
**Evaluación final del proyecto
"Fortalecimiento de una estructura
innovadora de comercialización de
empresas comunitarias oaxaqueñas"**

***ESTUDIO ELABORADO PARA LA FUNDACION COMUNITARIA DE
OAXACA***

INFORME FINAL

AUGUST 25, 2016

Tabla de contenido

Resumen ejecutivo	3
<i>Introducción</i>	3
<i>Metodología</i>	3
<i>Resultados principales</i>	3
<i>Recomendaciones</i>	6
Introducción	8
Objetivos y metodología de la evaluación	9
<i>Objetivo de evaluación</i>	9
<i>Preguntas principales e indicadores</i>	9
<i>Investigación y análisis documental</i>	9
<i>Entrevistas</i>	9
<i>Sistematización y análisis de datos</i>	10
<i>Condicionantes y límites de la evaluación</i>	10
Resumen de la intervención evaluada	11
<i>Actores implicados</i>	13
Resultados principales y lecciones aprendidas	15
a. Comercialización de los productos	15
i. <i>Ventas</i>	15
ii. <i>Producción de artesanías</i>	16
iii. <i>Estrategia de marketing, difusión y comunicación sobre la marca Color y Cultura</i>	18
iv. <i>Lecciones aprendidas</i>	19
b. Capacidades de las empresas comunitarias	22
<i>Lecciones aprendidas</i>	23
c. Niveles de participación	24
i. <i>Participación de las microempresas</i>	25
ii. <i>Participación de los socios</i>	25
iii. <i>Lecciones aprendidas</i>	28
d. Proceso de selección de empresas participantes en el proyecto	29
<i>Lecciones aprendidas</i>	30
e. Coordinación, comunicación e implementación	30
<i>Lecciones aprendidas</i>	31
f. Sustentabilidad del proyecto	32
<i>Lecciones aprendidas</i>	33
Recomendaciones	35
a. Participación continua de las microempresas y socios	36
b. Acompañamiento a la medida de las necesidades reales de las empresas	37
c. Capacitaciones facilitadas por expertos en diseño, comercialización y marketing de productos artesanales	37
d. Implementación de un sistema de monitoreo, evaluación y aprendizaje continuo	38

Resumen ejecutivo

Introducción

En este documento se presenta la evaluación final del proyecto “Fortalecimiento de una estructura innovadora de comercialización de empresas comunitarias oaxaqueñas”, una iniciativa conceptualizada por la Fundación Comunitaria Oaxaca, A.C. (FCO) en conjunto con la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID) y la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT), con la participación de otros socios, entidades públicas y privadas que contribuyeron con conocimientos y recursos para el logro de tres objetivos principales en las empresas:

- 1) el aumento de la productividad, a través de la innovación tecnológica y asistencia técnica
- 2) el fortalecimiento institucional, enfocado a la dirección y gerencia
- 3) el aumento de la comercialización de sus productos.

A partir de una variedad de actividades en el transcurso de más de dos años, incluyendo talleres de capacitación en temas relacionados con los objetivos, la provisión de equipamiento y herramientas de trabajo, la creación de un fondo revolvente para la compra de materia prima, acompañamiento en la elaboración de un plan de negocios y el establecimiento de un punto de venta propio de la empresa integradora, así como apoyo para la asistencia a ferias y expo-ventas, entre otras.

Esta evaluación analiza el diseño, los procesos y los resultados del proyecto “Fortalecimiento de una estructura innovadora de comercialización de empresas comunitarias oaxaqueñas”, así como la participación de los socios que forman la alianza público privada.

Metodología

La metodología de la evaluación consistió en la revisión de documentos proporcionados por la FCO y la realización de entrevistas semi-estructuradas con 11 de las 13 de las empresas comunitarias participantes, incluyendo a la actual representante de la empresa integradora, así como con seis representantes de la alianza de socios y una entrevista al director de la FCO.

Resultados principales

Comercialización de los productos. Las cinco empresas que finalizaron el proyecto mejoraron su comercialización y aumentaron sus ventas como resultado de la participación en el mismo, gracias a las capacitaciones y herramientas adquiridas. De igual forma aumentó la calidad y presentación de las artesanías. Se estableció el punto de venta propio de la empresa integradora en el centro de la ciudad de Oaxaca (tienda Color y Cultura de Nuestra Tierra), formado por las cinco empresas que finalizaron el proyecto. Esta tienda ha generado beneficios como el aumento de pedidos, que los clientes puedan pagar con tarjeta de crédito así como la emisión de facturas. También se logró convenio con un punto de venta externo a la tienda color y cultura, aunque quedaron 4 convenios más pendientes.

Se creó una página Web y otros portales para promocionar a la marca y las artesanías, ahí se exhiben los procesos de manufacturación en las comunidades de cada microempresa, lo cual ha sido atractivo para los clientes. Sin embargo aún se carece de ventas en línea por medio de la página Web de Color y Cultura y otros portales de venta a distancia. También hace falta fortalecer la estrategia de marketing para la promoción y difusión de productos.

Capacidades de las empresas comunitarias. Todas las empresas mencionaron el aumento de sus conocimientos gracias a los talleres y capacitaciones recibidos y por consecuencia el incremento en la comercialización de sus productos, hubo mejoras en la producción, la cantidad, la calidad, y en la variedad de los productos. También adquirieron conocimientos para la mejora de los precios, así como en cuestiones administrativas y de contabilidad, aunque en estos últimos temas aún les falta reforzar conocimientos para lograr ser sustentables. Los temas sobre estrategias de venta y comercialización también es sugerible seguirlos reforzando.

Niveles de participación. Las microempresas participaron en la definición de las fortalezas y las debilidades de cada una de las microempresas; también participaron en la definición del plan de negocios y en el desarrollo de un plan estratégico. Además, las cinco empresas comunitarias que ahora forman la empresa integradora, tomaron decisiones en conjunto y votaron sobre la división de las responsabilidades y la elección de la representante de la empresa. Así mismo han manejado las reuniones que realizan como empresa y están involucradas en decisiones importantes sobre la tienda comunitaria a través de la asamblea de la empresa integradora, donde están representadas las cinco microempresas que la conforman.

En cuanto a los socios de la alianza público privada, acordaron la conformación de un Comité del Proyecto que “se reúne dos veces al año en sesión ordinaria”, pero en la práctica solo hubo tres reuniones del Comité Técnico durante los tres años que duró el proyecto, en las cuales no estuvieron presentes todos los socios. En cuanto a la comunicación entre las instituciones participantes, todos los socios público-privados mencionaron que la comunicación con la FCO durante el proyecto fue buena; no obstante, mencionaron que podrían haber tenido una participación más activa en el proyecto. Cada uno de los socios fue elegido por sus cualidades específicas para apoyar el proyecto; sin embargo, todos los socios mencionaron que faltó plasmar dicho potencial en métodos para incentivar el intercambio de conocimientos con las microempresas, así como estrechar el contacto con sus integrantes.

Proceso de selección de empresas participantes en el proyecto. Para participar en la convocatoria de este proyecto, se lanzó una convocatoria semi-abierta, pero también se invitó a participar de manera directa a todas las organizaciones que habían participado en el proyecto DeMiRegión. La mayoría de las empresas que participaron en el proyecto (ocho de las diez empresas entrevistadas) habían participado en el anterior programa DeMiRegión. En el proceso de selección, la FCO realizó una pre-selección resultando en una lista de empresas, sobre la cual ADO aplicó un siguiente filtro que se apegara a los intereses de los socios-inversores. Fundación Merced, AMEXCID y SEMARNAT no participaron en la selección. Por su parte, la AECID no tuvo mayor injerencia en el proceso de selección, pero sí recomendó algunos criterios de selección: igualdad de género, que las empresas estuvieran realmente necesitadas y que la mayoría fueran

indígenas. Además de las recomendaciones de la AECID y la Fundación ADO, no estuvieron involucrados otros socios de manera directa en el proceso de selección.

Coordinación, comunicación e implementación. La comunicación que mantuvo la FCO con las microempresas en la primera etapa del proyecto es positiva. La FCO visitó a las empresas en sus comunidades, hubo reuniones colectivas en la ciudad de Oaxaca con dos integrantes de cada microempresa para decidir las fortalezas y debilidades, elaborar un plan estratégico y un plan de negocios. Las empresas fueron invitadas con antelación a las diferentes reuniones que fueron organizadas en hoteles de Oaxaca. Así mismo, las microempresas que conforman la empresa integradora afirmaron que existe una buena comunicación entre ellas. Los mecanismos de comunicación, de transparencia y de participación estuvieron presentes en el proyecto y produjeron buenos resultados. Sin embargo, la comunicación no fue buena durante todo el proyecto. Las dificultades identificadas se relacionan con los dos cambios en la coordinación durante el proyecto. Un ejemplo de las deficiencias en la comunicación está ilustrado en la salida de ocho microempresas del proyecto, pues los motivos de la salida no fueron claros; cada actor involucrado tuvo versiones distintas sobre los hechos que contribuyeron a dichas salidas.

Sustentabilidad del proyecto. A partir de haber participado en el proyecto, las microempresas están mejor preparadas para el futuro, debido a la mejora en sus ventas, métodos de producción y diseños de sus productos. Sin embargo el tema de la sustentabilidad aún es un tema pendiente para la empresa integradora, pues aunque se logró empezar la comercialización, aún no está suficientemente fortalecida y las ganancias de la tienda aún no son suficientes para ser independientes, debido a la comercialización limitada. Es recomendado continuar capacitando a la empresa integradora y seguirla fortaleciendo para lograr ser sustentable. Uno de los principales objetivos a futuro es abrir más puntos de venta que les permita generar mayores ganancias e invertirlas para garantizar la sustentabilidad del proyecto. A la par existen otros aspectos pendientes que se requieren para lograr la futura sustentabilidad de la empresa integradora: mayores capacidades en la toma de decisiones, fortalecimiento en cuestiones administrativas, mayores conocimientos en contabilidad y el desarrollo de una estrategia de marketing.

Recomendaciones

Incorporación de una visión de desarrollo de base. Se recomienda mejorar los mecanismos para generar un desarrollo de base, incluyendo el manejo del proyecto por parte de las empresas comunitarias. Éstas tienen conocimientos que, de incorporarse desde un inicio, podrían mejorar la planeación de las etapas de un proyecto en por ejemplo: el ritmo de trabajo de la comunidad, técnicas de producción y diseño ya instaladas desde hace muchos años, entre otros. El vínculo y la apropiación de un proyecto por parte de una comunidad, podría generar reflexiones al interior sobre el mejoramiento de la calidad de vida y empoderar a las personas que pertenecen a ella, de tal manera que se detonen otros posibles proyectos diseñados desde la comunidad. Asimismo, este proceso requiere generar lazos de confianza y claridad sobre los beneficios que podrían tener las personas con su participación, sobre las divisiones de poder y las diferencias de género, en particular estas últimas son importantes ya que son las mujeres quienes contribuyen en gran parte a la economía local en las comunidades de Oaxaca (Aldecua & Barón 2010¹; Toledo 2012²).

Participación continua de microempresas y socios. Para futuros proyectos se sugiere la participación de las y los beneficiarios desde la planeación y diseño del proyecto, incluyendo la detección de necesidades en la comunidad. De este modo, además de buscar la apropiación del proyecto por parte de las personas beneficiarias, se pueden prever, en la medida de lo posible, algunas dificultades de la implementación, además de clarificar y acordar los posibles alcances de la intervención de manera conjunta. También es sugerible una mayor participación en la definición de las limitaciones del contexto social para el trabajo con microempresas en zonas marginadas como las distancias, el idioma, y el nivel educativo, lo cual podría resultar en una mejor estrategia para sortear esos obstáculos. Finalmente es la creación de un comité de selección que construya los criterios para elegir a las microempresas que participarán en el proyecto con mayor transparencia, pues en esta ocasión, a pesar de que algunos socios se involucraron, el proceso de selección quedó prácticamente a cargo de la FCO, así como no hubo consenso entre los socios sobre los criterios de selección.

Acompañamiento a la medida de las necesidades reales de las empresas. Debido a que las diferencias entre varios integrantes de la empresa son significativas, se sugiere que cada microempresa cuente con un modelo de acompañamiento distinto para un mayor aprovechamiento de sus talentos. Se sugiere realizar ese acompañamiento de acuerdo a sus características en términos geográficos, culturales, de idioma y de productos elaborados. Así mismo se sugiere tomar en cuenta las limitantes tanto de acceso como de conocimiento para el uso de TICs (internet, teléfono, Skype, etc.).

