



Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ingeniería
Escuela de Mecánica Industrial

**PROPUESTA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN
PROGRAMA DE COMERCIALIZACIÓN DE TEJIDOS
TÍPICOS DE LA COMUNIDAD DE CHUGÜEXA, MUNICIPIO
DE CHICHICASTENANGO DEPARTAMENTO DEL QUICHE**

Ernestina Manzo Alvarado

Asesorado por el Ing. Roberto Valle González

Guatemala, septiembre de 2006

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**PROPUESTA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN
PROGRAMA DE COMERCIALIZACIÓN DE TEJIDOS
TÍPICOS DE LA COMUNIDAD DE CHUGÜEXA, MUNICIPIO
DE CHICHICASTENANGO, DEPARTAMENTO DEL
QUICHE**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA

POR

ERNESTINA MANZO ALVARADO

ASESORADO POR ING. ROBERTO VALLE GONZÁLEZ

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE
INGENIERA INDUSTRIAL

GUATEMALA, SEPTIEMBRE DE 2006

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERÍA



NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

DECANO	Ing. Murphy Olympto Paiz Recinos
VOCAL I	Inga. Glenda Patricia García Soria
VOCAL II	Lic. Amahán Sánchez Álvarez
VOCAL III	Ing. Julio David Galicia Celada
VOCAL IV	Br. Kenneth Issur Estrada Ruiz
VOCAL V	Br. Elisa Yazminda Vides Leiva
SECRETARIA	Inga. Marcia Ivonne Véliz Vargas

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

DECANO	Ing. Sydney Alexander Samuels Milson
EXAMINADOR	Ing. Aldo Ozaeta Santiago
EXAMINADOR	Ing. José Rolando Chávez Salazar
EXAMINADOR	Ing. Edwin Antonio Echeverría Marroquín
SECRETARIO	Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco

HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

Cumpliendo con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de graduación titulado:

PROPUESTA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN PROGRAMA DE COMERCIALIZACIÓN DE TEJIDOS TÍPICOS DE LA COMUNIDAD DE CHUGÜEXA, MUNICIPIO DE CHICHICASTENANGO, DEPARTAMENTO DEL QUICHE,

tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Mecánica Industrial, (18 de octubre de 2005).



Ernestina Manzo Alvarado

Guatemala, mayo del 2006


Ingeniero
José Francisco Gómez Rivera
Director de Escuela
Ingeniería Mecánica Industrial
Universidad de San Carlos de Guatemala

Señor Director.

Atendiendo a la designación que se me hiciera como asesor del trabajo de graduación "Propuesta para la implementación de un programa de comercialización de tejidos típicos de la comunidad de Chugúexá, municipio de Chichicastenango departamento del Quiché", solicitado por la estudiante Ernestina Manzo Alvarado, previo a optar al título de Ingeniera Industrial y luego de la revisión de su contenido, me permito informarle que el trabajo desarrollado satisface el protocolo propuesto y que este puede ser de gran utilidad tanto para la administración como para el desarrollo de sistemas de comercialización.

Basado en lo anterior, recomiendo que el presente trabajo de graduación sea aprobado, del cual el autor y el asesor se hacen responsables por su contenido.

Atentamente,


Ing. Roberto Valle Gonzalez



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERIA

Como Catedrático Revisor del Trabajo de Graduación titulado **PROPUESTA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN PROGRAMA DE COMERCIALIZACIÓN DE TEJIDOS TÍPICOS DE LA COMUNIDAD DE CHUGÚEXÁ, MUNICIPIO DE CHICHICASTENANGO DEPARTAMENTO DEL QUICHE**, presentado por la estudiante universitaria **Ernestina Manzo Alvarado**, apruebo el presente trabajo y recomiendo la autorización del mismo.

DIOS Y ENSEÑAD A TODOS

Ing. Frisley William Mendizábal
Catedrático Revisor de Trabajos de Graduación
Escuela Ingeniería Mecánica Industrial

Guatemala, Agosto de 2006.

/mgp

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA**



FACULTAD DE INGENIERIA

El Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor, el Visto Bueno del Revisor y la aprobación del Área de Lingüística del trabajo de graduación titulado **PROPUESTA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN PROGRAMA DE COMERCIALIZACIÓN DE TEJIDOS TÍPICOS DE LA COMUNIDAD DE CHUGÜEXA, MUNICIPIO DE CHICHICASTENANGO, DEPARTAMENTO DEL QUICHE**, presentado por la estudiante universitaria **Ernestina Manzo Alvarado**, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

ID Y ENSEÑAD A TODOS

Una firma manuscrita en tinta negra que parece decir 'José Francisco Gómez Rivera'.

**Ing. José Francisco Gómez Rivera
DIRECTOR
Escuela Mecánica Industrial**

Guatemala, Agosto de 2006.

/mgp

Universidad de San Carlos
de Guatemala



Facultad de Ingeniería
Decanato

Ref. DTG. 301-2006.

El Decano de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobación por parte del Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, al trabajo de graduación titulado: **PROPUESTA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN PROGRAMA DE COMERCIALIZACIÓN DE TEJIDOS TÍPICOS DE LA COMUNIDAD DE CHUGÚEXA, MUNICIPIO DE CHICHICASTENANGO, DEPARTAMENTO DEL QUICHE** presentado por el estudiante universitario **Ernestina Manzo Alvarado**, procede a la autorización para la impresión del mismo.

IMPRÍMASE.

Ing. Murphy Olimpo Paiz Recinos
DECANO



Guatemala, Agosto 29 de 2,006

/demf

Toda por la Enseñanza Alta
Dr. Carlos Martínez Durán
2006: Centenario de su Nacimiento

ACTO QUE DEDICO A:

DIOS Y A LA VIRGEN

Por culminar este trabajo de graduación, dándome la fuerza y el entendimiento necesario.

MIS PADRES

José María Manzo Escobar y Silvia Alvarado de Manzo, por su apoyo, esfuerzo y dedicación de siempre.

MI ESPOSO

Carlos Enrique Juárez González, por su apoyo Y comprensión.

MI HIJA

María José Juárez Manzo, por darle a mi vida ese color rosa tan especial.

MIS HERMANOS

Amalia, Francisco, Rosario y Enrique, por todo su Amor.

MIS SOBRINITOS

Silvia Violeta, Silvia Elizabeth, Francisco André, Alex y Josué, sea esto un estímulo para ellos.

MIS ABUELOS

Francisco Manzo, Ernestina Escobar, Enrique Alvarado y Catalina Zuleta, con cariño especial.

AGRADECIMIENTOS A:

- DIOS Y LA VIRGEN MARÌA** Por acompañarme en todo momento.
- ADESCA** La empresa que me abrió sus puertas, Aporte Para la Descentralización cultural ADESCA, por brindarme un nuevo reto cada día.
- LAS LICENCIADAS** Ofelia Columba Deleón M, y Luisa Belia Sicán por su apoyo incondicional.
- MIS PADRES** por darme la oportunidad de venir a este hermoso mundo.
- A todas y cada una de las personas que me han apoyado a lo largo de mi vida, en especial a mi hermana Amalia.
- LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA** Por permitirme hacer realidad mi sueño.
- LA FACULTAD DE INGENIERÌA** Por realizarme como profesional.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES -----	-VII
GLOSARIO -----	IX
RESUMEN -----	XV
OBJETIVOS -----	XVII
INTRODUCCIÓN -----	XIX

1. ANTECEDENTES GENERALES DE LA COMUNIDAD DE CHUGÜEXÁ, MUNICIPIO DE CHICHICASTENANGO, DEPARTAMENTO DEL QUICHE -----	1
1.1 Monografía de la comunidad de Chugüexa-----	1
1.1.1 Aspecto educativo-----	3
1.1.2 Aspecto económico-----	3
1.1.3 Aspecto de salud-----	6
1.1.4 Aspecto cultural-----	7
1.1.5 Aspecto de recreación-----	11
1.1.6 Aspectos de vivienda y hogar-----	13
1.1.7 Aspectos de organización religiosa y fiesta patronal-----	15
1.1.8 Aspectos geográficos-----	16
1.1.9 Aspectos demográficos-----	17
1.2 Reseña histórica-----	16
1.2.1 ¿Qué son los tejidos típicos?-----	18
1.2.2 Los productos que se elaboran-----	22
1.2.3 Formas de trabajo-----	24
1.2.4 Equipo de trabajo-----	25

1.2.5	¿Dónde pueden conseguirse los instrumentos de trabajo-----	28
1.2.6	Materiales utilizados-----	28
1.2.7	¿Quiénes son los proveedores?-----	29
1.2.8	Revendedores-----	29
1.2.9	Productos obtenidos-----	29
1.3	¿Qué son las artesanías?-----	30
1.4	¿Quién es el artesano-----	33
1.5	¿Cómo es el lugar de trabajo?-----	34
1.6	Tipología del consumidor-----	35
1.7	¿Cómo se comercializan los productos-----	35
2.	DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL-----	37
2.1	Evaluación de la demanda-----	37
2.1.1	La demanda de los tejidos típicos en Chugüexá-----	37
2.1.2	Evolución histórica de la demanda de los tejidos en Chugüexá-----	38
2.1.3	demanda regional-----	39
2.1.4	Demanda Nacional-----	40
2.1.5	Demanda internacional-----	40
2.2	Evaluación de la oferta de los tejidos típicos en Chugüexá-----	40
2.2.1	Evolución histórica de la oferta de tejidos en Chugüexá-----	41
2.2.2	Volumen de producción en Chugüexá-----	41
2.2.3	Valor de la producción en Chugüexá-----	42
2.2.4	Oferta regional-----	43
2.2.5	Oferta nacional-----	44
2.2.6	Oferta internacional-----	44
2.3	Procesos de producción artesanal en los tejidos-----	45
2.3.1	Producción-----	46

2.3.2	El control de calidad-----	54
2.3.3	Los proveedores-----	54
2.3.4	Los competidores-----	55
2.4	Costos del producto-----	55
2.4.1	Costos de los materiales-----	56
2.4.2	Costos del equipo de trabajo-----	57
2.4.3	Costos de la mano de obra-----	57
2.4.4	Estado costo de producción-----	58
2.5	Punto de equilibrio-----	62
2.5.1	Mecanismos para determinar los precios-----	64
2.5.2	Determinación de los precios del producto-----	65
2.6	canales de distribución actual-----	65
2.6.1	Distribución a nivel local-----	67
2.7	Competencia-----	67
2.7.1	Competencia y precio-----	67
3.	PROPUESTA-----	69
3.1	Producción-----	69
3.1.1	Diversificación-----	72
3.1.2	Calidad-----	75
3.1.3	Disponibilidad-----	77
3.1.4	Productividad-----	78
3.2	Proveedores-----	78
3.2.1	Relaciones con el proveedor-----	79
3.2.2	Alcance de las actividades para calidad del proveedor-----	80
3.2.3	Especificaciones de requerimientos de calidad para los proveedores-----	82
3.2.4	Selección del proveedor-----	83

