Desarrollo de nuevos productos</li> <li>▪ Sistemas electrónicos de información empresarial y mercados</li> <li>▪ Etc,</li> </ul>
Abr/2000 a Jun/2001	Coordinación Virginia Quiñónez	Todas las organizaciones  US\$ US\$ 7,500	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Diagnósticos de necesidades</li> <li>▪ Elaboración de Términos de Referencia</li> <li>▪ Procesos de selección y contratación</li> <li>▪ Monitoreo de consultores</li> <li>▪ Seguimiento a implementación de consultorías</li> <li>▪ Informes semestrales financieros y narrativos</li> <li>▪ Solicitudes de reposición de fondos rotatorios</li> </ul>	
Jun/2000 a Ene/2001	Alex Antonio Díaz	Todas las organizaciones  US\$ 20,000		
Mar/2001 a la fecha Dic/2004	Antonio Cordón Castillo	Todas las organizaciones  US\$ 61,500		

## ANEXO 4:

### LISTADO DE ADQUISICIONES PRINCIPLAES DEL PROYECTO

Componente No.1 Transferencia Tecnológica				
Adquisición de equipo				
Fecha de finalización	Adquisición y proveedor	Beneficiario y monto de contrato	Objetivo	Impacto
Octubre 1999	Compra de una computadora desktop marca Compaq 5753 Canella, S.A.	El proyecto US\$ ,1618.66	Contar con equipo que permita desarrollar y monitorear el componente de Transferencia Tecnológica: Sitios Web, catálogos electrónicos, imágenes digitales, etc.	<p>➔ Todas las organizaciones cuentan con sitios Web, catálogos en línea y catálogos digitales y cuentan con el recurso humano con la capacidad para administrarlos y mantenerlos (captura, manipulación y almacenamiento de imágenes digitales, operación y administración de sitios Web).</p> <p>➔ Todas las organizaciones utilizan medios electrónicos de promoción comercial que les permite promover sus productos a nivel internacional y nacional.</p> <p>➔ Lo anterior les permite ahorrar costos operativos de promoción comercial. Los catálogos electrónicos son más baratos y fáciles de mantener que los catálogos impresos. También es muy fácil el envío a clientes pues puede hacerse por correo electrónico, en línea a través del sitio Web o bien por medio de CD's.</p>
Octubre 2000	Compra de una computadora desktop 7470 Tecnología Electrónica S.A.	CreArte US\$ 995.00		
Octubre 1999	Compra de una computadora notebook marca Compaq Canella S.A.	El Proyecto US\$ 2,818.02		
Diciembre 1999	Compra de una impresora Marca Hewlett Pakard 2000C Sistemas Integrados S.A. Sinsa	El proyecto US\$ 951.41		
Noviembre 2001	Un Data proyector Epson Power Lite 50 Compu-USA	El proyecto US\$ 2,500.00		
Noviembre 2003	Compra de una computadora notebook IBM GBM	El proyecto US\$ 3,020.49		
Diciembre 2003	Equipo de cómputo para operar en red Servicios Digitales	Copavic US\$ 2,526.52 75% fondos BID 25%	Implementar un red de operaciones electrónicas en Copavic para la utilización de un software administrativo contable que permite contar con información al día de las operaciones comerciales y contable-administrativo	<p>➔ Actualmente la organización cuenta con información financiera y de ventas al día que les permite tomar decisiones oportunas y confiables.</p> <p>➔ La organización cuenta con estadísticas actualizadas de ventas, por cliente, por producto, por fecha, por precio, por país, etc.</p> <p>➔ La organización cuenta con</p>

---

		Contrapart.	de al organización.	<p>información financiera al día (estados financieros diarios: Balances Generales, Estados de Pérdidas y Ganancias, Saldos Bancarios, Cuentas por cobrar, Cuentas por pagar, Nóminas, etc.</p> <p>➡ Este sistema también permite la utilización de códigos de barras para automatizar ventas y manejo de inventarios.</p>
--	--	-------------	---------------------	---