¹ Aldecua, M. J. F., & Barón, L. A. M. (2010). Participación de las mujeres en las empresas turísticas privadas y comunitarias de Bahías de Huatulco, México. ¿Hacia un cambio en el rol de

² Toledo, A. (2012). "La producción y comercialización de los textiles artesanales de Mitla, Oaxaca." *Aquí estamos, revista de exbecarios indígenas* 16, 20-28.

Capacitaciones facilitadas por expertos en diseño, comercialización y marketing de productos artesanales. Se sugiere continuar con talleres y capacitaciones en comercialización, diseño de plataformas para implementar la venta en línea y desarrollo de estrategias de marketing, pues son las áreas que más necesitan fortalecer los integrantes de la empresa integradora. Si esas capacitaciones (teórico-prácticas de preferencia) son impartidas por personas con experiencias similares a las de microempresas comunitarias y, en la medida de lo posible, tengan conocimiento de contextos socioculturales similares, sería por demás enriquecedor. De igual forma se sugiere continuar con capacitaciones en dirección, gestión financiera y aspectos fiscales, así como en técnicas de comercio internacional, para que aprendan cómo enviar y transportar sus mercancías, y que se aprenda el idioma inglés para poder negociar directamente con los clientes internacionales y realizar otros trámites comerciales.

Implementación de un sistema de monitoreo, evaluación y aprendizaje continuo. Se recomienda que la próxima etapa del proyecto cuente con un plan de monitoreo y evaluación, con el fin de ir monitoreando que el proyecto se vaya desarrollando en base a lo planeado y valorar si se deben ir haciendo cambios en la marcha. Además, facilitaría el seguimiento de las metas y los resultados esperados, sobre todo con un proyecto de largo plazo. Es recomendable que este plan se valide junto con las y los participantes del proyecto, en este caso las microempresas, al inicio del proyecto, también con el fin de generar desde el inicio los ajustes necesarios en indicadores y/o metas para hacerlos más alcanzables. Para futuros proyectos, se recomienda el diseño del plan de monitoreo y evaluación al mismo tiempo que el del proyecto; así como considerar los tiempos para el monitoreo de la información que se va generando dentro del cronograma de la implementación del proyecto.

Introducción

Este informe representa la evaluación final del proyecto “Fortalecimiento de una estructura innovadora de comercialización de empresas comunitarias oaxaqueñas”, una iniciativa en la cual el proyecto fue conceptualizado por la Fundación Comunitaria Oaxaca, A.C. (FCO) en conjunto con la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID) y la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT). El proyecto fue un plan de colaboración horizontal entre entidades públicas y privadas, así como con organizaciones de la sociedad civil y grupos de artesanos, en aras de la transformación y el crecimiento económico, con el fin de generar cambios perdurables en el sector de pequeñas empresas comunitarias de Oaxaca.

Durante las gestiones primarias del proyecto, la FCO animó y facilitó la participación de otros actores del sector público y privado en esta iniciativa, quienes fueron además co-financiadores. Así fue que se logró entretejer una alianza público-privada de distintos actores que fueron a su vez co-inversores y participantes del proyecto en distintos niveles.

Esta alianza consistió en la articulación de intereses buscando objetivos comunes tanto para las organizaciones de la sociedad civil, como para el gobierno (en sus tres niveles federal, estatal y municipal), la empresa privada a través de fundaciones empresariales que canalizan recursos en proyectos que fomenten el desarrollo local y nacional; y por último, la Fundación Comunitaria Oaxaca y la Agencia Española de Cooperación como actores impulsores de la alianza.

El proyecto consideró trabajar sobre tres aspectos en las empresas comunitarias:

- 4) el aumento de la productividad, a través de la innovación tecnológica y asistencia técnica
- 5) el fortalecimiento institucional, enfocado a la dirección y gerencia
- 6) el aumento de la comercialización de sus productos.

Esta evaluación final abarcará todo el periodo de ejecución del proyecto ya mencionado (1 de abril de 2013 al 30 de noviembre de 2015), considerando la participación de las 13 organizaciones de artesanos del estado de Oaxaca, aunque no todas hayan permanecido durante todo el periodo de intervención.

Objetivos y metodología de la evaluación

Objetivo de evaluación

El propósito de este trabajo es evaluar el diseño/estructura, los procesos y los resultados del proyecto “Fortalecimiento de una estructura innovadora de comercialización de empresas comunitarias oaxaqueñas”, así como la participación de los socios que forman la alianza público privada.

Preguntas principales e indicadores

Para lograr el propósito de la evaluación, se plantearon preguntas de evaluación específicas para cada aspecto del proyecto que se quiere evaluar en la propuesta para la evaluación: el diseño, los procesos, los resultados, así como la participación de los socios que conformaron la alianza público privada para la implementación del proyecto.

En archivo anexo a este informe se presenta una tabla con las preguntas de evaluación desglosadas según los indicadores, así como los instrumentos e informantes que les corresponden a cada una.

Dentro del texto del informe las preguntas de evaluación se van contestando en las distintas secciones.

Investigación y análisis documental

Al inicio del levantamiento de información para esta evaluación se revisó y analizó la documentación propuesta en los Términos de Referencia, de acuerdo con los indicadores y las preguntas de evaluación, la cual fue proporcionada por la Fundación Comunitaria Oaxaca:

- Documento de formulación de la intervención (Marco lógico)
- Estudio diagnóstico (Sistematización del proyecto)
- Planes operativos anuales
- Informes de seguimiento semestrales (incluidas las fuentes de verificación)
- Informes de los co-financiadores (Comunalia, Fundación ADO y Fundación Comunitaria Oaxaca)
- Reportes de capacitaciones y talleres

Entrevistas

Se realizaron entrevistas a profundidad tanto a representantes de los seis socios del sector público y privado que conformaron el convenio, como a las 13 empresas comunitarias oaxaqueñas beneficiarias, así como a la Presidenta de la empresa integradora.

Además del análisis documental, los resultados de este estudio están basados en las percepciones y opiniones de los(as) actores(as) involucrados(as), debido a que la principal metodología utilizada fueron entrevistas cualitativas precisamente.

La mayoría de las entrevistas fueron realizadas vía telefónica entre el 29 de abril y el 12 de mayo de 2016. Se entrevistó a dos socios de la alianza público-privada de manera presencial (a saber, los representantes de la AECID y la AMEXCID).

Las guías de entrevista aplicadas se envían en archivo anexo a este informe.

Sistematización y análisis de datos

De acuerdo con la metodología previamente diseñada, la información recabada durante la investigación documental se analizó para ubicar el desarrollo del proyecto, así como el análisis de lecciones aprendidas y los avances que tuvieron.

Las entrevistas a microempresas fueron sistematizadas en la plataforma de encuestas “Survey Monkey”, siguiendo una estructura de acuerdo a las preguntas de evaluación.

En el caso de las entrevistas realizadas a socios público-privados de la alianza, se decidió sistematizarlas en una matriz de Excel, siguiendo el mismo esquema de acuerdo a las preguntas de evaluación.

Condicionantes y límites de la evaluación

Una limitante en la evaluación del proyecto fue la falta de disponibilidad de algunas microempresas que salieron del proyecto para poder realizar las entrevistas correspondientes.

En el caso de la “Cooperativa de Cosméticos Naturales de Mazunte”, sí se pudo concretar la cita para la entrevista, pero al momento de aclarar el objetivo la misma, su representante dijo que no estaban interesados en participar. Expresó que no veía la utilidad de la entrevista porque ya tenían mucho tiempo fuera del proyecto.

En el caso de la empresa “Mujeres Trabajadoras de Tiltepec”, ninguna de las integrantes sabe hablar español/castellano, así que se entrevistó a su representante, Donaldo Cruz. Sin embargo, no se pudo obtener información suficiente, debido a que él no conocía del todo acerca de la participación del grupo en este proyecto.

En el caso de la empresa Kee Nshí Yaitepec, la actual coordinadora del proyecto de la FCO refirió la dificultad de contactarla debido a que actualmente no disponen de número telefónico.

Por último, cabe destacar que, dado el tiempo y los recursos disponibles, se acordó con la FCO realizar la evaluación con base en una revisión documental³ y en entrevistas a distancia a representantes de las empresas comunitarias. Sin duda las visitas presenciales a las

³ La lista de fuentes y documentos probatorios consultados se encuentra en el archivo anexo a este Informe.

microempresas y a la tienda “Color y Cultura” ubicada en la ciudad de Oaxaca, habrían enriquecido aún más el estudio.

Resumen de la intervención evaluada

De 1996 a 2012, la Fundación Comunitaria Oaxaca desarrolló el programa “DeMiRegión” para fortalecer organizaciones de base, así como para impulsar sus proyectos productivos, con un enfoque de sustentabilidad y equidad.

Durante ese programa se trabajó con 80 organizaciones, 60 de base y 20 de apoyo. Dichas organizaciones fueron apoyadas durante un periodo de 3 a 5 años, dependiendo de las características de cada una, completando finalmente tres generaciones.

Con esos grupos se realizaron gestiones como diagnósticos participativos, planes de fortalecimiento, acompañamiento a grupos en su proceso de fortalecimiento, entre otras acciones. El proyecto y la FCO no pretendían llevar las soluciones desde fuera a los grupos, sino que ejecutaban las acciones por medio de los procesos metodológicos que ya se han mencionado.

Después de 15 años de trabajo con las estrategias del Programa DeMiRegión, durante los diagnósticos y los planes de fortalecimiento en las organizaciones se detectó que una de las debilidades más frecuentes era la dificultad en la comercialización de sus productos. Por ello la FCO propuso crear un programa donde uno de los puntos nodales fuera la comercialización –sin dejar de fortalecer a las organizaciones– para mejorar la productividad y calidad de los productos, reducir costos y generar innovación. Así nació esta iniciativa.

El 14 de diciembre de 2012 se llevó a cabo la CXXVII Reunión Extraordinaria del Comité Técnico del Fondo Mixto de Cooperación Técnica y Científica de México-España, en la cual, mediante acuerdos, fue autorizado este proyecto llamado: “Fortalecimiento de una estructura innovadora de comercialización de empresas comunitarias oaxaqueñas” por medio del oficio UCAI/002401/12, en el que se contempló la coincidencia de visiones y recursos de organizaciones de la sociedad civil, microempresas artesanales comunitarias, fundaciones empresariales y gobierno en una estrategia de desarrollo regional. Se acordó que la institución ejecutora del proyecto sería la Fundación Comunitaria Oaxaca. Originalmente se consideró incluir a nueve municipios y trece organizaciones de artesanos del estado de Oaxaca.

Como ya se mencionó, el proyecto trabajó sobre tres aspectos en las organizaciones de artesanos. Las principales estrategias realizadas que corresponden a cada aspecto son las siguientes:

1. El aumento de la productividad, a través de la innovación tecnológica y asistencia técnica:
 - Talleres de estrategias de comercialización
 - Talleres de capacitación para el desarrollo de habilidades en administración y aspectos contables
 - Programa para mejorar la productividad y administración de microempresas
 - Equipamiento y herramientas de trabajo

- Creación de fondo revolvente para compra de materias primas
2. El fortalecimiento institucional, enfocado a la dirección y gerencia:
- Talleres participativos de planeación estratégica
 - Formalización de la alianza público-privada y sesiones del comité
 - Convenios de participación de microempresas en la empresa integradora
 - Talleres para la definición de criterios de inclusión y requisitos para nuevas empresas que quieran incorporarse
3. El aumento de la comercialización de sus productos:
- Elaboración de plan de negocios
 - Establecimiento de punto de venta propio de la empresa integradora
 - Campaña de publicidad, de sensibilización y difusión sobre los productos artesanales
 - Estudio de mercado y encuesta sobre valoración de los productos
 - Asistencia a ferias y expo-ventas, unidos como empresa integradora
 - Convenios en puntos de venta externos para productos artesanales
 - Talleres para construcción de modelo empresarial comunitario

El presupuesto del proyecto fue de 300.000 euros. La mitad de estos recursos fue invertido por la AECID, el otro 50% provino de instituciones miembros del Comité del proyecto: Fundación Comunitaria Oaxaca, SEDESOH (COPLADE), Fundación ADO; de otras instancias: Comunalía y Oxfam; así como de microempresas de artesanos participantes en el proyecto: Cooperativa de Cosméticos Naturales de Mazunte, Detalle de Mujer de Oaxaca, Nore Tavehue (Casa del Barro) y Talla Policromada de Copalillo de Arrazola (Ecoalebrijes)⁴. El proyecto sólo gestionó el 80% del presupuesto original.