3.2.5	Evaluación de la habilidad del proveedor-----	84
3.2.6	Administración del contrato-----	88
3.2.7	Certificación de los proveedores-----	91
3.3	Mercadeo-----	92
3.3.1	Identificar las necesidades del cliente-----	94
3.3.2	Relación oferta-demanda-----	94
3.3.3	Manejo de intermediarios-----	95
3.3.4	Canales de comercialización-----	96
3.3.5	Mercado actual y potencial-----	98
3.3.6	Actualización de información de mercados-----	98
3.3.7	Fijación de precios-----	99
3.3.8	Promoción y publicidad-----	100
3.3.9	Empaque y transportación-----	101
3.4	Organización y administración-----	104
3.4.1	Control y supervisión de productos-----	113
3.4.2	Manejo, control y supervisión de materia prima-----	114
4.	PUESTA EN MARCHA DEL PROYECTO-----	115
4.1	Control de producción-----	115
4.1.1	Control de variedad-----	117
4.1.2	Ingeniería de valor-----	119
4.2	Control de calidad-----	121
4.2.1	Manejo del significado de conceptos de calidad y confiabilidad -----	124
4.2.2	Organización de círculos de calidad-----	125
4.2.3	Verificación de costos de la calidad-----	126
4.2.4	Implantación del control estadístico de la calidad--	127
4.2.5	Índice de calidad-----	136
4.3	Compras y control de materia prima-----	137

4.3.1	Implementación de un almacén general-----	141
4.3.2	Manejo del almacén general-----	141
4.3.3	Estrategia 1. comprar por mayor los materiales---	144
4.3.4	Estrategia 2. Análisis y planeación de las compras	145
4.4	Comercialización-----	148
4.4.1	Identificación de mercados-----	149
4.4.2	Canales de comercialización-----	150
4.4.3	Análisis del mercado nacional-----	152
4.4.4	Contactos con los acopiadores o intermediarios----	153
4.4.5	Programación de entrega de productos-----	153
4.4.6	Sistema de empaque y transportación-----	155
4.4.7	Implementación de un sistema de información-----	157
4.4.8	Promoción y publicidad-----	158
5.	MEJORA CONTINUA-----	161
5.1	Estrategias a aplicar en el sector artesanal de tejidos---	161
5.1.1	Estrategia del producto-----	161
5.1.2	Estrategia de plaza-----	162
5.2	Estrategia de promoción-----	163
5.2.1	Promociones al consumidor-----	164
5.3	Estrategia de fuerza de ventas-----	165
5.4	Estrategia de publicidad-----	165
5.5	Evaluación de resultados-----	166
5.6	Acciones a tomar-----	166
5.7	Fuentes de información y ayuda para exportar-----	167
5.8	Trámites de exportación-----	169
5.9	Requisitos legales necesarios-----	169
5.10	Instituciones de apoyo, servicio y orientación al sector artesanal de tejidos-----	172

5.10.1	Sector público-----	172
5.10.2	Asociaciones, consejos de desarrollo, ONG'S, fundaciones y comisiones de apoyo al Sector artesanal-----	172

CONCLUSIONES-----	75
RECOMENDACIONES-----	77
REFERENCIA-----	179
BIBLIOGRAFÍA-----	183

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

1. Tejidos de Chugiüexá-----	30
2. Formas de tejer-----	34
3. Uso del devanador-----	47
4. Uso del urdidor y devanador-----	48
5. Así se elaboran los tejidos-----	50
6. Tejedoras de Chugüexá-----	51
7. Elaboración del brocado-----	52
8. Ilustración del astro rey en un cuello de güipil-----	53
9. Materiales empleados en la elaboración de tejidos-----	56
10. Gráfica del punto de equilibrio-----	63
11. Venta de tejidos en Chugüexá-----	66
12. Canales de comercialización propuestos-----	97
13. Organigrama propuesto-----	110
14. El ciclo de retroalimentación-----	122
15. Curva de variación-----	135
16. Formato de inspección-----	136
17. Canales de comercialización propuestos-----	151
18. Canal de comercialización objetivo final-----	163

TABLAS

I.	Volúmenes de producción y ventas por familia-----	42
II.	Valor promedio de la producción en Chugúexá-----	43
III.	Algunas exportaciones de Guatemala-----	45
IV.	Precios de los materiales-----	57
V.	Distribución geográfica de las artesanías de De Guatemala-----	70
VI.	Dos componentes de la calidad-----	75
VII.	Matriz de responsabilidades-----	81
VIII.	Serie ISO 9,000 de estándares de calidad-----	89
IX.	Criterios para la certificación de proveedores-----	91
X.	Costos de transporte-----	103
XI.	Estratificación empresarial-----	113
XII.	Metas de un programa de control de variedad-----	118
XIII.	Las doce preguntas sobre el análisis de valor-----	121
XIV.	Secuencia universal de pasos para el control-----	122
XV.	Los SÍ y los NO para los compradores-----	147

GLOSARIO

Acopio	Se refiere a la acción de juntar, o reunir alguna cosa en gran cantidad.
Agente Aduanal	Persona que, por cuenta de otra, ya sea exportador o importador, realiza ante la aduana los trámites correspondientes al despacho de mercancías.
Almacenar	Se refiere a reunir o guardar muchos productos en algún lugar o almacén.
Artesanías	Todo producto elaborado pro medio de actividades usualmente ejecutadas en pequeños talleres con baja división del trabajo y con predominio de la energía humana, física y mental, complementada con herramientas y máquinas relativamente simples.
Artesano	Es el que realiza un trabajo en forma manual con fines permanentes de producción.
Canal Comercialización	Se refiere a los caminos o rutas que sigue un producto hasta llegar a su consumidor final. Los intermediarios, transportistas, mayoristas, mayoristas, minoristas, etc., son canales de distribución.

Comercialización	Acción de comercializar, dar a un producto industria, etc. , condiciones y organización comercial para su venta.
Comunidad	Población rural.
Consumo	Demanda efectiva actual que equivale al volumen total de un producto vendido a un precio determinado, dentro de un área delimitada, en un momento específico.
Cooperativa	Organización rural, donde sus pobladores miembros coordinan sus actividades o trabajan conjuntamente para el logro de fines y objetivos comunes, de tal forma que los beneficios y éxitos de uno o varios revierte sobre todos los que cooperan.
Costo De producción	Son los gastos en que se incurren para obtener un producto.
Demanda	La cantidad de un bien o producto que los sujetos económicos distribuidores o consumidores, están dispuestos a adquirir en un momento y a un precio determinado.
Distribución	Es la acción de repartir, acción que ejecutan los productores e intermediarios de productos hasta llegar al consumidor final.

Diversificación	Se refiere a crear opciones o diversidad de productos. Diversificación de productos para producir y vender.
Empaque	Material que forma la envoltura y armazón de los paquetes, cajas u otros que se utilizan para acomodar, conservar, juntar, cargar, transportar y vender un producto.
Estivar	Colocar un producto sobre otro, ya sean paquetes, cajas etc.
Evaluación	Constituye un balance de ventajas y desventajas del proyecto, al analizar los recursos necesarios para su ejecución.
Exportación	Acción de sacar productos de un país a otro. Es la venta de productos guatemaltecos al exterior u otros países.
Financiamiento	Acción de financiar o aportar el dinero necesario para una empresa. Sufragar los gastos de una actividad, obra, etc. La cantidad de dinero necesario para cubrir los gastos de un proyecto, obra o actividad.
Fomento exportación	Apoyo del sector público y privado a la actividad exportadora para que ésta se desarrolle. Incluye incentivos, facilidades, actividades promocionales, etc.

Hilo De mish	Hilo de algodón, ya sea en color blanco o de colores, utilizado para elaborar los tejidos.
Intermediario	Es el que media o está entre dos o más personas para algún fin. Aquí se refiere a las personas que compran y venden los productos hasta llegar al consumidor final.
Lana	Hilo de origen animal, existe en una variedad de colores y se utiliza para elaborar algunos tejidos típicos.
Lustrina	Hilos de algodón procesado, empleados en la elaboración de tejidos, los hay en una gran gama de colores.
Material De empaque	Son aquellos materiales que forman parte del producto sin sufrir manufactura.
Mayoristas	Es el comerciante que vende al por mayor. Son las personas que venden productos en cantidades consideradas grandes, y al igual compran.
Mercado	Sitio público destinado para vender, comprar o permutar mercadería. Se refiere a los compradores de un producto, ya sea distribuidores o consumidores del mercado demandante.

Minoristas	Comerciante que vende por menor. Son personas que venden productos en pequeñas cantidades.
Morbilidad	Padecimientos o enfermedades en la localidad.
Mortalidad	Causas que originan el porcentaje de defunciones.
Oferta	Cantidad de productos que se pueden exponer para ser vendidos a un precio definido.
ONG´S	Las siglas significan. Organización No Gubernamental, son las organizaciones que no dependen de la dirección y financiamiento del estado.
Precio	Cantidad de dinero que debe pagarse por un bien.
Promoción De ventas	Es la fase del proceso de comunicación de la empresa con su mercado en el que existe posibilidad de respuesta por parte de éste, con una mayor aceptación de los productos o servicios.
Punto De equilibrio	Es el volumen o nivel de operaciones para el cual los ingresos totales y costos totales son, exactamente, iguales.
Cedalina	Hilo derivado de la ceda, existe en muchos colores y se emplea en la elaboración de tejidos típicos.

Sensor	Un método o instrumento que pueda llevar a cabo la evaluación y expresar sus hallazgos en números en términos de la unidad de medida.
Sistema comercio	Conjunto de factores que llevan un orden para contribuir en el comercio o venta de un producto. Se inicia después de la producción y llega hasta el consumidor final.
Trama	Nombre que se le da a la hebra de hilo que va quedando transversalmente en el tejido.
Urdir	Preparar en el urdidor los hilos para pasarlos al telar en orden y no dejar que se enreden.
Valor Agregado	Valor que se le suma a un producto al ser transformado a condiciones mejores para su venta.

RESUMEN

En el presente trabajo de graduación se realiza una propuesta para la implementación de un programa que permita comercializar tejidos típicos, tanto a nivel nacional como internacionalmente. Fue necesario sugerir cambios radicales en: la variedad de productos, en el sistema de calidad, durante las compras de materia prima, procesos de producción, ventas y atención al público.

Se hace necesario redefinir todo el proceso, el cual va desde las apreciaciones de venta, hasta que el cliente final recibe su producto, haciendo un énfasis en la forma del empaque de los productos, implementando un sistema de información que permita que las inquietudes, quejas y demandas de los clientes lleguen hasta los productores con el fin de dar soluciones inmediatas y poder corregir errores.

Buscando un manejo integrado de planeación, recepción, distribución y control de inventario en todo el proceso, se planteo la implementación de un almacén general que permita el envío de materiales para cada una de las artesanas.

Por último, se hizo una revisión de los elementos que deben considerarse para llevar a cabo la mejora continua, por medio de la cual pueda asegurarse un lugar en el mercado nacional e internacional.

OBJETIVOS

- **General**

Desarrollar una propuesta para la implementación de un programa de comercialización de tejidos típicos, en la comunidad de Chugúexá, municipio de Chichicastenango, departamento del Quiché, ofreciendo productos innovadores elaborados con materiales de primera, bajo un estricto control de calidad y con un nivel de servicio que asegure la constancia de compra del cliente.