El inicio de operaciones ocurrió en abril de 2013, con un plan de término inicial para diciembre de 2014. En el curso de la ejecución se identificó la necesidad de solicitar una modificación al contenido del marco lógico de la propuesta original, integrando 12 actividades complementarias valoradas para el desarrollo y cumplimiento de los objetivos del proyecto.

Durante el primer semestre de ejecución del proyecto en 2014, tres microempresas se retiraron, quedando así 10 organizaciones en el proceso.

En diciembre de 2014, se llevó a cabo una evaluación interna sobre el proyecto y la pertinencia de la continuidad del mismo, teniendo como resultado el retiro voluntario de cinco organizaciones

⁴ Según información consultada en el *Sexto Informe de Seguimiento Semestral* del proyecto, los montos invertidos por las instancias mencionadas durante los tres años del proyecto fueron los siguientes: Fundación Comunitaria Oaxaca: \$678,413.56 .00; Fundación ADO: \$480,000.00; Cooperativa de Cosméticos Naturales de Mazunte: \$300,000.00; SEDESOH: \$295,000.00; Organización Detalle de Mujer: \$150,000.00; Comunalía: 135,500.00; Oxfam: \$115,000.00; Organización Ecoalebrijes: \$16,186.94; Organización Nore Tavehue: \$10,000.00

más, quedando cinco organizaciones comprometidas en la finalización de las actividades pendientes de ejecutar.

En el mismo proceso de evaluación interna se cayó en cuenta de la necesidad de presentar una solicitud de prórroga (realizada el 13 de febrero de 2015) para extender el término del proyecto por once meses más, quedando la fecha de término para el 30 de noviembre de 2015, misma que se autorizó según consta en el documento MEX/0042/15 (de fecha 19 de marzo de 2015) emitido por la AMEXCID. El fin de la misma fue consolidar la fase de comercialización de los productos.

Actores implicados

La alianza público-privada se conformó de los siguientes actores:

Fundaciones:

- Fundación del Empresariado Mexicano (FUNDEMEX) – Parte del Comité Técnico en el inicio. Su participación terminó con la reestructuración de sus propias líneas de trabajo.
- Fundación ADO – Parte del Comité Técnico y capacitador en temas de administración, temas fiscales y de contabilidad.
- Fundación Merced – Parte del Comité Técnico y capacitador a través de un Diplomado en Dirección y Gerencia Social.

Estas tres Fundaciones, junto con la AECID, la AMEXCID y la SEMARNAT fungieron como vocales dentro del Comité Técnico del proyecto.

Actores públicos:

- Agencia Mexicana de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AMEXCID) (Área de Cooperación internacional de la SRE) - Participante en su función de interlocutor dentro de la parte mexicana ante instituciones sociales públicas privadas a nivel federal, estatal y municipal o de las OSC para facilitarles su participación en los esquemas de cooperación. Función de Vocal dentro del Comité.
- Secretaría del Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT) (Federal) – Responsable de la aprobación de fondos estatales, no tuvo ninguna otra participación operativa. Función de Vocal dentro del Comité.
- Comité de Planeación para el Desarrollo Estatal (COPLADE) –Oaxaca. Al inicio del proyecto, la relación y gestión era llevada por la Secretaría de Desarrollo Social y Humano del Gobierno del Estado de Oaxaca (SEDESOH), sin embargo en 2014 recortaron el programa y la iniciativa se pasó al COPLADE, pues son ahora quienes manejan el tema de la coinversión y la relación con OSC– Durante el proyecto fungió como Presidente de la Mesa Directiva del Comité y co-inversor del proyecto mediante su programa de coinversión.
- INDESOL / SEDESOL – Instituciones que sirvieron como financiadores únicamente de cierta parte del proyecto (talleres, diagnósticos, etc.), pero no participaron en el Comité.

Otros actores:

- FCO – Unidad gestora de la operatividad del proyecto, (contratación, validación y supervisión del proceso). Como ya se ha mencionado, FCO también fungió como co-inversor dentro de la alianza pública-privada, así como fue secretaria dentro del Comité Técnico.
- AECID – Subvencionó el 50% del recurso para el proyecto, además participó desde el diseño y acompañamiento para plantear el proyecto. También fueron vocales durante el Comité del proyecto, así como colaboraron en la revisión, aprobación y seguimiento a la evaluación. Responsables de publicar y difundir los resultados.

Las empresas comunitarias oaxaqueñas que participaron en el proyecto fueron las siguientes:

Las que finalizaron el proyecto:

1. Grupo Jiñi Ñuu, Sociedad de Solidaridad Social
2. Flor de Morera, Sociedad de Solidaridad Social
3. Manos entretajidas (Vida Nueva), Sociedad de Responsabilidad Limitada Microindustrial Artesanal
4. Arte y Tradición de San Juan Chilteca, Sociedad de Producción Rural de Responsabilidad Ilimitada
5. Talla policromada de Copalillo de Arrazola (Ecoalebrijes), Sociedad de Producción Rural de Responsabilidad Limitada

Las que salieron del proyecto:

6. Yohocuaha, Sociedad Civil de Responsabilidad de Capital Variable
7. Artesanos de Pinotepa de Don Luis (Grabadores Mixtecos Unidos), Sociedad de Responsabilidad Limitada Microindustrial Artesanal
8. Cooperativa de Cosméticos Naturales de Mazunte y Servicios Turísticos, Sociedad Cooperativa de Responsabilidad Limitada de Capital Variable
9. Mujeres trabajadoras de Tiltepec. Sociedad de Solidaridad Social
10. Kee Nshii' Yaitepec, Sociedad de Responsabilidad Limitada Microindustrial Artesanal
11. Bienhi, Sociedad de Responsabilidad Limitada Microindustrial Artesanal
12. Nore Tevehue (Casa del Barro), Sociedad de Responsabilidad Limitada Microindustrial Artesanal
13. Detalle de Mujer de Oaxaca, Sociedad Anónima de Capital Variable

Resultados principales y lecciones aprendidas

La siguiente sección examina las principales fortalezas y debilidades del proyecto. Primero, se explican los hallazgos que surgieron de las entrevistas y la revisión de documentos relacionados al proyecto, por tema clave. Dentro de cada tema clave se encuentra también un análisis de las principales lecciones aprendidas de acuerdo con los resultados encontrados.

a. Comercialización de los productos

El objetivo principal de este proyecto fue potencializar la comercialización de los productos que realizan las empresas comunitarias oaxaqueñas en el sector artesanal. Los aspectos que se mencionan a continuación fueron las facetas consideradas y entendidas como indicadores de una mayor comercialización e incluyen las siguientes: las ventas y la producción de artesanías y la estrategia de marketing, difusión y comunicación sobre la marca.

i. Ventas

Hemos tenido muchas más ventas cada mes, hasta del 70%. Además ahora ya sabemos mucho mejor cómo vender y comercializar nuestros productos, gracias al curso “precio y costos” que recibimos.

– Empresa que forma parte de Color y Cultura

Las cinco empresas que ahora forman la empresa integradora indudablemente mejoraron su comercialización como resultado de este proyecto; aunque las empresas que permanecieron en el proyecto carecen de datos exactos sobre el incremento en las ventas que experimentaron, las estimaciones sobre dicho aumento oscilan entre 40% y 80% en tres de ellas y más de 80% en el caso de una empresa. Una de las empresas no pudo hacer estimación. También existe una línea base de ventas, que permitiría hacer una comparación del incremento de las ventas, pero el equipo de evaluadores no tuvo acceso a ella.

Un logro del proyecto fue el establecimiento de un punto de venta de la empresa integradora, la tienda Color y Cultura. Esta tienda se encuentra en el centro de la ciudad de Oaxaca. Las empresas comentaron que a partir de su pertenencia a la empresa integradora, les han llegado más pedidos; además, todas las empresas mencionaron que contar con la posibilidad del pago con tarjeta de crédito en la tienda ha resultado en más ventas. Anteriormente nunca habían manejado esta opción dentro de las microempresas. De acuerdo a información proporcionada por la FCO, el incremento de las ventas en la tienda coincidió con el aumento en la producción de las microempresas. Cabe señalar que además de las cinco organizaciones que participan como socias de la tienda Color y Cultura, las organizaciones Nore Tavehue y Bienhi, que no continuaron en el proyecto, tienen un trato comercial con la tienda, en donde venden sus productos.

Con respecto a las ventas de la tienda Color y Cultura, la representante de la empresa integradora dijo que aún son bajas debido a la situación política en Oaxaca (Tabla 1). En opinión de la FCO, expresada durante la entrevista, una de las razones no previstas del retraso en la comercialización fue el tiempo que tardaron las integrantes de la empresa integradora en decidir el lugar de la tienda. Finalmente, otro factor a destacar es la falta de ventas en línea (la página Web de Color y Cultura menciona que esa opción está en construcción). Durante las entrevistas se mencionó que este retraso se debe a problemas bancarios para establecer el servicio PayPal.

Tabla 1: Información sobre visitantes y ventas de la tienda Color y Cultura, agosto–octubre 2015

Fecha de corte	15 de agosto de 2015	15 de septiembre de 2015	15 de octubre de 2015
Número de visitantes	376	376	203
Número de personas que compraron	67	40	69
Número de artículos vendidos (unidades)	74	49	101
Venta hasta fecha de corte	\$19,480.00	\$14,180.00	\$21,930.00

Fuente: Presentación PowerPoint del primer, segundo y tercer informe del punto de venta (2015)

Otro de los resultados que se tenía previsto en el proyecto se refiere al establecimiento de convenios con 5 puntos de venta para la exhibición y/o venta de productos de la empresa integradora en lugares ya establecidos y operados por otras organizaciones. Aunque no se logró cumplir completamente, se logró la firma de un convenio. Por su parte, las cinco empresas que conforman la empresa integradora mencionaron que tenían la expectativa de comercializar sus productos en más tiendas en Oaxaca y otros mercados durante el proyecto.

ii. Producción de artesanías

Ahora tenemos más producción, ahora podemos cumplir con los nuevos pedidos.

– Empresa que forma parte de Color y Cultura

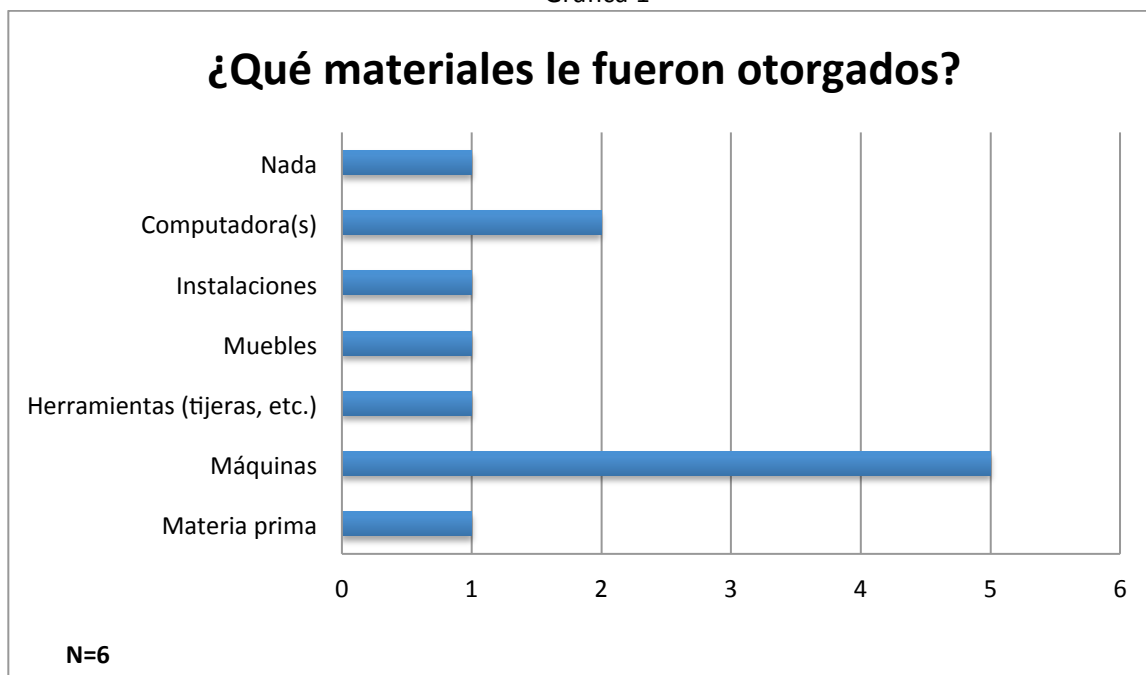
Las microempresas apoyadas lograron incrementar la producción debido a las nuevas herramientas y capacitaciones para mejorar los procesos de producción que les fueron proporcionadas; producen más y con más variedad para poder cumplir con el aumento en la demanda. Una de las microempresas que fue apoyada con nuevos telares declaró que ahora se produce el 50% a 80% más que antes del proyecto. Además, de acuerdo con las cinco microempresas que permanecen en el proyecto, mejoró la calidad de sus productos, como lo mencionaron dos de las empresas entrevistadas:

Antes del proyecto, no nos habíamos dado cuenta que podíamos mejorar mucho más en la calidad de nuestros productos. Ahora efectivamente logramos tener mucho mejor calidad.

Ahora el producto ya tiene la etiqueta y se presenta mejor. Mejoró con 60 - 70%. Si, gracias a los talleres de diseño, el diseño mejoró, tanto como la calidad.

Las microempresas, tanto los que permanecieron en el proyecto como los que se retiraron, recibieron apoyo para mejorar su infraestructura, principalmente máquinas para elaborar su mercancía; además de computadoras, muebles, herramientas y materia prima o apoyo financiero (Gráfica 1). En muchas entrevistas se mencionó que esos materiales fueron esenciales para optimizar los procesos de producción y la calidad de los productos. Estos factores, a su vez, son importantes para el incremento de la comercialización.

Gráfica 1



Fuente: Sistematización de las entrevistas (varias respuestas posibles por entrevista)

Cuatro de las cinco empresas que finalizaron el proyecto fueron beneficiadas con las actividades de un fondo revolvente para la compra de materias primas. Esas cuatro organizaciones hicieron una coinversión financiera del mismo monto que el obtenido del fondo. La FCO explicó que el fondo para materia prima es una estrategia de autofinanciamiento que facilita contar con el material necesario para producir las artesanías. Es un fondo a la medida de cada microempresa, que debe ser sostenido con las ventas de los productos. Funciona de la siguiente forma: en el cálculo de costos se integra el concepto de materia prima, que se refiere a lo invertido para la compra de material, una vez que el producto ha sido vendido, el recurso debe ser vertido al fondo de materia prima, de esta forma se busca la sostenibilidad. No obstante, tres de las empresas expresaron en las entrevistas que hubieran querido recibir más fondos para la compra de materia prima.

iii. Estrategia de marketing, difusión y comunicación sobre la marca Color y Cultura

Es difícil que ya vayan reconociendo los clientes la marca después de sólo un año, pero sí se nota el reconocimiento poco a poco. Dicen que los colores y los diseños de los productos han mejorado.

– Empresa que forma parte de Color y Cultura.

Para lograr la difusión de las artesanías a una población más amplia y tener un mejor reconocimiento de los productos y las empresas comunitarias, la empresa integradora lanzó una página Web, un perfil en Facebook, uno en Instagram y un canal en YouTube.

La página Web incluye información sobre la misión y visión del proyecto, muestra información importante sobre las 13 microempresas que participaron en el proyecto, además de videos sobre los procesos de producción que realizan las microempresas en cada una de sus comunidades. El perfil en Facebook, actualizada de manera frecuente, proporciona información sobre la empresa integradora, así como fotos y descripciones de los productos que venden. El perfil en Instagram muestra sobre todo fotografías de los productos y los artesanos, en muchos casos son fotos de otras personas que etiquetan a la tienda. Finalmente, el canal Color y Cultura en YouTube exhibe videos del trabajo de cada una de las 13 microempresas, sus regiones y procesos de producción (mismos que aparecen en la página Web), también se exhibe un video general que explica qué es la empresa Color y Cultura, cómo se conformó y la descripción de las cinco organizaciones que la conforman actualmente. Aunque el canal de YouTube fue actualizado recientemente con un nuevo video, una revisión de ambos sitios reveló que no hay mucha actividad de la empresa en YouTube ni en Instagram.

Durante el proyecto se diseñó material audiovisual sobre las comunidades y los procesos de elaboración de los productos artesanales, con el fin de difundirlos en las redes sociales y en la tienda Color y Cultura. Al respecto, el director de la FCO señaló que, tanto en la tienda como en ferias, se hacen demostraciones de los procesos de teñido, tejido y labrado; con la intención de que los clientes valoren aún más las artesanías.

En opinión de las microempresas, un logro de este proyecto ha sido el mayor reconocimiento para los productos de Color y Cultura en la población. Una de ellas mencionó que: “El nombre Color y Cultura ya tiene algo de fama, porque nos preguntan los clientes por los productos y la tienda.” Además, a veces tienen clientes que son referidos por personas que reconocen la marca o tienen pedidos de productos específicos porque los clientes han tenido buenas experiencias con la tienda, incluso una empresa entrevistada señaló que también los intermediarios reconocen la mayor calidad de los productos: “Gracias a la marca y la etiqueta los clientes saben que compran un producto garantizado y bien elaborado, varios han dicho que los productos han mejorado.”

Según las y los entrevistados, parte de este reconocimiento también se debe a la página Web, ya que algunos clientes se interesan por los procesos comunitarios de producción y por el origen comunitario de las y los artesanos mencionado en la página, como lo señala una entrevistada: “la gente ahora nos quiere conocer a las productoras porque nos vieron en Internet”.

No obstante lo anterior, todas las microempresas que formaron la empresa integradora, así como los socios de la alianza público-privada, opinaron que la estrategia de marketing, la difusión de la marca y la comunicación sobre la tienda no han sido suficientes para lograr la comercialización que se esperaba. Para la representante de una fundación que fue socia capacitadora, las empresas van por buen camino en términos de oferta de productos, pero aún les falta fortalecerse.

iv. Lecciones aprendidas

Ahora contamos con un lugar para vender, es un lugar bonito y agradable. Pero para nosotros como empresa individual, no ha aumentado el número de lugares donde vendemos. Aún no vendemos en otros mercados.

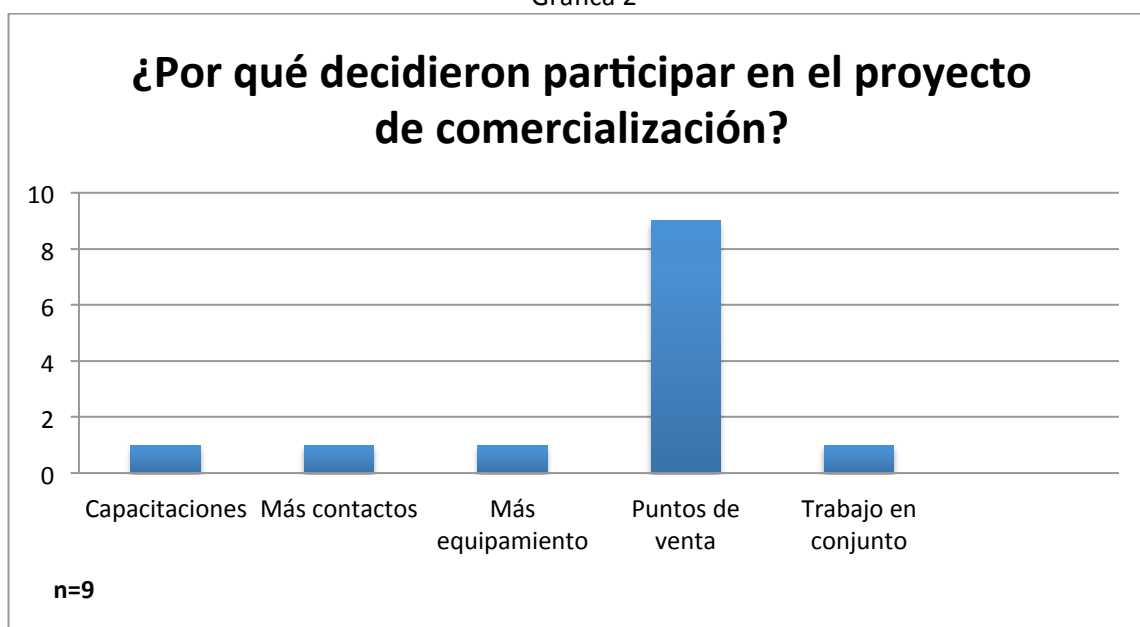
– Empresa que forma parte de Color y Cultura

A la página Web le falta más atención en el tema de compra en línea y eso es básico, de lo contrario esa estrategia de venta no sirve, sólo es para promoción.

– Socio de la Alianza público-privada

Según las entrevistas con las empresas comunitarias, el motivo principal para participar en el proyecto fueron las oportunidades para tener más puntos de venta y comercializar mejor los productos, como muestra la Gráfica 2.

Gráfica 2



Fuente: Sistematización de las entrevistas (varias respuestas posibles por entrevista)

Según las mismas personas entrevistadas, vender productos artesanales desde áreas marginadas en el estado de Oaxaca no es una tarea fácil y tener la oportunidad de vender en lugares más estratégicos da una perspectiva de crecimiento a las microempresas. El contexto en el cual el proyecto trató de impulsar la comercialización es complejo: microempresas en zonas marginadas que se encuentran a mucha distancia de la capital de Oaxaca, con integrantes que tienen una educación del nivel básico y para quienes muchos de los aspectos de comercialización son totalmente nuevos. A pesar de esto, el proyecto logró que las cinco microempresas aumentaran sus ventas, mejoraran sus procesos de producción y sus productos, la venta individual de éstos, abrir en conjunto una tienda comunitaria en Oaxaca y la difusión de sus productos. También varias de las empresas que salieron del proyecto aumentaron considerablemente sus ventas, una de ellas incluso abrió un nuevo punto de venta por su cuenta.

En cuanto a los convenios de comercialización, como ya se mencionó, la empresa integradora sólo ha establecido uno. Sobre este tema, las cinco empresas que conforman la empresa integradora señalaron en las entrevistas que su expectativa había sido tener más espacios para vender sus productos. De acuerdo con las entrevistas con empresas que salieron del proyecto, un motivo de descontento fue la falta de avance en la primera etapa del proyecto en temas de comercialización, así como la tardanza en la apertura de la tienda. Por su parte, un representante inversor de la alianza mencionó que en su opinión, hubiera sido mejor abrir la tienda primero y capacitar en el camino a las empresas que la iban a conformar; además opinó que la comercialización y la tienda son actividades que requerían más financiamiento del que tuvieron.

De acuerdo con la FCO, la apertura de la tienda implicó un proceso que incluyó: la concepción de una marca, el diseño del logo, la definición de los productos a vender, los materiales de promoción, el público meta, la definición de precios, la forma operativa y estructura empresarial, la figura legal, los permisos y la habilitación del espacio físico. La razón por la que hubo retraso en la apertura de la tienda fue que todos estos procesos tomaron más tiempo que el que se había previsto en el proyecto. Para la representante de un socio-capacitador, una limitante del proyecto fue que en el diseño no se visualizó la complejidad de todas las diferentes etapas de comercialización: "desde la selección de las empresas, que invitan a la parte de la comercializadora, a hacer la imagen para la marca, formar la mesa directiva que ha tenido sus altibajos, el tema complicado del comercio en línea, el tema de los productos que ofrece cada artesano, cómo se hace la página de internet y cómo hacer las ventas".

La FCO explicó que, por el momento, decidieron no tener convenios con otros puntos de venta además de la tienda, ya que la empresa integradora aún tiene muchos retos que superar; por ejemplo, estándares de calidad de los productos, el nivel de producción de los grupos y los tiempos de entrega. Una vez que se superen estos retos, se tratarán de concertar convenios con otros puntos de venta. Sin embargo, a partir de las entrevistas se detectó que las microempresas aspiraban a una comercialización más rápida. Una lección aprendida de este proceso se refiere a la importancia de clarificar el tiempo necesario que se requiere para ampliar la comercialización, de tal forma que las organizaciones participantes no creen expectativas fuera de la realidad y estén conscientes de la temporalidad indispensable de los procesos.