- **Específicos**

1. Establecer por medio de un análisis técnico el control de la producción de tejidos típicos.
2. Diseñar los procesos necesarios, aplicando control de calidad en los procesos de producción y en la comercialización de los mismos.
3. Reducir la influencia de los acopiadores o intermediarios, tanto en la venta de los productos como en la compra de los insumos.
4. Implementar un almacén general para la materia prima y su distribución adecuada a cada una de las tejedoras, manejando un inventario óptimo.

5. Implementar un sistema de información que permita el acceso de todos los artesanos a las dudas, reclamos y requerimientos de los consumidores finales.

6. Proponer estrategias que permitan una mejora continúa en el sistema de comercialización y producción.

INTRODUCCIÓN

Para poder comercializar los productos elaborados en la comunidad de Chugúexá óptimamente, en un mercado muy competitivo como lo es el mercado internacional, resulta determinante diseñar procesos de producción que permitan elaborar artículos que cumplan con los requerimientos demandados internacionalmente.

Por supuesto que la introducción a un verdadero control de calidad, tanto en materiales como en los procesos de producción y servicio al cliente son fundamentales, garantizando al consumidor final la adquisición de productos artesanales únicos elaborados a mano por pequeños artesanos provenientes de comunidades rurales de la zona occidental del país.

El almacén general que se sugiere implementar funcionará como un enlace que dará respuesta inmediata a los requerimientos de cada una de las artesanas tejedoras, evitando que las compra individual de insumos represente altas inversiones y materiales diferentes para cada artesana, además de mantener los materiales disponibles, tanto en calidad como en cantidad manejando un óptimo inventario.

La cadena del sistema propuesto incluye los procesos de producción, el control de calidad en todos los niveles, sistema de empaque, programación y entrega de los productos.

El sistema de información pretende mantener informados a todos los involucrados acerca de los resultados de las ventas, funcionando como un

enlace directo entre productores y consumidores colaborando en la inmediata solución de los problemas, todas las sugerencias recibidas pueden ser consideradas con el fin de dar al cliente lo que realmente necesita, tomando en cuenta sus preferencias.

Para continuar ocupando un lugar importante en el mercado se necesita apoyarse en el sistema de información y visualizar los resultados obtenidos y emplearlos en la toma de decisiones que el mismo negocio baya requiriendo, tanto para mantener la operación actual como para la proyección de las estrategias que permitan una mejora continúa.

1. ANTECEDENTES GENERALES DE LA COMUNIDAD DE CHUGÜEXÁ, MUNICIPIO DE CHICHICASTENANGO DEPARTAMENTO DEL QUICHE

Se analizará la monografía de la comunidad de Chugüexá, datos generales relacionados con el Municipio de Chichicastenango; generalidades sobre los productos, así como la historia de los mismos.

1.1 Monografía de la comunidad de Chugüexá

Chugüexá es un caserío de la cabecera del municipio de Chichicastenango, departamento del Quiche. De la cabecera por la ruta asfaltada, nacional 15 en dirección sur hay unos 15 kilómetros a la aldea Los Encuentros donde entronca con la carretera Interamericana CA-1, que aproximadamente 15 kilómetros al este-noreste conduce al caserío denominado Escuela. Encontrándose allí la comunidad de Chugüexá.

La etimología de su nombre proviene de la lengua k'iché: chu= allá; güex = nuestra; á = agua. Allá donde está nuestra agua, o nuestro río. Se referían al riachuelo Chugüexá, situado entre el municipio de Chichicastenango y Tecpán Guatemala Chimaltenango, el cual tiene su origen al sur del caserío Chujulimul y al oeste del caserío Chugüexacab 1. Con su curso al nordeste desemboca en el río Guëxá o nombre de Dios, las aguas de esta corriente fueron en el pasado motivo de muchas dificultades con los indígenas entre Chichicastenango y Tecpán Guatemala, que residían en los poblados vecinos, en especial el de Agua Escondida.

Existe una asociación integrada por mujeres, la cual trabaja con FOGUAVI en la construcción de casas, con el afán de mejorar la situación habitacional en la región, la asociación se denomina Batz-utzil, en idioma español significa, cooperación, vida y desarrollo.

La artesanía, forma parte de la vida cotidiana de las mujeres, ellas le dedican un tiempo variado a la semana, combinándolo con sus actividades domésticas.

Actualmente no tienen ningún tipo de organización legalmente establecida, ni mucho menos una sede social fija y adecuada de trabajo que les permita trabajar con medidas estándares, calidad y sobre todo una adecuada comercialización y promoción de sus productos hacia los posibles mercados.

No existe una política y control para poder vender más y consecuentemente ampliar los mercados a las demás comunidades del mismo departamento y posteriormente al resto del país, peor aun a nivel internacional.

La única institución que los ha apoyado con financiamiento e implementación de proyectos, ha sido la entidad jurídica denominada: Aporte Para la Descentralización Cultural (ADESCA), quién atendiendo a la solicitud que se les hiciera en su oportunidad les proporciono el financiamiento para la adquisición de materia prima, e instrumentos para telares de palitos así como para la capacitación. Toda esta ayuda proporcionada por la entidad antes indicada permitió que se impartieran algunos talleres y capacitación a las mujeres interesadas en el rescate del arte popular en Chugüexá.

Ninguna otra institución ha considerado prestar ayuda a esta comunidad en lo que a artesanías se refiere, por lo que la población se encuentra sin los

recursos necesarios para comercializar sus productos y obtener ganancias de ellos. A continuación se describe una breve monografía del lugar concretamente sobre los aspectos más sobresalientes.

1.1.1 Aspecto educativo

En el cantón Chugüexá existe nada más una escuela primaria, durante el ciclo escolar 2,002 la población comprendida entre los 6 y 14 años fue de 453 niños, de los cuales solo se inscribieron 364 alumnos. Solo el 80% de la población escolar apta se inscribe a la escuela y el 20%, permanece al margen de la educación primaria. El nivel de analfabetismo a la fecha es del 26 %, el restante 74% sabe leer y escribir **2**.

En la población total del cantón solo un 3% tiene educación básica, en el nivel diversificado solo tienen a un 1% de la población total, en el rango de educación superior no se encuentra ninguna persona inscrita en alguna universidad del país **2**.

En el aspecto de alfabetización existen tres grupos en el área rural patrocinados por CONALFA, quienes colaboran atendiendo al personal interesado, en su mayoría mujeres.

1.1.2 Aspecto económico

La mayoría de sus pobladores se dedica a la producción agrícola; esto, debido a que sus tierras son fértiles y el clima adecuado para la siembra.

Entre los productos que se cosechan en el área están los siguientes:

Frutas: se producen en gran cantidad el durazno, la manzana, la ciruela, el aguacate entre otros, son de mucha importancia ya que generan una buena

fuente de ingresos, al trasladarse hacia los mercados nacionales e internacionales.

Trigo: también este producto es cultivado y utilizado para la exportación hacia la capital y otros poblados del país.

Hortalizas: se cultivan varias especies y se venden en los mercados nacionales.

Fríjol: el cultivo del fríjol también se da por medio de varias especies y es empleado para el consumo familiar.

Maíz: el maíz se cultiva en todas las regiones del departamento y por lo general es empleado para el consumo familiar.

Comercialización: la producción agrícola se destina tanto para la venta, como para el consumo familiar, las familias guardan el consumo para el hogar y el sobrante lo disponen a la venta y de esta forma logran obtener algunos recursos monetarios. El principal canal de comercialización es la cabecera municipal, también venden en el mercado de Chupol muy cercano a su comunidad, el mercado de Panajachel y otros mercados municipales de poblados cercanos.

Producción pecuaria: algunos pobladores poseen ganado bovino en cantidades de 1 a 5 cabezas, destinadas para el consumo de leche y sus derivados, esto es solo consumo familiar y raras veces destinado a la venta, también se crían en cantidades mínimas ganado equino y mular.

Ganado menor: casi todos los pobladores crían de 1 a 8 cerdos, principalmente los emplean para que se coman los desperdicios de la cocina, verduras, tortillas, masa etc.

También crían una que otra cabeza ovina, tanto porcinos como ovinos pueden destinarse a la venta.

Aves: se crían gallinas y chompipes empleados para el consumo familiar y muy pocas veces para la venta.

Producción artesanal: como textiles típicos, se elaboran güipiles, servilletas, perrajes, adornos de diferentes tipos, zutes para la cabeza, morrales, fajas, así como el traje típico que identifica a los pobladores indígenas a quienes se conoce con el nombre de MASHES O MASHEÑOS.

Talleres artesanales: talleres de sastrería, tallado de mascararas de madera etc. todas en pequeña escala.

Comercio: existen tiendas pequeñas que ofrecen artículos de primera necesidad.

Transportes: tienen una gran variedad de transporte, ya que todos los autobuses que se dirigen al occidente del país pueden dejarlo en el lugar, estas son algunas de ellas:

Reina de Uatatlán - quiche, Veloz Quichelense - quiche, Rutas Araceli - Joyabaj, Maxeñita - Chiche, Santa Elena - Quiche, santa Cruz -Quiche, y todas las que se dirijan hacia esa zona del país.

1.1.2 Aspecto de salud

La comunidad no cuenta con un centro de salud, cuando necesitan este tipo de servicio acuden al del cantón Chupol que les queda bastante cerca.

Este es atendido por una enfermera auxiliar y a veces la visita temporal de algún estudiante de medicina procedente de alguna universidad del país, en caso de necesitarse atención médica urgente y muy calificada puede recurrirse a la cabecera municipal de Chichicastenango, donde existen muchos centros asistenciales privados y públicos, también se cuenta con odontólogos, oculistas, veterinarios etc.

Estas son algunas de ellas: Hospital Privado El Buen samaritano, Clínica Médica Privada Hermano Pedro, Clínica Dental Sajwaral, Clínica Dental Javier Méndez, también se ofrecen servicios a la comunidad tales como: Clínica Veterinaria El Arco, Clínica Veterinaria Diego Ventura Chom, etc.

Estas son las 10 principales causas de MORBILIDAD, en la comunidad: 1. tos ferina; 2. Shigelosis de tipo no especificado; 3. Fiebre tifoidea; 4. Diarreas; 5. Rinofaringitis aguda; 6. Otitis media no especificada; 7. Faringo amigdalitis; 8. Neumonías y Bronconeumonías; 9. Infecciones respiratorias agudas; 10. otras causas 3.

Estas son las 10 primeras causas de MORTALIDAD, en la comunidad:

1. Neumonías y Bronconeumonías; 2. Gastroenterocolitis; 3. Desnutrición proteicocalórica no especificada; 4. Asfixia; 5. diarreas; 6. Síndrome de muerte súbita; 7. Trastorno mental; 8. causas mal definidas; 9. Cirrosis; 10. Asfixia del nacimiento no especificada 3.

Entre la población en general existe un 0.43% de personas con alguna discapacidad siendo estas: ceguera y discapacidad en extremidades.

1.1.3 Aspecto cultural

El municipio de Chichicastenango es considerado uno de los lugares más turísticos de Guatemala, debido a su riqueza cultural. Aquí se mezcla lo moderno con las tradiciones de sus pobladores.

El mercado ha llegado a ser reconocido a nivel internacional, por la gran selección de textiles bordados, cajas de madera pintadas y grabadas, alfarería y mascararas de toda la región.

La iglesia, construida por los sacerdotes dominicos, también llama mucho la atención de los visitantes.