La comercialización de una empresa se relaciona en gran parte con su estrategia de marketing y de difusión y se enfoca en la conexión entre los productos y los diferentes tipos de clientes. En este proyecto hubo diferencias entre los productos de las microempresas. Una estrategia de comercialización con diferentes productos artesanales puede ser una fortaleza si hay suficiente armonía y flexibilidad. Las capacitaciones, la elaboración de un fondo de materia prima (ya que cada producto necesita distintos materiales) y la estrategia de marketing (tomando en cuenta que cada producto va a tener una posición distinta en el mercado con clientes diferentes), tienen que ser ajustadas en función de los diferentes productos.

Algunos de los aspectos mencionados arriba fueron elaborados dentro de los estudios de mercado hechos por el Instituto Univita y otro por el propio proyecto. También existe un documento llamado *Campaña de publicidad CYC*. Los primeros dos estudios son especialmente fuertes en cuanto a los análisis en la competencia de los productos, mientras que la *Campaña de publicidad* se enfoca en las actividades de promoción de la tienda y los productos. Sin embargo, no profundizan en otro pilar de una estrategia de marketing: los diferentes tipos de clientes a quienes se puede dirigir la difusión y la manera en que los clientes se relacionan con los productos.

Según la mayoría de los involucrados entrevistados, tanto los socios como las microempresas, existen varios aspectos que podrían haberse hecho mejor en cuanto a la difusión de los productos. Es preciso mencionarlos como lecciones aprendidas o como elementos que aún pueden retomarse en la estrategia. Para el representante de un socio-capacitador hubiera sido enriquecedor desarrollar un estudio de mercado más profundo antes del inicio del proyecto, diferenciado por los diferentes subsectores dentro del sector artesanal, con un estudio de los clientes potenciales y vinculado con el potencial de cada microempresa. Por otra parte, un socio-capacitador señaló que hubiera agregado un componente de focalización, con un medio de comunicación por público de interés y una estrategia para cada uno. Un socio-inversor mencionó que hace falta una persona con experiencia encargada de todas las actividades de comunicación de la empresa integradora, incluso sugirió que podrían tener una cuenta activa en Twitter. Otro de los socios-inversores opinó que hubiera sido importante tener más recursos para la etapa de construir el marketing. Por último, el representante de una instancia inversora señaló que faltó más presupuesto para ampliar la estrategia de marketing a planos internacionales, la difusión de la marca y los productos. Sin embargo, hay que destacar que tener más presupuesto para la difusión de los productos en sí, no es efectivo sin una estrategia de marketing bien definida.

Un área de oportunidad para el proyecto es impulsar la venta de los productos por internet. Aunque, tanto el director de la FCO, como la representante de la empresa integradora, afirmaron que se habilitaría esta opción en breve, aún no se ha llevado a cabo. Las ventas en línea aumentarían de forma rápida, especialmente a nivel internacional, miles de empresas cuentan hoy día con una plataforma virtual. Vender por internet no es complicado si la empresa cuenta con el conocimiento de cómo hacerlo. Por ende, habilitar esta opción, con el acompañamiento de una persona experta o con experiencia, es una buena oportunidad para la tienda Color y Cultura.

Por último, a pesar de los retos en comercialización que el proyecto aún tiene que enfrentar, existe una base interesante para realizar una mayor comercialización. La empresa integradora está constituida por cinco microempresas que hacen sus productos locales desde zonas marginadas, ya

lograron una mayor comercialización en sus empresas individuales y el establecimiento de una tienda en Oaxaca. El próximo paso para seguir incrementando la comercialización será aumentar las capacidades de producción y definir una estrategia de marketing más detallada.

b. Capacidades de las empresas comunitarias

Aprendimos mucho en términos de contabilidad, los costos. Sí, el curso de contabilidad y administración fue muy bueno.

Especialmente los cursos de elaboración de textiles en el pueblo sobre cómo hacer vestidos tradicionales fueron muy útiles. También aprendimos a hacer joyería, por los cursos con jícara.

– *Empresas que forman parte de Color y Cultura*

Para poder incrementar la comercialización de productos, tanto para las empresas individuales como para la empresa integradora, fue indispensable conocer más sobre estrategias de comercialización, contabilidad, definición de planes de negocios, desarrollo de planes de difusión etc. La mayoría de las microempresas destacaron que aprendieron mucho de las diferentes capacitaciones. La oferta de diferentes tipos de talleres fue amplia y correspondió a las necesidades acerca de la comercialización.

Dos empresas mencionaron que el curso de costo/venta fue particularmente importante, porque anteriormente no habían tomado mucho en cuenta el valor de sus productos. Gracias a este curso, las microempresas saben ahora cuánto valen sus productos por la labor que conllevan y cómo poner un precio justo que además puede resultar en beneficios para la comunidad. Otras tres empresas señalan que gracias a las capacitaciones mejoraron su conocimiento de contabilidad o aprendieron técnicas nuevas para sus productos.

Como se mencionó previamente, las cinco empresas que terminaron el proyecto lograron aumentar su productividad y de acuerdo con las entrevistas, los cursos que tomaron han contribuido a mejorar los procesos de producción. Tres de las 13 empresas fueron capacitadas con nuevas técnicas de producción. Una representante de las microempresas mencionó que los talleres para joyería (capacitación en nuevas técnicas de producción) les ayudó mucho, porque ahora no sólo pueden hacer productos textiles, sino también algunos tipos de joyería. Lo interesante de esta innovación para las microempresas es que pueden aprender a mejorar sus productos con nuevos diseños y otras combinaciones de colores, sin perder las características tradicionales.

En cuanto a las mejoras en la administración de las microempresas como resultado de este proyecto, dos de las cinco empresa que permanecieron en el proyecto hasta el final detectaron adelantos en gestión administrativa y contabilidad. Las microempresas participaron en la capacitación de un *Diplomado en dirección y gerencia social* de la Fundación Merced. De acuerdo

con la entrevista con el director de la FCO, el fortalecimiento en temas relacionados con este objetivo se enfocó en planeación, contabilidad y organización de una asociación, que se realizó con las microempresas en diferentes capacitaciones.

Al mismo tiempo, según varios socios, en la empresa integradora aún falta más conocimiento en términos de administración, contabilidad y estrategias de comunicación para la difusión de la tienda. De acuerdo con uno de los socio-inversores: “A este nivel en el que están aún no son capaces de tomar esas decisiones, no pueden aún gestionarlas bien. Para ser sustentables necesitan entender los costos asociados a la tienda, saber gestionar esos procesos y tomar las decisiones de cómo dirigir la tienda.” De acuerdo al director de la FCO, la empresa integradora opera en conjunto con la FCO y la Fundación Merced ahora un proyecto de fortalecimiento de la gerencia de la tienda y de la empresa integradora.

Algunas de las microempresas y una representante de la alianza que facilitó varias capacitaciones, señalaron que faltaron capacitaciones para preparar a las empresas de forma más completa en estrategias de comercialización; por ejemplo, cursos de inglés, de computación o más talleres de diseño para tener mayor variedad en los productos. Asimismo, varias microempresas mencionaron la necesidad de aumentar sus capacidades en actividades de ventas para mejorar en cómo llegar a los clientes, tener la posibilidad de abrir otra tienda y contar con herramientas técnicas para vender de forma independiente en internet.

Lecciones aprendidas

Sí, aprendimos mucho, pero aún falta. Faltaron asistencias técnicas. Y falta la capacitación para enseñarnos cómo podemos comercializar nuestros productos por otros lados y venderlos allí.

– Empresa que forma parte de Color y Cultura

Las microempresas, tanto las que se quedaron como las que salieron, destacaron el apoyo recibido para el fortalecimiento de sus capacidades. La mayoría de los grupos señaló que aprendió mucho de las capacitaciones y talleres en estos temas y que respondieron a sus necesidades en temas de nuevas técnicas de producción y precios/costos de los productos. Además, este aumento en capacidades se reflejó en mejoras de la producción, tanto en cantidad como en calidad, y en la variedad de los productos. También hubo mejoría en gestión administrativa y contabilidad. Otros temas relacionados con la gestión que podrían ser deseables son la coordinación interna, la representación frente a terceros, así como un mayor enfoque en planeación.

Es difícil medir cuál fue la aportación de las capacitaciones en conjunto y cuál de las capacitaciones fue la que más contribuyó. Según las personas entrevistadas, el nuevo material y la nueva maquinaria otorgada durante el proyecto tuvieron mayor repercusión en sus competencias para producir que las capacitaciones.

Uno de los objetivos de las capacitaciones en específico fue que las microempresas, unidas en la empresa integradora, pudieran hacerse cargo del proceso de comercialización a largo plazo. Sin embargo, de acuerdo con la entrevista a uno de los socios-inversores, la empresa integradora todavía no es capaz de auto gestionarse en temas de administración, toma de decisiones, estrategias de marketing y entender los costos asociados a la tienda.

En el taller *Implementación de un modelo empresarial comunitario a la empresa integradora Color y Cultura de nuestra tierra, S. A. de C. V.*, impartido por el MVZ Alberto Belmonte,⁵ una persona con exitosas experiencias en la comercialización de productos desde una empresa comunitaria, se plantearon los principios, los esquemas y la estructura de una empresa comunitaria de manera muy práctica. Durante este taller las personas que participaron definieron la estructura preliminar para la empresa Color y Cultura.

De acuerdo con la FCO, cada proceso de capacitación fue consultado con las microempresas y varias de las capacitaciones fueron realizadas en las comunidades de las empresas participantes. Algunas microempresas contaron con capacitación para sus miembros en temas específicos, por ejemplo en contabilidad. Esto fue un aspecto importante del proyecto. Sin embargo, al parecer no todas las recomendaciones de las microempresas fueron tomadas en cuenta, como en el caso de la representante de una de las empresas que salió del proyecto, quien propuso a la FCO tomar un diplomado de administración en la Secretaría de Economía. La FCO no dio seguimiento a la sugerencia, porque los objetivos del diplomado no correspondían con los objetivos del proyecto. Gracias a su conocimiento en administración ahora abrió una tienda comunitaria por su cuenta. Según lo que declaró en la entrevista, este conocimiento fue desarrollado en mayor parte fuera del proyecto, pero otra parte significativa sí se deriva de la participación en el proyecto.

A pesar de las dificultades que enfrentaron las microempresas para tomar las capacitaciones; por ejemplo: la lejanía de la ciudad de Oaxaca, la inversión de tiempo extra y en algunos casos el idioma, ya que en muchos casos el español no es su primer idioma; se logró fortalecer a las organizaciones en estas zonas marginadas, incluso a las que salieron del proyecto.

c. Niveles de participación

Nuestra opinión fue tomada en cuenta para algunas cosas, pero para muchas cosas no.

– Empresa que salió del proyecto

La alianza era más bien entre la FCO y los demás aliados del proyecto, pero no entre los aliados en conjunto.

⁵ Alberto Belmonte fue Administrador General de la Empresa Comunitaria ICOFOSA dedicada a la industria maderera que comercializa muebles a través de la marca TIP Muebles. Se conforma por 3 comunidades de la Sierra Norte y Sierra Sur de Oaxaca. Este proyecto quedó en 2º lugar en la Iniciativa México (Información proporcionada por la FCO).

- Socio de la alianza público-privada

En el proyecto de comercialización estuvieron involucradas microempresas y los socios de la alianza público-privada. En este apartado se analiza el nivel de participación que tuvieron estos actores a lo largo del proyecto.

i. Participación de las microempresas

El diseño del proyecto de comercialización se derivó del proyecto predecesor, DeMiRegión, donde la FCO buscó fortalecer a las organizaciones de base. La mayoría de las microempresas ya habían participado en el primer proyecto (8 de las 10 microempresas entrevistadas)⁶. La FCO evaluó los alcances del plan de fortalecimiento del proyecto DeMiRegión e identificó que el principal reto para los productores era la comercialización, por lo cual se generó un nuevo plan de trabajo para los siguientes tres años. Los intereses de la FCO y la AECID coincidieron y juntas llegaron al planteamiento de los objetivos y los alcances del nuevo proyecto, basándose en el diagnóstico del proyecto DeMiRegión. Las microempresas no participaron en la definición de los objetivos del convenio, sino que se involucraron en la definición de necesidades cuando el proyecto ya había empezado.