El cantón Chugüexá, conserva las costumbres y tradiciones de su pueblo, prueba de ello son los bailes que se realizan principalmente durante la época de las fiestas patronales, estas son dedicadas a Santo Tomas, pero se ofrecen para conmemorar la bendición de las cosechas se celebran del 12 al 15 de enero, por tradición estas celebraciones se acompañan de música de marimba, chirimía, tambores, procesiones, cohetes, bombas voladoras, comidas, bebidas típicas, y ceremonias especiales con una mezcla de ritos mayas y catolicismo. Entre los bailes que se acostumbran están:

Baile de los Toritos: este baile surgió aproximadamente en el siglo XVII, es considerado como una danza tradicional de Guatemala.

En este municipio se realiza especialmente para celebraciones religiosas, ya que el parlamento de los bailes contiene raíces cristianas y características

mitológicas; en este baile podemos apreciar la mezcla de diferentes culturas, mestizaje entre negros e indígenas.

Danza del Venado: este baile es ampliamente conocido, ya que se originó desde tiempos prehispánicos y los antepasados lo conservaron hasta nuestros días. El venado es el símbolo mitológico del pueblo maya, ya que este aparece entre las narraciones que se hacen en el Popol Vuh.

Baile de los Moros: este baile se realiza con acompañamiento de tambores propiedad de los cofrades; también utilizan chirimías. Este baile es realizado con espadas, no se realizan discursos largos y únicamente se presenta en actividades especiales.

Baile del Palo Volador: este baile se empieza a ensayar desde el mes de febrero. En este ensayo se utiliza incienso y velas en casa del organizador, el árbol que se utiliza es cortado en el mes de octubre, pero antes de ser cortado se realizan dos ceremonias (queman copal y encienden velas)

Al inicio de diciembre hacen los arreglos para llevar el árbol al pueblo; después de esto, abren un hoyo de aproximadamente cuatro varas de profundidad. Antes de la celebración de este baile, se reza debajo del árbol seleccionado pidiendo que ninguno caiga.

Al día siguiente se arreglan los lazos y escaleras que van a ser empleados. Los machines son los que se encargan de correr y bailar alrededor del palo volador y también son los que se suben a girar volando; para las personas estos machines son graciosos.

Los machines llevan peines en sus bolsas y, cuando ven alguna mujer, corren tras ella peinándose. La mayoría de veces este baile se realiza en honor al sol, aunque, en la actualidad, se presenta especialmente para la fiesta patronal.

Baile del Maner: este baile se realizó antiguamente. Consistía en que los danzantes se vistieran con ropas viejas y rotas, al compás de música de tecomates.

En este municipio únicamente conservan su traje tradicional las mujeres; el de los hombres ya no es utilizado, principalmente por los altos costos de la hechura. Solo lo usan los cofrades, Chuch Kajaws lo utilizan en fiestas especiales. El traje de las mujeres es un güipil de algodón blanco o café natural; los actuales son tejidos en lana, algodón rojo o seda púrpura; llevan un corte de algodón enrollado color azul y blanco, que es sostenido por una faja de lana de varios pies de largo; cada una de las prendas de este traje son tejidas a mano por las mujeres y los hombres se encargan de tejer los cortes en telares de pie.

El traje antiguo de los hombres era pantalón corto y saco de lana negra; los cuales estaban bordados en seda con flecos; también utilizaban una faja ancha roja, la que estaba elaborada a mano y de fantasía.

Entre la cultura de este pueblo es indispensable que las mujeres sepan tejer y hacer una prenda de vestir para ellas y sus hijas, según los pobladores el principal requisito para el matrimonio es saber tejer.

Las cofradías utilizan en las ceremonias especiales un güipil blanco, con líneas de color rojo al frente, en los hombros, una prenda más que se utiliza a

diario. En la actualidad los güipiles son más modernos de diferentes diseños y colores más vivos.

Instrumentos tradicionales: Tún y Chirimía, estos instrumentos son tradicionalmente utilizados en ceremonias y eventos culturales, algunos provienen de la época prehispánica.

En la actualidad, los músicos que tocan estos instrumentos son muy solicitados para amenizar conciertos. Se usan especialmente en las cofradías y procesiones.

Marimba de Tecomates: este instrumento musical es propio de Chichicastengo, está hecho de palo de hormigo y calabazas o tecomates, es ejecutado por una sola persona que es muy solicitada por los cofrades para amenizar conciertos de las cofradías de este pueblo.

Tradiciones y costumbres: entre las leyendas del lugar se encuentra la del Cadejo, que es un espanto con forma de perro, un ojo grande y el otro muy pequeño, le brillan en la oscuridad como brasas de cigarrillo. Existen dos clases diferentes uno bueno y otro malo, que dirige a la víctima a un barranco para robarle el alma.

Tzijolaj: dicen los pobladores que cuando pasan por el tramo llamado Sepelá, se observa una luz en medio del camino, si uno se acerca se convierte en un jinete de gran tamaño cubierto con una capa que impide verle el rostro, le llaman tzijolaj, que significa "Prendedor de Fuegos Pirotécnicos", según se dice en vida fue una persona que ayudo a la gente indígena.

Otra de las costumbres y leyendas es la del Espíritu Guía o Nahual, según los pobladores cada niño nace bajo la influencia de espíritus, algunos buenos y otros malos, y a estos últimos se les hace una ceremonia maya como protección y para rechazar este espíritu malo, a fin de que el niño quede libre.

1.1.4 Aspecto de recreación

Entre las recreaciones de las que se disponen esta el campo de fútbol, el cual es muy visitado los días domingos, donde se realizan encuentros deportivos entre diferentes equipos. Existen torneos a nivel de comunidades, los cuales son muy concurridos e importantes para todos los pobladores.

También existe una cancha de básquetbol, que es principalmente utilizada por los alumnos de la escuela.

En los alrededores existen algunos lugares de recreación familiar al aire libre, estos son los más importantes:

Centro Recreativo Sepelá: es el nacimiento del río Motagua, que en este lugar es conocido como Sepelá.

Cuenta con piscinas, canchas deportivas, tiene afluencia de visitantes, particularmente los días de feriado, los alrededores son muy apacibles y agradables, ideal para descansar.

Se encuentra a 4 kilómetros de Chichicastenango por la carretera a Santa Cruz del Quiche.

Balneario Chocoyá: esta localizada a 4 kilómetros de Chichicastengo, es de difícil acceso y esta bastante retirado del poblado, aunque es un lugar muy placentero, cuenta con agua fría muy revitalizadora.

Entre los lugares turísticos: se encuentran la iglesia parroquial de Santo Tomás, El Convento Parroquial, El Calvario del Señor, El museo arqueológico regional Rossbach.

También el cerro Pascual Abaj, ubicado al sur de Chichicastenango, el cual según relatos fue lugar de descanso del constructor del pueblo de Chuwilá. Es conocido por todos como lugar de rituales mayas, ofreciendo flores, comida, bebidas, incienso y algunas veces, pollos que son sacrificados.

Pascual Abaj es representado por una deidad de piedra en la que se funde el catolicismo español y los ritos ancestrales de los mayas.

Cerro Chupul Ch'Ch': Este también es un centro ceremonial se localiza en el cantón Panimaché, se cree que aquí existía mucho oro en la antigüedad, precisamente con ese fin se utilizaba desde entonces como lugar de ceremonias, para agradecer por la abundancia y prosperidad.

Cerro Pocojil : Se ubica al sur de Chichicastenango, en la actualidad llegan personas de diferentes comunidades mayas, es considerado como el lugar adecuado para eliminar todo lo malo ya sea del pensamiento, carácter, temperamento, etc. También para pedir perdón por la maldad hecha, iluminación y guía para no hacerlo de nuevo.

Turnik Ja: Es una cueva ubicada en el cantón Chicúa II, de Chichicastenango, aquí se viene para agradecer por el agua, su nombre se origina en el idioma k'iché significa: Turnik = goteando, Ja = Agua.

Cementerio General: la comunidad de Chugüexá no tiene un cementerio propio, los pobladores hacen uso del cementerio del cantón Chupol, cuando lo necesitan. Además de ser un lugar de descanso para quienes ya murieron sirve para ceremonias mayas, cobra vida el 1 y 2 de noviembre para conmemorar a todos los santos y difuntos, se pintan las tumbas de colores vivos, pues la muerte solo es el inicio de otra etapa en la vida.

Es por eso que se convive con los muertos y se comunican con ellos enviando mensajes a través de barriletes.

1.1.5 Aspectos de vivienda y hogar

El cantón Chugüexa, es un caserío de la cabecera municipal de Chichicastenango, tiene unas 153 viviendas. El sistema vial dentro de la comunidad es muy deficiente, y debe transitarse por pequeños caminos de terrasería para ir de una casa a otra. Las casas son de construcción sencilla, en su mayoría con paredes de adobe, algunas de block y unas cuantas de madera.

Los techos son generalmente de lamina metálica, con techo de concreto solo se encuentra un 3%, los pisos son de torta de cemento rustico, y algunas pocas tienen piso de tierra o de ladrillo de cemento, en promedio las viviendas tienen 3 cuartos destinados para dormitorios por lo tanto se estima que cuatro personas comparten una habitación 2.

Actualmente se trabaja por medio de un comité en la construcción de viviendas con paredes de block y techos de lamina, se espera que la comunidad se favorezca por este medio.

La energía eléctrica llega a casi todas las casas un 94% de la población tiene este servicio, el 4% utiliza gas corriente, el 2% se ilumina con velas de cera, esto se debe a que algunas casas están muy distantes de donde pasa la corriente, debido a esto no poseen energía eléctrica 2.

El alumbrado público es muy deficiente, ya que solo se cuenta con una que otra lámpara en la calle, el agua entubada llega a los hogares en un 94%, el 6% restante posee algún pozo propio o adquiere el agua de uno de estos pozos 2.

En cuanto a letrización y saneamiento ambiental, un 90% cuenta con letrina mientras que el 10% carece de ella, no existen drenajes dentro de la comunidad, en cuanto a la basura se refiere, el 97% de la población la tira en cualquier lugar, el 1% la quema y el 2% la entierra. Las amas de casa cocinan sus alimentos por lo general con leña, ya que solo un 2% de la población posee una estufa pequeña de gas propano 2. Se recomienda a la población evitar la deforestación por medio del empleo de estufas mejoradas, las cuales funcionan a base de leña pero de una forma adecuada, estas pueden adquirirse a través del Fondo de Inversión Social (FIS).

Cuentan con medios de comunicación tales como: telefonía domiciliar de Telgua, telefonía celular de Comcel, Telefónica, etc, además de las radiodifusoras que pueden sintonizarse en la región se cuenta con algunos locales tales como: Restauración F.M., Siwan Tinamit, Chuwilá, La Voz Del Espíritu Santo. Canales de televisión nacional que pueden verse por medio de antenas exteriores.

1.1.7 Aspectos de organización religiosa y fiesta patronal

Existen iglesias de diferentes denominaciones religiosas, destacándose la Católica y la Evangélica. La iglesia católica es la que predomina ya que fue la primera en introducirse por los españoles.

Su fiesta titular se celebra del 12 al 15 de enero entre los actos más importantes están la celebración del Chac Patán (trabajo y servicio) o cofradía de santo Tomás. Es importante mencionar que estas fiestas son principalmente para dar gracias por las cosechas.