El proyecto contó con varios momentos de participación de las microempresas. Al inicio tuvo lugar una reunión donde se definieron las fortalezas y las debilidades de cada una de las microempresas; también participaron en la definición del plan de negocios y en el desarrollo de un plan estratégico. Además, las cinco empresas comunitarias que ahora forman la empresa integradora, tomaron decisiones en conjunto y votaron sobre la división de las responsabilidades y la elección de la representante de la empresa.

Por último, desde el momento en que las cinco microempresas formaron la empresa integradora, han manejado sus reuniones y están involucradas en decisiones importantes sobre la tienda comunitaria a través de la asamblea de la empresa integradora, donde están representadas las cinco microempresas que la conforman.

ii. Participación de los socios

Una de las potenciales fortalezas de este proyecto de comercialización es el esquema de la Alianza, es decir la participación de varios socios del sector gubernamental y filantrópico. Este esquema tenía el objetivo⁷ de “converger visiones y recursos de organizaciones de la sociedad civil, pequeñas empresas comunitarias, fundaciones empresariales y gobierno en una estrategia de desarrollo regional”.

⁶ De las tres empresas que no participaron en las entrevistas para evaluar este proyecto, no se tiene información sobre su involucramiento en el proyecto DeMiRegión.

⁷ Mencionado en los Términos de Referencia para la contratación de la evaluación final.

El director de la FCO mencionó además que la ventaja de una alianza público-privada es que cada uno puede aportar desde su quehacer cotidiano; sentarse en una misma mesa a conceptualizar y desarrollar el proyecto genera una mayor riqueza de lo que cada uno hace y cómo lo hace, además de los recursos que se ahorran por la experiencia que tienen las instituciones en ciertos temas. Aunque fue mencionada la participación de una institución académica⁸ entre los socios de la alianza, finalmente en el proyecto no se incluyó ninguna.

Los de la Alianza firmaron un oficio al inicio del proyecto para confirmar y establecer el tipo de colaboración entre ellos, pero varios socios señalaron en sus entrevistas que no les quedaron claras cuáles serían sus responsabilidades y las ventajas del trabajo en el esquema de la alianza. La mayoría mencionó que únicamente aportaron al proyecto como donante o capacitador. Según las entrevistas, la AECID contribuyó con la subvención económica, la Fundación Merced y la Fundación ADO con recursos financieros y cursos de capacitación y las dependencias del gobierno (AMEXCID, SEDESOH/COPLADE y SEMARNAT) que estuvieron involucradas en el proyecto apoyaron las gestiones tanto a nivel estatal como federal para ejercer el financiamiento de manera correcta (revisión, autorización, entrega de recursos y co-inversión). El proyecto sólo gestionó el 80% del presupuesto.

En el diseño del proyecto se consideró que cada uno de los socios tuviera un valor añadido de acuerdo con su perspectiva. Para facilitar la colaboración entre los socios, se instaló un Comité Técnico del proyecto, en el cual participaron la SEDESOH (Presidente), FCO (Secretario), AECID, Fundación del Empresariado en México, Fundación Merced y Fundación ADO. En una presentación correspondiente a los documentos probatorios del comité, se mencionan las funciones de los socios, las cuales se presentan a continuación:

- 1) Revisar los proyectos y presupuestos de adquisiciones y servicios, así como formular observaciones y recomendaciones convenientes.
- 2) Proponer las políticas, bases y lineamientos en materia de evaluación y seguimiento del proyecto implementado dentro del marco de la alianza público-privada.
- 3) Definir el enfoque general de las estrategias de autoevaluación y mejoramiento del proyecto.
- 4) Designar pares evaluadores en los procesos de evaluación interna del proyecto y de las actividades desarrolladas.
- 5) Analizar semestralmente las actividades implementadas por el proyecto, así como evaluar los resultados generales del proyecto implementado dentro del marco de la alianza público-privada y, en su caso, recomendar las medidas necesarias para la mejora.
- 6) Autorizar por parte del Comité, en los casos que se estime necesario, la creación, integración y funcionamiento de subcomités encargados de la revisión de los avances del proyecto, mismos que quedarán integrados por las personas e instituciones que determine el propio Comité.

⁸ Ídem.

- 7) En caso de que fuere necesario, acompañar a los representantes de la Red de comercialización para la difusión de las actividades del proyecto, así como de cada proyecto implementado dentro del marco de la alianza público privada.
- 8) Coadyuvar para la generación de una metodología que permita replicar el modelo implementado dentro del marco de la alianza público privada de trabajo con otras organizaciones e instituciones aliadas.
- 9) Aportar al margen de su alcance, recurso humano y económico para el cumplimiento de los objetivos planteados en el proyecto *Fortalecimiento de una estructura innovadora de comercialización de empresas comunitarias oaxaqueñas*.
- 10) Sesionar de manera ordinaria semestralmente para la revisión de avances de los proyectos implementados dentro del marco de la alianza público-privada.

A pesar de esta estructura, los socios no estuvieron involucrados de forma significativa a lo largo del proyecto. El representante de un socio-inversor mencionó que acordaron la conformación de un comité de seguimiento que se reuniría cada tres meses, pero en la práctica las reuniones periódicas “no se cumplieron mucho”. Como se menciona en los Términos de Referencia para la contratación de la evaluación final, hubo tres reuniones⁹ del Comité Técnico durante los tres años que duró el proyecto, en las cuales no estuvieron presentes todos los socios. Sin embargo, en el reglamento operativo se menciona que “el Comité del Proyecto se reúne dos veces al año en sesión ordinaria...”. El director de la FCO y el representante de uno de los socios-inversores señalaron que las reuniones tuvieron lugar una vez al año. En la reunión del cierre estuvieron presentes la FCO y los representantes de la AECID y COPLADE (el último, únicamente durante la primera parte de la reunión). Por lo tanto, la mayoría de los socios no estuvieron informados de manera presencial de los avances y retos en el proyecto. Varios de los socios (AECID, AMEXCID y Fundación ADO) estaban involucrados con tareas específicas durante la selección de las microempresas; sin embargo, en la práctica fue la FCO quien ejecutó la mayor parte de ese proceso.

Varios de los socios mencionaron que tuvieron la oportunidad de visitar las comunidades en sus pueblos o la tienda comunitaria en el centro de Oaxaca. Todas las personas entrevistadas expresaron su entusiasmo sobre las visitas, ya que pudieron conocer de primera mano el proyecto y a las y los productores.

Un resultado positivo de este proyecto se refiere al cumplimiento del compromiso financiero por parte de todas las instituciones participantes, como lo señaló el director de la FCO; además mencionó que “la totalidad de los socios del proyecto cumplió en el 80% o 90% con sus compromisos”. Aunque consideró que podrían haber participado más en el proyecto y,

⁹ Los documentos probatorios dan nota de 3 reuniones:

1ª. Reunión – 27 de noviembre de 2012, antes del inicio del proyecto – presentes todos los miembros del Comité

2ª. Reunión – 10 de marzo de 2014 – estuvieron presentes todos los miembros e integrantes de la E.I.

3ª. Reunión – 10 de diciembre de 2015 – presentes las empresas que finalizaron E.I., la AECID, COPLADE y FCO.

finalmente, señaló que el proceso de los trámites con cada una de las instituciones fue complicado y desgastante.

En cuanto a la comunicación entre las instituciones participantes, todos los socios público-privados mencionaron que la comunicación con la FCO durante el proyecto fue buena; no obstante, opinaron que los socios de la alianza podrían haber tenido una participación más activa en el proyecto.

iii. Lecciones aprendidas

Nos hemos dado cuenta que las alianzas que van bien, son en donde el sector privado está aportando el conocimiento de su propio negocio. Eso le sirve a la propia empresa para aumentar su negocio, es decir que es un financiamiento basado en la “sustentabilidad” y no sólo en la “generosidad”.

– Socio de la alianza público-privada

Para garantizar la sustentabilidad de un proyecto comunitario y la apropiación del mismo por parte de las personas beneficiadas, así como la continuidad de las actividades una vez finalizado el proyecto, es importante contar con una clara perspectiva de desarrollo comunitario, aunada a un proceso participativo y una buena comunicación (véase Recomendaciones). Esto es relevante especialmente en este proyecto, por las diferencias que existen entre los diferentes grupos. Las microempresas conocen sus necesidades, las particularidades culturales, económicas y políticas de su región y los productos que reflejan tradiciones de siglos. Hacerlas partícipes desde el diseño y la definición de los objetivos en un futuro proyecto, es una lección aprendida que puede mejorar la implementación y los resultados de este tipo de iniciativas. Es decir, definir los mecanismos de participación de las microempresas en la toma de decisiones, por ejemplo.

En opinión de un representante de un socio-inversor sin el esquema de alianza y sin las transferencias vía este esquema, es decir, de manera directa con la FCO, el proceso hubiera sido más eficiente y barato; la FCO hubiera hecho su trabajo igual de bien sin esta alianza.

El papel limitado que tuvieron los socios en el proyecto es un reto pensando a futuro. Los diferentes actores que participaron tienen mucho potencial para enriquecer este tipo de proyectos; existe una gran variedad de visiones y experiencias que se pueden compartir con los otros socios o las microempresas. Cada uno de los socios fue elegido por sus cualidades específicas para apoyar el proyecto; sin embargo, todos los socios mencionaron que faltó plasmar dicho potencial en métodos para incentivar el intercambio de conocimientos. Los representantes de dos socios-inversores mencionaron que les hubiera gustado participar con responsabilidades mejor definidas para cada socio. En conclusión, el objetivo de la alianza fue logrado parcialmente; aunque hubo una convergencia de recursos, faltó un intercambio de saberes entre los socios, mayor participación de los socios en la implementación y más reuniones de avance donde los socios pudieran compartir sus visiones y aportes al proyecto.

Cabe señalar que hubo dos factores que complicaron el acercamiento entre los socios: el hecho de que muchos no tienen su sede en el estado de Oaxaca y otros tantos (FCO, AECID, FUNDEMEX, COPLADE/SEDESOH) tuvieron cambios significativos en el personal. Según la representante de un socio-capacitador fueron problemáticos tantos cambios, porque “sin las personas que estuvieron involucradas desde el principio del proyecto, se pierde el seguimiento, el hilo de los acuerdos y el nivel de participación”.

Desde la parte de los socios, no se detectó una actitud proactiva para pensar en cómo podrían haber contribuido con su conocimiento además de la parte financiera o técnica que fue la acordada cuando se inició el proyecto. Si bien esta falta de participación puede ser consecuencia del interés o tiempo limitado de los socios, también es resultado de la falta de mecanismos que aseguraran la participación de todos los actores involucrados. Esta es una lección aprendida, ya que debido a la limitada participación de los socios fue difícil lograr el objetivo de la alianza para aprovechar el valor añadido de cada uno de los actores involucrados más allá de su apoyo financiero.

Al mismo tiempo, existe una excelente base para continuar estimulando a las microempresas para que se auto responsabilicen de la comercialización de sus productos; a través de la empresa integradora de la que son los dueños. Aunque la empresa integradora aún no está en la posición de llevar los procesos de la tienda sin apoyo de la FCO, el proyecto ha dado el espacio común para que tomen sus decisiones de forma independiente. Un socio-inversor afirmó que “el gusto y enamoramiento por este proyecto y los productos se da al visitar las comunidades”. Este aspecto se puede seguir promocionando para seguir trabajando con los socios originales o para abrir puertas a nuevos contactos.

d. Proceso de selección de empresas participantes en el proyecto

Nos invitaron de la FCO. Fue seguimiento del proyecto DeMiRegión. Tenían que ser empresas constituidas legalmente, personas de trabajo y artesanos.

– *Empresa que forma parte de Color y Cultura*

El director de la FCO señaló en la entrevista que el proceso de selección para participar en el proyecto fue por medio de una convocatoria abierta dirigida a las empresas interesadas, que cumplieran con algunos criterios: organizaciones de base con más de dos años de trabajo; que tomaran las decisiones para la empresa en colectivo; que ya hubieran tenido procesos de fortalecimiento institucional y que no tuvieran participación en o fueran parte de partidos políticos o grupos religiosos. No fue una limitante que no estuvieran constituidas legalmente como A.C., S.P.R. o S.S.S. En el proyecto estuvieron incluidas empresas que todavía estaban en el proceso de formarse legalmente. Una de las micro-empresas mencionó en la entrevista que estaba contenta con el proceso de selección: “porque también se dio la oportunidad de participar en el proyecto a las empresas que no pudieron legalizarse”. El proyecto apoyó a las empresas que se encontraban en esta situación para que obtuvieran su acta constitutiva.