Cofradías: su nombre deriva del vocablo k'iché CHAQ'P'TAN, tiene seis miembros, se guarda la imagen de su santo en la casa del organizador, y se lleva a la iglesia únicamente el día de las fiestas, debe permanecer en una casa con las puertas abiertas al público devoto.

Durante la estancia en la casa se debe guardar ciertas reglas, tales como poner cuatro ramas de pino, dos en la entrada y dos donde se encuentra el santo, banderines de papel o naylon en el techo, colocar un petate nuevo sobre una mesa y poner los estandartes de plata de la cofradía al frente del santo.

1.1.6 Aspectos geográficos

El cantón Chugüexá se localiza en el municipio de Chichicastenango Departamento del Quiché, se encuentra sobre el kilómetro 112 de la ruta asfaltada, nacional 15 en dirección sur hay unos 15 kilómetros a la aldea Los Encuentros donde entronca con la carretera Interamericana CA-1, que aproximadamente 15 kilómetros al este-noreste conduce al caserío llamado Escuela.

Se encuentra 2,440 metros sobre el nivel del mar, latitud: 14 50' 38", longitud: 91 04' 02".

La precipitación pluvial anual es entre 1000 a 2000 milímetros, la temperatura media anual se mantiene entre 12 y 18 grados centígrados va de templado a frío 4.

En sus tierras predominan los suelos profundos, de textura media, bien drenados con color pardo a café. Las pendientes son variables generalmente van desde un 12% hasta un 45% 4.

La flora de la región esta conformada por: pino, ciprés, encino, aliso y pinabete. La fauna cuenta con conejos, ardillas, tacuacín, coyote, sanate, armado y gran variedad de aves e insectos. En los alrededores pasa un riachuelo del mismo nombre 4.

1.1.7 Aspectos demográficos

Se estima que tiene una población total de 1836 habitantes (830 del sexo masculino, 1006 del sexo femenino).

Los pobladores casi en su totalidad pertenecen a la raza k'iché, se habla el idioma español y el k'iché, aunque la población indígena especialmente las mujeres hablan el español en un 10% mientras que los hombres en un 70%. Sus pobladores casi no viajan a la capital, cuando necesitan algo van a la cabecera municipal o a la cabecera departamental, en Santa Cruz del Quiche, si es por mercaderías cualquiera de los mercados cercanos puede servirles. Muchos dicen no conocer la capital, y temen viajar a este lugar 2.

En la cultura indígena las mujeres pueden casarse a partir de los 12 años, en la actualidad un 50% de la población se casa formalmente y el otro 50% solo se mantiene unido, para ellos lo más importante es mantener la unión familiar.

Casi nunca se da un divorcio y es muy raro que una pareja se separe, por lo general se mantienen unidos hasta que la muerte los separa. Tienen un promedio de diez a doce hijos cada matrimonio y es normal que una hija y una madre críen un bebe al mismo tiempo.

1.2 Reseña histórica

Guatemala desde hace ya muchos años tiene una larga tradición en la elaboración de textiles, la mujer indígena aporta su arte el cual surge de sus laboriosas manos elaborando vistosos tejidos, es ella quién se caracteriza precisamente por el apego a sus raíces y la forma de su cultura.

Las mujeres se transforman en maestras permanentes trasladando sus conocimientos de una forma espontánea a las niñas y jóvenes.

Esto tiene mas importancia en el área rural, donde las mujeres indígenas históricamente han sido las encargadas de confeccionar su propio vestuario y el de sus hijas, es por este motivo que a lo largo de los siglos han ido perfeccionando las destrezas necesarias para elaborar prendas de vestir empleando cada vez diseños mas elaborados y complicados, utilizando una amplia gama de colores y con telas mucho mas resistentes, los materiales que se emplean deben ser de muy buena calidad para evitar que los colores destiñan y dañen el tejido.

Los artesanos textiles presentan diversas características, es por eso que pueden agruparse en tres tipos:

Existe un grupo de artesanos que dedican todo su tiempo a la actividad artesanal y dependen totalmente de ella, comercialmente y de cómo interactúan los intermediarios de la artesanía en mención.

Los que se dedican parcialmente a las artesanías y complementan sus ingresos con otras actividades, ya sean agrícolas, pesca, crianza de algún tipo de ganado etc., pero en este rango también dependen de la interacción de sus intermediarios.

El grupo de artesanos que produce y comercializa su propia artesanía, ya sea organizado en cooperativas y otro tipo de asociaciones, que les permita vender su producto.

Las artesanas del cantón Chugüexá en su mayoría se identifican entre el primer y segundo inciso, ya que sus productos se comercializan por medio de Intermediarios que se abastecen de mercadería para satisfacer la demanda de consumidores locales, regionales y turistas que visitan el país.

1.2.1 ¿Qué son los tejidos típicos?

Históricamente el indígena mesoamericano producía una gran variedad de artesanías, las cuales usaba para satisfacer sus propias necesidades o para intercambiarlas por otros artículos que necesitaran, también le servían para pagar sus tributos.

La tarea de tejer desde tiempos remotos fue asignada a la mujer, ellas recogían su propio algodón, lo hilaban, teñían y por último tejían. El teñido siempre se hacía antes de hacer los tejidos. Se sabe que el algodón fue ampliamente conocido; se cultivaba de varias especies y que luego fue llevado a Europa por los españoles, debido a su gran calidad desplazó a los algodones europeos.

Los indígenas acostumbraban convertir el algodón en hilo, mediante una especie de huso, este consistía en una especie de varilla de madera con punta en un extremo y un anillo en el otro, para que sirviera de contra peso al huso, mientras este se hacía girar con los dedos de la mano.

Este sistema todavía se emplea en las áreas rurales y casi no ha variado desde la época precolombina.

El empleo de los colores entre los indígenas jugó un papel ideológico, ya que los colores tienen un significado especial para ellos.

El color negro: representaba la guerra, es el color de la punta de flecha de obsidiana, usada por los mayas.

El amarillo: es el símbolo de los alimentos, es el color del maíz.

El color rojo: este color se identificaba con el color de la sangre.

El color verde: para ellos era la imagen de la realeza, se cree que lo asociaban con el verde de las plumas del quetzal, ya que estas fueron muy apreciadas por la realeza indígena.

El color azul: en la cultura indígena el color azul se asociaba con el tema de los sacrificios, para los mayas era muy importante ya que los sacrificios era un ritual muy practicado dentro de su cultura.

Para teñir sus hilos usaban como colorantes productos naturales estos podían ser de origen vegetal, animal o mineral.

De la cochinilla se obtenía el color rojo, del palo amarillo se obtenía el color amarillo, del palo de Campeche se obtenía el color azul, para el color negro empleaban el mismo palo de Campeche pero combinado con una dosis de cobre, del molusco se obtenía el color púrpura o sea un hermoso color rojo.

Se sabe que los indígenas utilizaron como fijadores de colores, algunas maderas y cenizas, estas les dieron muy buen resultado. Durante la época precolombina, la producción esencialmente se basaba en capas para sacerdotes, güipiles, cortinas que empleaban en la decoración de casas y templos.

Uno de los aspectos importantes de las culturas mayas guatemaltecas lo constituye el tejido, a través de cuyos signos y símbolos se transmite la historia y la cosmovisión de esos pueblos.

A manera de ejemplo: el tejido de las servilletas de Santo Tomás Chichicastenango (Quiche) tiene en la parte superior un motivo común en el arte quiche, del cual hay diversas variantes y que simboliza el ombligo del mundo o sea el “Corazón de Cielo”, o bien Qux Cah, que es el nombre de uno de los dioses creadores. Abajo se encuentra una línea ondulada que representa los espíritus de las nubes, las sierpes o serpientes del cielo. Luego se halla un diseño geométrico que probablemente representa los puntos cardinales, con el “corazón de Cielo” en medio. En la parte inferior se presenta una estilización del tacuazín, animal que se sabe era una deidad prehispánica,

en el Popol Vuh una de las deidades llamada Tzacol, Bitol, Alom, Caholom al que comúnmente se le nombra Hunahpú-Vuch, que significa culpeja o tacuazín, dios del amanecer; Vuch expresa el momento que precede al amanecer. Este segundo nombre para algunos autores es de la divinidad en potencia femenina. Para la mujer maya el arte del tejido era una tarea sagrada, como lo era para el hombre el cultivo de la tierra. No es casual que a la diosa de la luna; Ixchel, patrona del sexo femenino, se le acredita la invención del arte de tejer 5.

Durante la época de la conquista y la época colonial, la forma de producción textil indígena sufrió grandes cambios, tanto en el proceso, los instrumentos de trabajo, así como la producción final.

Durante la colonia se realizó un proceso de intercambio entre españoles e indígenas, en general el indígena legó gran variedad de especies de todo tipo y el español técnicas y nuevos materiales, tal es el caso de: el telar de pedales, este permitía el incremento de la producción textil, el uso de utensilios de acero como el hacha, cuchillo, aguja y otros medios mecánicos.

Los indígenas por su lado proporcionaron plantas industriales tales como: el algodón americano tan de buena calidad, tintes provenientes de la cochinilla, el palo de campeche, el índigo o añil.

Con el tiempo dejó de ser una forma de subsistencia y se convirtió en una forma de comercio, esta ya no dependía de los gustos propios del indígena sino de la nueva población, es así como la artesanía indígena ligó sus destinos a la artesanía española de América.

Desde la colonia estos conocimientos se transmiten de generación a generación y los modelos se repiten, esto ha incidido en la perduración de

formas y modelos antiguos conservándose como artesanía, debido a que se produce en pequeños talleres, o en el mismo hogar como es el caso de Chugüexá.

Durante la época de la colonia existieron numerosas artes y artesanías que no estaban sujetas a ningún gremio de artesanos, tal es el caso de las artesanías indígenas 5.

Utilizando como fuente el censo de 1981, los datos proporcionados permiten extraer la siguiente información:

- Del total de la población femenina para 1981, un 24% eran artesanas y operarias (en el área urbana central –ciudad de Guatemala y municipio de Mixco)
- En el área rural el 80% eran mujeres artesanas, agricultoras y comerciantes 6.

Como podemos darnos cuenta las mujeres indígenas aportan una contribución considerable al hogar, ya que el ingreso del hombre es insuficiente, la mujer indígena es socia económica de su marido 7.

1.2.2 Los productos que se elaboran

La riqueza textil en Guatemala, es tan variada como apreciada a nivel nacional e internacional. En Chugüexá existen tejidos tradicionales y los que se elaboran con carácter eminentemente turístico. Se elaboran productos tales como:

El tzur o servilleta: se hace de dos colores y tamaños variados, dependiendo del uso que se le vaya a dar, especialmente pueden ser de color rojo y amarillo.

El güipil: Este depende de quién lo use así será el tamaño y la forma, ya que puede ser para una niña, para la joven casadera, para una mujer casada, o para la viuda.

Tzutes para la cabeza: esta es una prenda que también puede variar en tamaño y colores se utiliza para colocar sobre la cabeza de la mujer, en actividades fuera de la casa.

Fajas: esta prenda se utiliza para sujetar el corte alrededor de la cintura de la mujer, se elabora en muchos colores y tamaños dependiendo de la persona que la vaya a utilizar.