Además de la convocatoria abierta, el director de la FCO señaló que fueron invitadas todas las organizaciones que habían participado en el proyecto DeMiRegión. Cabe aclarar que ninguna de las microempresas entrevistadas hizo mención de la convocatoria abierta, todas señalaron haber sido invitadas al proyecto por la FCO. Finalmente, la mayoría de las empresas que participaron en el proyecto (ocho de las diez empresas entrevistadas) habían estado en DeMiRegión.

En el proceso de selección, la FCO realizó una pre-selección resultando en una lista de empresas, sobre la cual ADO aplicó un siguiente filtro que se apegara a los intereses de los socios-inversores. Fundación Merced, AMEXCID y SEMARNAT no participaron en la selección. Por su parte, la AECID aclaró que no tuvo mayor injerencia en el proceso de selección, pero sí recomendó algunos criterios de selección: igualdad de género, que las empresas estuvieran realmente necesitadas y que la mayoría fueran indígenas. Al respecto, el proyecto sí cuenta con empresas conformadas por personas indígenas y productores que en su mayoría son mujeres. La FCO mencionó en la entrevista que en el proceso de selección de las microempresas, además de las recomendaciones de la AECID y la Fundación ADO, “no estuvieron involucrados otros socios”.

Lecciones aprendidas

La FCO nos dio la oportunidad de participar en el nuevo proyecto, a partir de la participación en DeMiRegión.

– Empresa que forma parte de Color y Cultura

Las características de las empresas participantes en el proyecto fue variada en términos de geografía, género (hubo tanto empresas que son dirigidas por mujeres como por hombres), tipo de producto y tamaño.

La FCO señaló que la selección podría haber sido más elaborada. El ejemplo que mencionó el Director es que se dieron cuenta durante el proyecto de que dos organizaciones no cumplieron con el criterio de ser un grupo de productores que tome las decisiones de forma colectiva. Al mismo tiempo, es positivo que la FCO tomó en cuenta su experiencia del proyecto anterior a la hora de seleccionar a las empresas.

e. Coordinación, comunicación e implementación

Muchas de las empresas valoraron positivamente la comunicación de la FCO con ellas en la primera etapa del proyecto. La FCO visitó a las empresas en sus comunidades, hubo reuniones colectivas en la ciudad de Oaxaca con dos integrantes de cada microempresa para decidir las fortalezas y debilidades, elaborar un plan estratégico y un plan de negocios, además, las personas entrevistadas señalaron que hubo una coordinadora activa en la gestión del proyecto. Las empresas fueron invitadas con antelación a las diferentes reuniones que fueron organizadas en hoteles de Oaxaca.

Sin embargo, en opinión de las microempresas entrevistadas, la comunicación no fue buena durante todo el proyecto. Las dificultades que se identificaron se relacionaron en gran parte con los dos cambios en la coordinación durante el proyecto, ya que cada una tenía un modo de operación diferente y las microempresas resintieron los cambios en las formas de coordinación. Además, también señalaron que hubo falta de comunicación cuando ocho empresas dejaron el proyecto, los motivos de la salida no fueron claros para ellos. Cada actor involucrado tuvo versiones distintas sobre los hechos que contribuyeron a las salidas:

- De acuerdo con la opinión de la FCO, una de las organizaciones que se fue ya no tenía interés en seguir trabajando en el proyecto; otras decidieron retirarse porque se desesperaron por la tardanza en la apertura de la tienda. Además, una de las empresas fue invitada por la FCO a salir del proyecto, debido a que descubrieron que las integrantes eran trabajadoras de la microempresa y no socias comunitarias.
- Para la directora de la empresa integradora el principal motivo de la salida de las microempresas fue el hecho de que las empresas no se comunicaban bien dentro de sus organizaciones y, por lo tanto, no se avisaba sobre las reuniones. Esas fallas de comunicación interna provocaban la falta de información sobre los avances y cambios que se daban en la empresa integradora. Por ese motivo, se habló con ellas y se acordó que ya no iban a participar como socios porque retrasaban y/o detenían los avances del proyecto.
- En opinión de las cinco empresas que finalizaron el proyecto, la principal razón de la salida de las otras fue la falta de participación en las reuniones y su salida en muchos casos fue voluntaria. Aunque, algunas no entienden por qué salieron algunas que parecían muy interesadas en participar.
- Cinco de las ocho empresas que salieron y fueron entrevistadas sólo en un caso la salida fue voluntaria. A las otras empresas no les quedó claro por qué tenían que salir del proyecto. Tres de ellas declararon que dejaron de ser invitadas a las reuniones o les avisaban muy tarde; esto ocurrió especialmente después de la salida de la primera coordinadora del proyecto. La mayoría de las empresas no siempre pudieron estar presentes, ya fuera porque tenían que viajar mucho tiempo para poder llegar a las reuniones o porque se enteraban tarde ya que no tenían acceso a internet todo el tiempo. Una de las entrevistadas percibió que la FCO buscó pretextos para excluir a su empresa del proyecto.

Cabe destacar como un resultado positivo no previsto la buena comunicación que hubo entre las empresas contrapartes, señalado por muchas de las organizaciones. Esta buena comunicación entre las microempresas es un buen signo para el funcionamiento de la empresa integradora.

Lecciones aprendidas

Los mecanismos de comunicación, de transparencia y de participación estuvieron presentes en el proyecto y produjeron buenos resultados, a pesar de no haber mantenido buena comunicación durante todo el tiempo del proyecto, como ya se mencionó. Un ejemplo fue la salida de las empresas, donde no se creó una situación de transparencia y buena comunicación.

Más de la mitad de las empresas salieron del proyecto antes de terminarlo. De las seis organizaciones que se encuentran en la costa, sólo una finalizó el proyecto y tres de las cinco restantes mencionaron que se les dificultaba mucho asistir a las reuniones o capacitaciones por varios motivos: porque las distancias eran muy grandes, por problemas de comunicación en el proyecto y la difícil división de trabajo. Estos factores presentaron limitaciones reales para el proyecto, y son en parte consecuencia de las diferentes características de las empresas participantes en el proyecto. Esta diversidad se valoró como un aspecto positivo del proceso de selección, por lo que habría que considerar para siguientes proyectos, plantear de qué manera las limitaciones de distancia, niveles de educación y disponibilidad de las empresas podrían ser superadas.

Las microempresas que conforman la empresa integradora afirmaron que ahora existe una buena comunicación entre ellas. Es deseable que en un futuro esta empresa, acompañada o no por la FCO, cuente con los mecanismos para garantizar la permanencia de la buena comunicación entre quienes la conforman.

f. Sustentabilidad del proyecto

Podrían haber hecho un estudio de mercado más amplio para ver dónde más se podría vender, almacenar y distribuir los productos que cada vez van a producir en mayor cantidad.

– Socio de la alianza público-privada

Lo que faltó en el principio del proyecto fue alguien con más conocimiento del sector artesanal entre los coordinadores.

Con 13 organizaciones nos sentíamos más fortalecidos, porque contábamos con más tipos de artesanías. Ahora lo sentimos en el punto de venta, tenemos poca oferta de productos.

– Empresas que finalizaron el proyecto

Para evaluar la autosuficiencia de la empresa integradora, se consideraron dos temas clave para garantizar que el conjunto de empresas pueda sobrevivir sin apoyos externos: la autosuficiencia financiera y la autosuficiencia en capacidades, contactos y oferta de productos. Estos dos temas tienen directamente que ver con las estrategias del proyecto en cuanto a la comercialización y las capacitaciones.

En términos financieros, todas las microempresas pudieron subir los precios de sus productos como resultado de este proyecto, y por ende, ganan más por producto. Aunque también para la mayoría subieron los gastos de producción, éstos se recuperan con las ventas, por lo cual las microempresas se quedan con mayores ganancias. El aumento en ganancias es alrededor de 40%, de acuerdo con las tres empresas que pudieron estimar un porcentaje.

Sin embargo, según la mayoría de los involucrados, las ganancias de la empresa integradora no son suficientes para sostenerse sola en este momento, debido a la comercialización limitada. Según la entrevista con la representante de la empresa integradora, un porcentaje de las ventas (3% a 5%) se queda en la tienda para gastos operativos (esa cantidad se definió en conjunto durante las capacitaciones que tuvieron para fijar precios justos a los productos). Ya que las ventas son bajas, la tienda puede reservar poco dinero para cubrir los gastos.

Para las microempresas entrevistadas, la prioridad a futuro es la apertura de más puntos de venta que les permita ser una empresa social que invierte sus ganancias y, de esta forma, garantizar la sustentabilidad del proyecto. En opinión de una de las empresas, será difícil mantener los beneficios del proyecto sin el fondo de materia prima, ya que es un gasto muy significativo.

Las microempresas mencionaron que es indispensable fortalecer a la empresa integradora. Una de ellas mencionó que todavía no percibe a la empresa integradora suficientemente preparada para el futuro, especialmente en cuanto a la comercialización y diseños; otra señaló que le preocupa “la falta de formalidad de la marca y la tienda”. Las personas entrevistadas consideraron dos diferentes maneras para fortalecer a la empresa integradora: 1) dos de las empresas señalaron que la empresa integradora necesita buscar a las empresas que salieron del proyecto, y así tener mejores resultados en la difusión y una mayor oferta y variedad de productos en la tienda Color y Cultura; 2) reuniones con más frecuencia las cinco socias que integran la empresa integradora, con el propósito de asistir más fortalecidas a las ferias y expo-ventas.

Por último, en varias entrevistas se señaló como un logro significativo el incremento de contactos para las microempresas. Una de las cinco empresas que finalizaron el proyecto expresó la importancia del apoyo continuado por parte de la FCO para ponerse en contacto con mayor número de actores (vendedores, clientes y distribuidores), este proceso sería mucho más largo si hubieran tenido que hacerlo solas.

Lecciones aprendidas

Necesitamos más contactos fuera para poder vender en más puntos y conocer organizaciones civiles, hacer más presentaciones de cada grupo cada mes para niños, adultos, turistas.

– Empresa que finalizó el proyecto

Se puede considerar que las microempresas están mejor preparadas para el futuro, gracias a sus mejoras en ventas, métodos de producción y diseños de sus productos. Esta sustentabilidad aún es un tema pendiente para la empresa integradora, se logró empezar la comercialización, sin embargo, aunque el proyecto consideró una extensión de tiempo (un año), no fue suficiente para lograr la comercialización por completo. Aunado al consenso entre los actores quienes opinan que aún falta mucho para lograr que las microempresas lleven el proyecto de forma autónoma.

De acuerdo con el representante de un socio-capacitador, las empresas han mejorado mucho los procesos de producción, pero donde sigue habiendo dificultades es en las ventas de la empresa integradora y en el número de puntos de venta. En consecuencia, no se ha podido llegar a la

autosuficiencia sin apoyo financiero, es decir, aún no se puede recuperar el dinero invertido con las ventas. Además, existen otros aspectos pendientes que se requieren para lograr la futura sustentabilidad de la empresa integradora: las capacidades en la toma de decisiones, la administración, la contabilidad y el desarrollo de una estrategia de marketing. Es por ello que uno de los socios-inversores señaló que aún no están preparados para existir sin el apoyo de la FCO.

El representante de un socio-inversor mencionó que, desde su perspectiva, las microempresas aún no se sienten dueñas de la tienda Color y Cultura, sino que para ellos es algo que la FCO les ha regalado. En su opinión, faltan dos o tres años más de proyecto y el doble o triple de financiamiento para poder auto gestionarse; necesitan entender los costos asociados a la tienda y saber tomar decisiones de forma colectiva en cuanto a la dirección; por lo anterior, el entrevistado consideró importante que las cinco microempresas se sigan capacitando.

Los socios también opinaron que es necesaria una mayor comercialización para el futuro de la empresa integradora. Los representantes de cuatro socios de la alianza señalaron que la empresa integradora necesita más clientes. Para estimular esto, podrían buscar convenios con hoteles locales o vender en tiendas naturistas. El representante de un socio-inversor enfatizó que la búsqueda de otros puntos de venta tendrá que ir de la mano con una estrategia de marketing más efectiva para diversificar la clientela y una estrategia de ventas en línea. Para eso, la posibilidad de comprar en línea podría ser una buena herramienta para subir las ventas, algo que también fue expresado por un socio.