Perrajes o rebozos: es una especie de manto que utiliza la mujer indígena para cubrirse del frío, cargar a sus bebés sobre la espalda o simplemente como adorno para complementar su traje, se elabora en una gran gama de colores, tamaños y diseños.

Morrales : estos artículos se fabrican especialmente para la venta a turistas y se emplean diseños con motivos guatemaltecos que evoquen recuerdos de la visita.

Chalas y pelotas: estos son adornos de pared con motivos indígenas y llaveros con leyendas tales como: recuerdo de Guatemala etc.

1.2.3 Formas de trabajo

Los tejidos del cantón Chugüexá, son elaborados por mujeres amas de casa, viudas, jóvenes casaderas y niñas que empiezan a conocer la destreza de los tejidos desde los diez años aproximadamente. El arte de tejer como ya se a dicho, se transmite de generación en generación y es la madre la encargada de transmitir los conocimientos a sus hijas.

Al tejido se le dedican de dos a cuatro horas al día, alternándose con los oficios domésticos, ya sea por la mañana o por la tarde, según la conveniencia de la tejedora. No tienen un lugar específico para tejer, cada artesana elabora su trabajo en algún lugar que le resulte cómodo en su propio hogar.

Para efectuar un tejido, la base de cualquier prenda, es hecha a mano, se llama urdimbre y trama.

En Chugüexá se trabaja con el telar de cintura, la materia prima principal en el trabajo textil, son los hilos, en la actualidad los tintes químicos están sustituyendo en gran escala a los naturales, debido a que estos ya vienen listos para trabajar, los hilos vienen en una gran variedad de colores.

Para continuar con el proceso de fabricación, decimos que la urdimbre está formada por los hilos verticales de la tela, o el llamado “ pie “ de la tela, conocemos como trama a los hilos horizontales que van perpendicularmente a la urdimbre y que son los que van dando forma al tejido. Una vez preparada la urdimbre, debe ser puesta en el telar para empezar a tejer. Es muy importante que la urdimbre pueda adaptarse al tamaño de los distintos palos que se emplean durante el tejido, cuidando que cada hilo quede en su lugar y que los

cruces queden finalmente en donde corresponde, con los palos para poder tensar.

Para terminar el tejido no es necesario hacerlo en los extremos de la pieza, muchas veces se hace casi a la mitad, finalmente se hacen los remates de las orillas, pasando una bobina por la corredera, la espada es movida hacia adelante para golpear y amacizar el tejido. El trabajo es cansado y se avanza muy poco, en la elaboración de un güipil promedio se tardan 1 mes trabajando unas tres horas diarias, para la tela base del tejido emplean un hilo en color blanco o negro al que le llaman Mish, para efectuar los elaborados diseños del güipil utilizan unas 30 cajas de lustrina según los colores seleccionados.

El costo de un güipil depende de su tamaño, el diseño que se elija y de la calidad de los materiales empleados, puede valer entre Q350.00 hasta Q1,500.00.

1.2.4 Equipo de trabajo

En el “telar de palitos”, también conocido como “telar de cintura” o “telar de mecapal”, los instrumentos que se utilizan para trabajar son bastante sencillos, éste se compone de un juego de palos de madera y algunos de caña de bambú, la tejedora los maneja según la técnica que se esté empleando y los colores que vaya necesitando. Uno de los extremos se ata a un árbol o poste fijo, y el otro se amarra a la cintura de la tejedora.

A continuación se muestran los nombres de los instrumentos en español y en el idioma quiche, tal como los nombran las artesanas del cantón Chugüexá.

- El primer paso consiste en preparar el hilo haciendo bolas ya que este se compra en madejas, para esto se hace uso de un

instrumento rustico de trabajo llamado Devanador(araña), debido a la forma que presenta lo conforman dos marcos de madera (pueden variar sus dimensiones 25 a 50 cms.), Los marcos se unen formando una cruz y giran alrededor de un eje principal que termina incrustado a una pequeña base de madera que lo sostiene.

- Malacate: es un pequeño instrumento de madera resistente de 15 a 25cms. De largo, que lleva un bodoque en uno de sus extremos.

Ambos terminan en punta. La función del malacate es la siguiente: las bolas de hilo devanadas se colocan en una canasta pequeña o en otro sitio en el cual se hace girar para que aquél pueda enrollarse, esta acción se denomina “hilar” y tiene por objeto hacer más resistente el hilo. Luego se hacen las bolas 8.

- A continuación se coloca el urdidor (tabla en forma rectangular), a dicha tabla se le colocan aproximadamente 13 clavijas(la cantidad puede variar), las cuales deben sujetarse a la base de madera, esta será la base del tejido.

En Chugüexá también es común el uso de estacas en lugar del urdidor, Se colocan tres estacas en el suelo(pedazos de madera hundidos en el piso), se colocan según el tamaño que se le va a dar al tejido, este es el método que utilizan para medir el tamaño de los hilos de la urdimbre.

- Mecapal: es un cinturón hecho con fibras de maguey o cuero, es la misma prenda que utilizan los hombres para trasladar una carga

sobre la espalda, las mujeres lo utilizan alrededor de la cintura con el fin de sujetar el tejido a su cuerpo.

- Barras sujetadoras del tejido (Tzilan 9): Son dos palos de madera (pueden variar sus dimensiones sobre la base de tamaño del tejido) en el inferior se sujeta el mecapal que se coloca alrededor de la cintura de la tejedora y al superior se le amarran dos cuerdas que posteriormente se atan a un pilar, árbol o poste para fijar el tejido.
- Palo enrollador: Este se coloca al inicio de la urdimbre, su función es ir enrollando la tela que ya se ha tejido.
- Barra extendidora (Ajó 9): Es una caña de bambú que puede tener dimensiones de $\frac{1}{2}$ a 1 pulgada de diámetro, el largo va acorde al ancho de la tela sirve para mantener una medida estándar en el tejido, se colocan unos pequeños clavos en los extremos.
- Lanzadera (It'zu 9): Palo de madera con dimensiones acordes al ancho de la tela que se está tejiendo, tiene puntas en los dos extremos, con forma aplanada además es el más delgado de los palos que conforman el telar, sirve para llevar el hilo enrollado a través del tejido.
- Espada, Paleta, Batiente (Ka'mob 9): Es una especie de lanza grande y aplanada, su función es amacizar el tejido en la trama, es la pieza más móvil de todas y sus extremos son puntas redondeadas.
- Palo separador (T'zu 9): Su función es separar los hilos de la urdimbre en dos partes iguales, pares e impares.
- Lizo (Chocoy 9): Es un palo de madera delgado su longitud es mayor que el ancho de la tela, del Chocoy se sostienen unas mayas de hilo. Cada maya sostiene una sola hebra de la urdimbre, la cual se toma de entre la mitad de los pares que pasan debajo del rollo, es por eso que entre el Chocoy y las mallas se encuentra el eje o control de la urdimbre, por lo tanto cuando la tejedora lo levanta cada

hebra se levanta por encima de las que pasan sobre el rollo, el espacio que queda entre ellas se denomina “Corredera”, es por este pequeño túnel donde pasa la Lanzadera con el hilo, a la hora de elaborar el tejido.

- Palos Controladores (Ki´kib 9): Sirven para mantener los hilos bien posicionados para lograrlo se coloca el palo sobre el rollo, en sus extremos tienen una pequeña sangría.

1.2.5 ¿Dónde pueden conseguirse los instrumentos de trabajo?

Debido a que toda la región occidental, como es conocido se dedica a este tipo de artesanía, los instrumentos para el telar de palitos, son elaborados por artesanos de la región y se venden en los mercados cantónales, en Chugüexá, pueden adquirirse en el mercado de Chichicastenango, o en el de Chupol.

1.2.6 Materiales utilizados

Los materiales que se utilizan dependen de la calidad del tejido, ya que si se quiere un tejido muy fino, pueden emplearse lustrinas en los colores que se elijan.

Este material está catalogado como de primera categoría, la sedalina también es un material fino y de primera, la lana también se usa pero el resultado es un tejido mas grueso debido al diámetro y la textura del hilo.

Generalmente utilizan como base una especie de hilo de algodón al que llaman hilo de Mish, existen tres categorías del mismo, el de tercera es de baja calidad ya que destiñe los colores, el de segunda esta catalogado como un

promedio, el de primera categoría no destiñe y da un aspecto de tejido fino, es el mas utilizado a pesar de ser mas caro.

1.2.7 ¿Quiénes son los proveedores?

Los proveedores principales son los comerciantes de Salcaja, en el departamento de Quetzaltenango, por lo general en toda la zona de occidente es muy frecuente la venta de artículos de este tipo, debido a que gran parte de la población puede adquirirlos en cualquier momento.

1.2.8 Revendedores

Debido a la cercanía y el surtido de materiales que se ofrecen, los artesanos se abastecen en el mercado de Chupol, esto es una reventa por lo tanto lo compran más caro.

1.2.9 Productos obtenidos

El cantón Chugüexá, se destaca por la calidad de sus tejidos, estos aparte de ser muy vistosos, se consiguen a buenos precios. Son muy codiciados por los pobladores de la región quienes encargan para ocasiones especiales artículos tales como: güipiles, sutes, servilletas, rebozos, fajas etc. A continuación se muestra la figura 1. Donde se exponen algunos de los tejidos de Chugüexá.

Figura 1. Tejidos de Chugüexa



1.3 ¿Qué son las artesanías?

La cultura popular tradicional también posee manifestaciones artísticas tal es el caso de las artes y artesanías populares de carácter popular. A continuación se definen las características del arte popular:

- Es tradicional: es decir que sus técnicas se transmiten directamente de generación en generación.

Expresa una noción estética antigua. Posee una tendencia imitativa. Se parte de concepciones preexistentes, modelos ideales, que no son necesarios de tener a la vista.

- Es funcional: destinado al servicio de la colectividad. Satisface necesidades concretas.
- Es anónimo: sus actores expresan una noción estética colectiva. El acento personal, el “sello” que identifique al autor, es ajeno al arte popular. El artista popular ignora la trascendencia de su obra. Expresa y repite nociones estéticas tradicionales.
- Es popular: no solamente porque pertenece al pueblo, sino porque sus diseños son creados por artistas “incultos”, sin el concurso del aprendizaje académico. Sus creadores y portadores pertenecen a las clases populares 10.

Las Artes Populares son expresiones de carácter plástico dotadas de atributos estéticos, cuyas raíces se hunden en el pasado y cuya vida se explica en virtud de la función que cumplen dentro de la comunidad que las hace posible.

Los productos del arte popular se deben a la actividad individual llevada a cabo en el seno de la familia, generalmente en forma complementaria a las labores de subsistencia. El arte popular es un oficio manual personal y doméstico.

Se aprende en casa, sin más guía que el ejemplo de los mayores, tiende a manifestarse en aquellos lugares donde es fácil el acceso a las fuentes de materia prima. El volumen de su producción es limitado, circunscrito al mercado local 11. Como ejemplo de arte popular pueden citarse los tejidos indígenas.

Las artesanías populares: difieren de las artes populares en que deben su existencia al taller colectivo, organizado jerárquicamente (maestros, oficiales, aprendices), en donde el salario es fijo y el trabajo está sujeto a un tiempo determinado. La producción artesanal es más amplia, su consumo también es mayor y trasciende los mercados locales 11.

Como puede observarse las artesanías no son objetos aislados, sino elementos que reflejan en sí mismos toda la complejidad de una sociedad, en ellos se puede estudiar tanto las relaciones de producción, como la cultura de quien los crea como objetos, o quienes los consumen como mercancía 12.

Basado en su origen, la artesanía guatemalteca se divide en tres grandes grupos. En primer lugar podemos situar las manifestaciones tradicionales de raíz indígena, estas se caracterizan por el trabajo personal, manual y doméstico, es básicamente producto de la herencia de sus antepasados denominada cultura prehispánica.

En el segundo grupo encontramos a la artesanía colonial, esta es producto del proceso de transculturación dado por el contacto que sufrieron las artesanías indígenas con las españolas introducidas durante la época colonial.

En el tercer grupo tenemos las influencias ajenas a las anteriores, que se proyectan en la artesanía, dada la necesidad de adaptarse a las tendencias de la moda actual, con el objeto de comercializar los productos. Las artesanías pueden clasificarse como 13:

- a) Artesanía popular; es la obra manual basado en motivos tradicionales y que se trasmite normalmente de generación en generación.

- b) Artesanía artística; es la que expresa de alguna manera el sentimiento estético individual de su autor, generalmente basada en el acervo folklórico.
- c) Artesanía utilitaria; que produce artículos sin caracterización artística especial, pues son productos elaborados a mano por el artesano, casi en la misma forma que en la industria mecanizada.
- d) Artesanía de servicio; es la que no produce ningún bien, sino que constituye una acción que busca llenar una necesidad. Este servicio deberá ser prestado a mano, para ser considerado artesanal.

1.4 ¿Quién es el artesano?

La artesana es a la primera persona que señalamos como responsable del trabajo artesanal. Es a ella a quién se debe que todavía exista esta riqueza cultural, ella es quién la produce con la cooperación de su familia. Desde que sus hijas son unas niñas trabajan al lado de sus madres y van aprendiendo de estas las técnicas y métodos de la diversidad artesanal del cantón Chugüexá, además con la ayuda de las niñas, la artesana realiza la labor mas rápidamente que si trabajara ella sola.

La familia guatemalteca y sobre todo la indígena se caracteriza por la capacidad para trabajar en equipo, todos cooperan y por la necesidad del trabajo aprenden a ser responsables por la actividad que se les asigne, a esto se debe que desde muy jóvenes aprendan los trucos de sus mayores.

El artesano trabaja muchas veces por encargo, ya que no todos hacen la misma artesanía o trabajan en el campo, por lo tanto necesitan que otra persona les confeccione su ropa.

Existen algunas artesanas que no hablan español, por lo tanto prefieren vender su producto a otros indígenas para revender.

1.5 ¿Cómo es el lugar de trabajo?

En Chugüexá el lugar de trabajo es simple, ya que las artesanas utilizan para trabajar el patio de su casa, o algún otro lugar cómodo dentro del hogar, ellas atan un extremo del telar a un palo fijo y el otro a la cintura, en un extremo tienen un canastito con los hilos que van utilizando.

Figura 2. Formas de tejer



1.6 Tipología del consumidor

En general en el cantón Chugüexá, el consumidor principal es el mismo indígena, este se caracteriza por conservar sus costumbres ancestrales, incluso algunos todavía rechazan el empleo del idioma impuesto por España.

Algunos artículos se disponen a la venta de ladinos que gustan del uso de servilletas, unos pocos van a turistas extranjeros.

1.7 ¿Cómo se comercializan los productos?

Las artesanas de Chugüexá en su mayoría realizan los trabajos por encargo, y cuando tienen otros tejidos terminados, se los venden a personas que se dedican a la compra de estos artículos para revenderlos en algún mercado de la región.

2. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

Contiene el diagnóstico, la comercialización actual identificando ventajas y desventajas se contempla aspectos de producción, materiales utilizados, proveedores, productos obtenidos y descripción de artesanos.

En este capítulo se evaluará la situación actual del cantón Chugüexá, con respecto a la oferta y demanda de los tejidos.

2.1 Evaluación de la demanda

Por demanda debemos entender: “la relación que muestra distintas cantidades de una mercancía, que los compradores desearían y serían capaces de adquirir a precios alternativos posibles durante un período de tiempo, suponiendo que todas las demás cosas permanecen constantes” **14**.

2.1.1 La demanda de los tejidos típicos en Chugüexá

Los artículos elaborados en el cantón Chugüexá, tienen su mayor demanda en las comunidades cercanas, ya que en su mayoría son productos de consumo interno. Algunos tejidos son vendidos principalmente en los mercados cantonales de Chichicastenango y el de Chupol.

Las ventas están especialmente dirigidas a turistas de nuestro país y a uno que otro europeo o norteamericano.

Fuera del departamento del Quiche, aun no se tiene ninguna demanda.

2.1.2 Evolución histórica de la demanda de los tejidos en Chugüexá

La evolución histórica de la demanda de bienes y servicios determinados, “ se analiza estadísticamente a partir de la cuantía de esos bienes y servicios que se ha puesto al servicio de la colectividad y que ella ha utilizado en el pasado “.

Lamentablemente esta comunidad, debido a la falta de recursos no cuenta con un registro que les permita conocer como se ha comportado la demanda de sus productos.

A nivel de municipio, según crónicas de algunos antropólogos, antes de la llegada de los españoles ya existía Chichicastenango. En el Memorial de Sololá, o también llamado Anales de los Kaqchiqueles, el territorio que ocupa en la actualidad este municipio sirvió de asiento a la Corte Kaqchiquel, con el nombre de Chiavar, en kaqchiquel, Chuvilá, según el Popol Vuh. Sabemos que desde tiempos ancestrales los indígenas han tenido por tradición que las mujeres tejan su vestuario y el de sus hijas. Algunas de las crónicas indígenas se refieren, en cierta forma, al origen probable de los tejidos. Cabe destacar entre ellas al Popol-Vuh, cuyo texto relata que en los primeros tiempos los indígenas usaban solamente vestidos blancos.

Existe en este libro un pasaje que alude a la creencia de que los dioses Tohil, Avilix, y Hacavitz depositaron en manos de las doncellas Xtah e Xpuch las primeras pinturas sobre telas y que de esta manera sintieron la influencia del color y forma.

Así mismo, se informa que los dioses expresaron su deseo de que las telas tuvieran diseños de contenido simbólico **15**.

En la actualidad se sigue confeccionando en telar de “palitos, cintura o mecapal” diversas prendas, el telar es manejado por una sola persona, pero en los pasos previos a la acción de tejer, propiamente dicho desenredar el hilo, formar bolas, urdir los hilos, etc. Interviene varias mujeres siempre miembros de la familia.

La acción de tejer y brocar (elaborar el adorno) en el telar de mecapal se realiza por una sola persona imprimiendo en el tejido su creatividad y características personales.

A la fecha, se puede decir que continúan con la misma tradición, pero con la intención de comercializar en mayor número sus productos.

2.1.3 Demanda regional

La principal forma demandante en la región la constituyen los intermediarios que compran a las artesanas los productos, siendo estos la demanda real efectiva que existe. El mayor problema que presentan los demandantes intermediarios, es el bajo precio que pagan a las artesanas por los productos.

Otro problema que se tiene es que son las mismas artesanas las que tienen que llevar sus productos a los intermediarios, al lugar que estos indiquen, empleando tiempo y dinero extra sin que estos gastos sean considerados en algún momento.

2.1.4 Demanda nacional

Las artesanas saben que la ciudad capital de Guatemala, por medio del mercado central y el de artesanías en la zona 13, ofrecen grandes oportunidades a nivel nacional, por contener a la mayoría de los detallistas y mayoristas del país. También se tienen considerados otros mercados importantes en cabeceras departamentales y regiones importantes de la república.

2.1.5 Demanda internacional

La demanda extranjera existe, ya que en el cercano mercado de la cabecera municipal de Chichicastenango, reconocido a nivel internacional como uno de los mercados más tradicionales por su riqueza cultural. El mercado ofrece una gran selección de textiles. Es concurrido por turistas europeos, norteamericanos y de muchos otros países. Estos visitantes gustan mucho de los tejidos que se ofrecen y de la diversidad de objetos decorativos que se tiene.

2.2 Evaluación de la oferta de los tejidos típicos en Chugüexá

Se entiende por oferta: “La cantidad máxima del producto que un productor o (empresa) está dispuesto vender a diferentes precios, durante un tiempo dado” **14.**

Para el presente estudio, se deben de tomar en cuenta los siguientes aspectos:

Los productos que las artesanas de Chugüexá ofrecen son de consumo interno en la propia comunidad en su mayoría.

Los tejidos que salen fuera, son limitados; a veces como adornos, recuerdos o simplemente como complemento en algún traje, son contados los intermediarios que llevan alguno de estos tejidos a otros mercados fuera del departamento, como la capital.

2.2.1 Evolución histórica de la oferta de tejidos en Chugüexá

Se define la evolución histórica de la oferta de bienes y servicios, como: “La cantidad que los productores estarían dispuestos a poner a la venta a un precio, durante un período de tiempo dado”.

La idea de tener un registro de este tipo se hace con el fin de llevar un control, de lo que se ha producido año con año y poder hacer comparaciones para verificar si ha habido aumento o disminución en las mismas. A la fecha no han tenido ni por cuenta propia, ni por alguna persona o institución alguna, un seguimiento estadístico de los artículos que qué han ido haciendo. De manera que no se puede tener ninguna idea de cuanto han ofrecido. Solo se sabe que los han elaborado desde hace mucho tiempo y que los han vendido a personas cercanas a la comunidad.

2.2.2 Volumen de producción en Chugüexá

En la tabla I. Se presentan, los volúmenes de producción aproximados de los productos que se fabricaron y los que se vendieron por familia en promedio, cantón Chugüexá durante el mes de agosto del 2005.

Tabla I. Volúmenes de producción y ventas por familia, cantón Chugüexá, Agosto 2005.

Artículo	Volumen de producción	Ventas
Güipiles	1	1
Servilletas	3	2
Fajas	2	2
Zutes	2	1

Como puede notarse el volumen de producción por familia no es muy grande y las ventas son menores a la cantidad producida. El tiempo que cada familia le dedica al trabajo, es variable ya que trabajan en intervalos.

Trabajan de lunes a sábado, debido a que el domingo lo emplean en otras actividades y también para vender algunos de sus productos, los trabajos domésticos les absorben buena parte de tiempo.

2.2.3 Valor de la producción en Chugüexá

Es importante mencionar que uno de los factores que no incluyen en el costo de producción, es el de la mano de obra. Ellas argumentan que: “yo trabajo por ratos y solo cuando tengo tiempo, hay días en los que no puedo tejer y no lo hago, etc.”, por esto, no lo consideran como un costo. A continuación se muestra la tabla II. Donde se da a conocer el costo aproximado de la producción.

Tabla II. Valor promedio de la producción en Chugüexá

Tipo de prenda	costo Q
güipil tradicional	1,500
güipil moderno	400
Faja	200
servilleta (depende del tamaño)	100 a 800
Rebozo	200
tzute para la cabeza	1,200
mantel (depende del tamaño)	250 a 600
corte (depende del tamaño)	500 a 1,000
Bolsas (depende del tamaño)	30 a 80
Chaleco	400
Chumpa	600
Monederos	10
Sombreros	25
adornos de pared (chalias)	200
Llavero	10

2.2.4 Oferta regional

Los productos que se elaboran en Chugüexá a la fecha son de consumo interno, en la propia comunidad y lugares cercanos siempre dentro del departamento del Quiche.