Las empresas señalaron en las entrevistas que sus expectativas sobre la comercialización eran más elevadas (véase Hallazgo C). Es importante destacar que lograr la comercialización completa de una empresa comunitaria, constituida por cinco microempresas con diferencias culturales, de idioma y de expertise, es un proceso complicado y difícil de lograr en un plazo de tres años. , En consenso con las empresas socias de la empresa integradora Color y Cultura, la FCO tomó en consideración las capacidades de las microempresas para tomar la decisión de no establecer convenios con otros espacios por el momento. Ya que la empresa integradora representa a las diferentes organizaciones socias, se requiere tomar en cuenta la capacidad de inversión para mantener un stock de almacén de cada una de ellas. Este factor aún no ha sido alcanzado por las organizaciones y la FCO señaló que se requiere de mayor inversión para producir y ser competitivas.

Como se ha señalado anteriormente, existe una brecha entre las expectativas de las microempresas y lo que considera la FCO en cuanto a la comercialización; por este motivo, es importante que la FCO siga comunicando de forma detallada las dificultades de un proceso de comercialización a las microempresas, especialmente si posteriormente la empresa integradora llevará el proceso sin la conducción de la FCO.

Recomendaciones

En la evaluación de cada proyecto vale la pena considerar si existen factores de oportunidad que podrían potencializarse en futuros proyectos similares y que van más allá de los hallazgos que se relacionan directamente con los objetivos del proyecto. Los factores que se podrían incorporar o explicitar aún más en el diseño de futuros proyectos se presentan a continuación como recomendaciones generales, que en algunos casos más allá del enfoque estricto del proyecto de comercialización. Dichas recomendaciones están sustentadas en la experiencia del equipo evaluador del trabajo con las fundaciones comunitarias y el proceso de evaluación. Incorporación de una visión de desarrollo de base

Uno de los resultados no previstos en el proyecto (ya que no se hace referencia a ello en los objetivos) son los beneficios para las comunidades en donde se mueven las microempresas. Muchas de ellas mencionaron que aunque sus grupos están formados legalmente por cierto número de personas, en la producción de los artículos que venden participa mucha gente de sus respectivas comunidades. Para las empresas la demanda de sus productos aumentó, por lo tanto, la participación de la gente de sus comunidades en la producción también (aunque este beneficio es relativo por la limitada comercialización). Además, de acuerdo con el director de la FCO, algunas personas en las comunidades también asistieron a los talleres que se impartieron.

Se observó gran potencial en el proyecto que podría ponerse en la práctica, incluso más allá de las microempresas. Para ello, se recomienda incluir más mecanismos para generar un desarrollo de base, incluyendo el manejo del proyecto por parte de los beneficiarios, es decir, de las empresas comunitarias. Éstas tienen conocimientos que, de incorporarse desde un inicio, podrían mejorar la planeación de las etapas de un proyecto. Por ejemplo: el ritmo de trabajo de la comunidad, técnicas de producción y diseño ya instaladas desde hace muchos años, entre otros. El vínculo y la apropiación de un proyecto por parte de una comunidad, podría generar reflexiones al interior sobre el mejoramiento de la calidad de vida y empoderar a las personas que pertenecen a ella, de tal manera que se detonen otros posibles proyectos diseñados desde la comunidad. Asimismo, este proceso requiere generar lazos de confianza y claridad sobre los beneficios que podrían tener las personas con su participación, sobre las divisiones de poder y las diferencias de género, en particular estas últimas son importantes ya que son las mujeres quienes contribuyen en gran parte a la economía local en las comunidades de Oaxaca.

En este sentido, el proyecto incluyó organizaciones de mujeres; sin embargo, esto no necesariamente se tradujo en una perspectiva de género. Por ejemplo, en el caso de la organización Mujeres Trabajadoras de Tiltepec, aunque está conformada por 37 mujeres, el contacto fue con un representante hombre, quien no pudo proporcionar información completa respecto al grupo.

Cabe destacar que este tipo de proyectos focalizados en zonas marginadas como es el caso, permite que microempresas alejadas de los puntos de venta como la ciudad de Oaxaca, generen mayores posibilidades de crecimiento.

El Director de la FCO mencionó que los talleres fueron facilitados a personas de la comunidad y que en el caso de la microempresa Jiñi Ñuu fortalecieron a 80 personas que conforman la organización de base. Más allá de la venta de jícaras grabadas, los hombres también realizaron actividades de reforestación, culturales y de pertenencia a su comunidad a través de otro proyecto de la FCO en la misma comunidad. Sin embargo, el proyecto de comercialización careció de un mecanismo que diera cuenta de los beneficios de estas actividades para la comunidad. Es recomendable en un futuro considerar dichos mecanismos; además de involucrar a la comunidad en el diseño de estas actividades, es decir, que la propia comunidad defina qué tipo de actividades podrían abonar a su desarrollo. Desde nuestra perspectiva, un proyecto que es manejado por la comunidad, puede tener un resultado positivo en la reducción de la pobreza o en los procesos de empoderamiento de grupos marginados, entre otros beneficios.¹⁰

Por último, uno de los socios-inversores propuso aprovechar más los vínculos con la comunidad; por ejemplo mediante exposiciones de fotos donde se exponga la autenticidad de la vida de los productores y de las comunidades en relación con la mercancía. Además, un socio-inversor propuso promover, a través del proyecto, “un tipo de turismo consciente y de tipo más alternativo a las comunidades”.

a. Participación continua de las microempresas y socios

Como ya se ha mencionado, una de las principales recomendaciones para futuros proyectos se refiere a la participación de las y los beneficiarios desde la planeación y diseño del proyecto, incluyendo la detección de necesidades en la comunidad y de las empresas. Existen varias fundaciones comunitarias en México que tienen incorporado en su modelo de trabajo un diagnóstico de necesidades, con el cual se decide en conjunto con la comunidad cuáles temas y de qué manera se aborda en un nuevo proyecto. Estas fundaciones comunitarias usan este enfoque en cada uno de los proyectos, para garantizar la participación de las comunidades en la definición de necesidades y asegurar que las personas son las y los protagonistas de estos proyectos. De este modo, además de buscar la apropiación del proyecto por parte de las personas beneficiarias, se pueden prever, en la medida de lo posible, algunas dificultades de la implementación. Por ejemplo, de acuerdo con lo dicho por la FCO, el proceso de apertura de la tienda tomó más tiempo del considerado durante el diseño, es posible que con la participación de las microempresas desde el diseño del proyecto habría surgido la periodicidad de dicho proceso como un aspecto crítico; sin embargo, las dificultades se descubrieron en la marcha. Aunque es legítimo que este proyecto no tenía este enfoque, podría ser interesante para futuros proyectos de comercialización.

Durante las entrevistas, destacaron las diferencias de las expectativas de comercialización que tenían las microempresas y las consideradas por la FCO. Este es otro ejemplo que abona a la recomendación de aumentar la participación en este tipo de proyectos: clarificar y acordar los posibles alcances de la intervención de manera conjunta. Una mayor participación en la definición explícita de las limitaciones del contexto para el trabajo con microempresas en zonas marginadas

¹⁰ Dongier, P. et al. (2002) ‘Community Driven Development’, in J. Klugman (ed.) A Sourcebook for Poverty Reduction Strategies, Vol. 1, pp. 301–31. Washington, DC: The World Bank

(limitaciones reales e identificadas por la FCO, como las distancias, el idioma, y el nivel educativo) podría haber resultado en una estrategia para superar dichos obstáculos.

Para conocer las limitaciones del contexto y entender cómo podrían influir en el proyecto, se requiere del conocimiento previo de las microempresas. Aunque la FCO en su función de fundación comunitaria conoce bien a las empresas, la representante de un socio-inversor mencionó que hizo falta un estudio para conocer la capacidad productiva de los grupos, en particular debido a las grandes diferencias entre ellos.

Finalmente, se recomienda la creación de un comité de selección que construya los criterios de selección para participar en el proyecto. Como ya se señaló, aunque algunos socios se involucraron, el proceso de selección quedó prácticamente a cargo de la FCO y, las entrevistas dejaron ver que no había consenso entre los socios sobre los criterios de selección. Además, un comité de selección valida el proceso con mayor transparencia.

b. Acompañamiento a la medida de las necesidades reales de las empresas

Dadas las grandes diferencias entre las diferentes microempresas en términos geográficos, culturales, de idioma y de productos elaborados, es importante seguir haciendo el acompañamiento a la medida de cada microempresa involucrada. Si las diferencias entre varios integrantes son significativas, es posible que cada microempresa necesite un modelo de acompañamiento distinto para un mayor aprovechamiento de sus talentos. Si se incluye en el proyecto una etapa para sistematizar las necesidades detectadas por cada microempresa, se podrán incluir en el diseño del proyecto actividades específicas para atenderlas. En el hallazgo B se mencionó la incorporación de un marco de fortalecimiento, lo mismo se podría hacer con un marco de equipamiento.

En el tema de comunicación, se recomienda hacer ajustes de acuerdo con el entorno de quien participará en futuros proyectos. Ya que la falta de acceso permanente a internet para algunos o las diferencias de idioma dificultaron la fluidez de la información.

c. Capacitaciones facilitadas por expertos en diseño, comercialización y marketing de productos artesanales

Para incrementar las capacidades de las microempresas, se recomienda continuar con talleres como el impartido por Alberto Belmonte, cuya experiencia en la comercialización y en el trabajo con empresas comunitarias fue muy positiva. En nuestra opinión este tipo de talleres que incluyen experiencias concretas, pueden generar ideas para la empresa integradora y su dirección. Ya que quienes conforman la empresa integradora necesitan fortalecerse en diversos temas como el diseño de plataformas para implementar la venta en línea, el desarrollo de estrategias de marketing, etc.; sería enriquecedor que las futuras capacitaciones fueran impartidas por personas con experiencias similares a las microempresas comunitarias y, en la medida de lo posible, tengan

conocimiento de contextos socioculturales similares; además de considerar capacitaciones teórico-prácticas.

La recomendación anterior fue expresada, de alguna manera, por uno de los socios-inversores que mencionó la posibilidad de que la empresa integradora busque ayuda, ya sea del sector artesanal o no, para construir una plataforma para la opción de la venta en línea de los productos. Se sugiere visitar *etsy.com*, una plataforma en línea donde se venden productos de artesanía de Oaxaca de forma exitosa.

En cuanto a los aspectos de dirección, gestión financiera y aspectos fiscales, podría ser buena idea becar a una persona de cada empresa social para que tome seminarios y/o diplomados profesionales sobre estos temas, y que posteriormente, replique su conocimiento a las y los compañeros. También es importante que las personas integrantes de la empresa integradora se capaciten en técnicas de comercio internacional, para que aprendan cómo enviar y transportar sus mercancías. Y, también se recomienda el aprendizaje del inglés para poder negociar directamente con los clientes.

Uno de los factores que complica la comercialización en Oaxaca es la situación económica y política en el estado. Por lo tanto, personas o empresas comunitarias que han enfrentado los mismos retos pero que lograron comercializar sus productos, sin duda tendrán muchas lecciones que compartir. Ya sea en forma de talleres, encuentros o pláticas.

Además, es necesario que las personas integrantes de la empresa integradora conozcan a las empresas que ya están funcionando en el mercado con un concepto parecido, para que sepan con quiénes están compitiendo.

Se considera que otro aspecto importante para la empresa integradora es llevar a cabo un análisis sobre cuáles son los productos de mayor venta, para mejorar los que no están siendo tan vendidos y lograr un equilibrio de venta entre los socios.

d. Implementación de un sistema de monitoreo, evaluación y aprendizaje continuo

La evaluación y monitoreo constante de todo proyecto es un factor importante para lograr el éxito. Contar con plan de monitoreo y evaluación desde el inicio abre la posibilidad de valorar durante la implementación si se necesita realizar cambios sobre la marcha. Además, facilita el seguimiento de las metas y logros esperados, sobre todo cuando se trata de proyectos de largo plazo, como fue el caso. Para futuros proyectos, se recomienda el diseño del plan de monitoreo y evaluación al mismo tiempo que el del proyecto; así como considerar los tiempos para el monitoreo de la información que se va generando dentro del cronograma de la implementación del proyecto. De ser posible, es recomendable validar el plan de monitoreo y evaluación junto con las y los participantes de los proyectos, como las microempresas, al inicio del proyecto. Es probable que ello genere cambios en indicadores y/o metas, sin embargo, también es más probable que las metas planteadas y los indicadores diseñados.