Los principales mercados son los de Chupol y el de Chichicastenango, este mercado es muy concurrido por turistas de diversos países del mundo quienes gustan mucho de los artículos dispuestos a la venta.

2.2.5 Oferta nacional

En la ciudad capital basta visitar el mercado central, o el de artesanías en la zona 13, para tener idea de la cantidad de artículos de origen textil artesanal que nuestro país ofrece, tanto a turistas extranjeros como a cualquier persona que guste de comprar esta diversidad de artículos que se disponen a la venta.

En toda la república pueden encontrarse productos artesanales a la venta. Muchos de estos artículos provienen del municipio de Chichicastenango y sus cantos.

2.2.6 Oferta internacional

Existen algunas empresas que se dedican a la exportación de artículos artesanales típicos entre otros, distribuyéndolos a diferentes partes del mundo.

La competencia es muy fuerte ya que en el mercado internacional hay muchos productos trabajados con diseños diferentes en forma similar, los diseños son muy buenos y la calidad, precio y cantidad son una amenaza frecuente. Países como Perú, México, Bolivia, Brasil etc. Tienen una fuerte presencia internacionalmente.

La Asociación gremial de Exportadores de Productos No Tradicionales (Agexpront) no es muy optimista, pero cree que al finalizar el año 2,005, sus exportaciones no lleguen a la meta establecida del ocho al diez por ciento esperado, en comparación con el año 2004. Se estima que el crecimiento sea solo del 4%, los artículos típicos registran hasta un 25.2% de decrecimiento.

A continuación se muestra la tabla III. Proporcionada por la Asociación Gremial de Exportadores de Productos No Tradicionales, dándose a conocer exportaciones de algunos productos entre ellos los artículos típicos.

Aquí puede apreciarse el porcentaje de decrecimiento que sufrieron las artesanías en comparación con el año 2004.

Tabla III. Algunas exportaciones de Guatemala, noviembre 2005

Producto	2,004	2.005	%
Azúcar	404.1	449.8	11.3
Café	369.5	523.57	41.7
Cardamomo	88	96.8	10
Banano	255.6	270.2	5.7
A. De vestuario	413.4	496.8	20.2
A. Típicos	4.2	3.2	-25.2
productos. De vidrio	1.9	5.3	181.8
Produc. Metálicos	36.9	59.6	61.5
Prod. Químicos	76.7	108.1	41
Aceites esenciales	25.6	20.8	-18.7

2.3 Procesos de producción artesanal en los tejidos

Por medio del trabajo de campo, se determino que un 30% de la población de Chugüexá se dedica a elaborar tejidos, ya sea por encargo, para vender a intermediarios, o para el uso personal de ella y su familia, esto indica que una buena parte de la población se dedica a la artesanía de tejidos.

2.3.4 Producción

El proceso de producción de Chugüexá es muy sencillo, si se desea realizar un güipil, asumiendo que se tienen los materiales necesarios para trabajar, es el siguiente:

En el cantón Chugüexá las artesanas tejen en la comodidad de su hogar, para ello utilizan un pilar de la casa en el corredor de la misma, incluso muchas utilizan la sombra de algún árbol del patio de su vivienda. En el extremo donde se encuentran las cuerdas lo amarran al poste fijo elegido, colocan un pequeño petate sobre el suelo se arrodillan y se sientan apoyando su cuerpo sobre los talones.

Posteriormente se amarran el extremo donde esta el mecapal alrededor de la cintura, a su lado colocan una pequeña canasta con las bolas de los diferentes hilos que van a emplear en la elaboración del tejido.

- El primer paso consiste en preparar el hilo haciendo bolas para esto se hace uso del Devanador(araña), haciéndolo girar para luego enrollar el hilo en forma de bolas. La figura 3. ilustra el uso del devanador.

Figura 3. Uso del devanador



- El siguiente paso consiste en “Hilar” para esto emplean una especie de malacate a modo de hacer más resistente el hilo.
- A continuación se debe montar la Urdimbre que es la base del tejido, para esto se hace uso de las estacas colocándolas sobre el suelo, algunas hacen uso de la tabla urdidora (se emplean los dos métodos

Para esto se coloca una madeja de hilo con las dimensiones que se quiere para el tejido, debe tener la cantidad de hebras que el ancho de la pieza requiera, se amarra uno de los extremos de la bola de hilo a

una de las clavijas de la tabla urdidora o a una de las estacas, según el instrumento que se este empleando, a continuación se da una serie de vueltas con el fin de que el hilo al pasar entre estas forme una especie de “cruz”, o un “ocho”, de manera que los hilos se entrecrucen. La figura 4. muestra como se emplea el urdidor y devanador en la preparación del tejido.

Figura 4. Uso del urdidor y devanador



- Cuando se finaliza la urdimbre, se pasan estas madejas tal y como quedaron a las barras sujetadoras del tejido quedando los hilos verticalmente a las barras sujetadoras y muy tensos.

- Luego la tejedora haciendo uso del lizo o chocoy, separa las hebras de la urdimbre sujetándolas con un hilo lo suficientemente grueso, se deben separar en pares e impares a modo de que cuando la tejedora mueva el chocoy cambien de lugar y se separen de nuevo, dando paso al tejido.
- Para la acción propiamente dicha de tejer, la tejedora debe levantar el chocoy para que los hilos se separen en pares e impares, dejando un pequeño túnel denominado “corredera”. La tejedora debe introducir el instrumento denominado “espada” (se debe colocar de lado), es aquí donde se pasa la “lanzadera” con el hilo enrollado. El trabajo se realiza de derecha a izquierda, cuando ya ha pasado el hilo se emplea de nuevo la espada para batir a modo de apretar el hilo. La figura siguiente ilustra lo anteriormente dicho.

Figura 5. Así se elaboran los tejidos



- A continuación se saca la espada y se mueve el palo separador hacia delante con el fin de crear un nuevo túnel o corredera, cuando las hebras se separan la espada se coloca de forma horizontal manteniendo el espacio abierto.
- Luego se impulsa nuevamente la lanzadera por el túnel de la corredera, ahora el movimiento se hace de izquierda a derecha.
- La espada se debe colocar en forma horizontal para apretar la trama y continuar con esta misma operación en la elaboración del tejido a través de una serie de pasadas.

Figura 6. Tejedoras de Chugüexá



Si el lienzo que se ha tejido necesita brocado (son los adornos de tejidos elaborados en telar de palitos, pero este trabajo se hace posteriormente), estos se hacen introduciendo los hilos (ya sea con los dedos o por medio de agujas de mano) dentro de la trama hasta completar el bordado de las figuras. La figura 7. muestra como se trabaja el tejido del brocado.

Figura 7. Elaboración del brocado

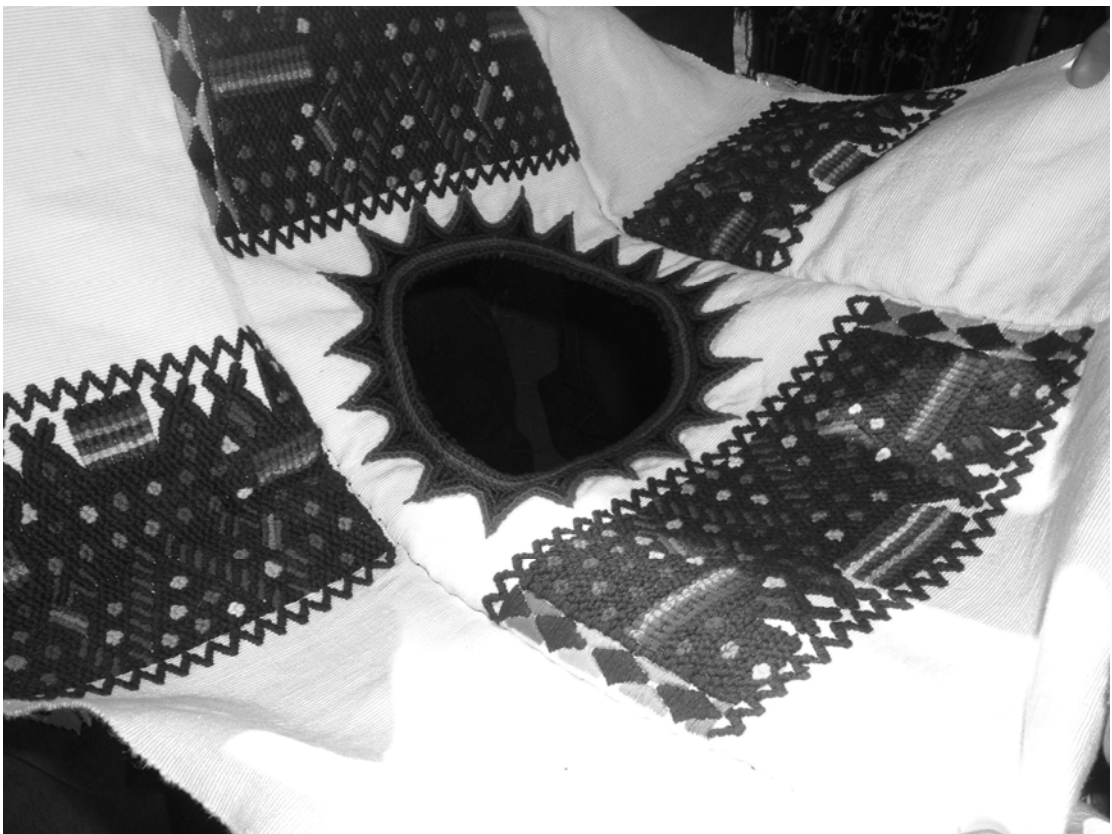


En los tejidos adornados con brocado **16**. Las tejedoras forman figuras mediante la intersección de hebras de colores, en el caso del cantón Chugüexá predominan las figuras del águila con dos cabezas.

Debido a que en la cultura maya tenía gran respeto y adoración por el medio ambiente plasman en sus tejidos el color de la tierra, del cielo, del agua, el color negro símbolo de la guerra y que también representa el llanto del alma cuando se trata de guardar luto por un ser querido.

Es costumbre llevar un güipil de color blanco al momento de ser sepultado, ya que solo de esta forma puede el alma del difunto ingresar al otro mundo, para esto se anticipan mandando a hacer su traje mortuario, el dios sol aparece plasmado en los cuellos de los güipiles haciendo gala de todo su poder, también son comunes las figuras de perros y aves de todo tipo. En la siguiente figura se muestra al sol en un cuello de güipil.

Figura 8. Ilustración del astro rey en un cuello de güipil



Cuando se elabora un güipil este se teje en tres partes y luego se une para darle la forma correspondiente.

2.3.5 El control de calidad

La calidad hace referencia al conjunto de características cualitativas reales o virtuales, que percibe el cliente y que satisfacen sus gustos y preferencias; es un elemento determinante para la competitividad del producto.

El concepto de la calidad debe percibirse como un sistema que incluye a todos los procesos a los que se ve sometido el producto desde su elaboración hasta su presentación final al estar listo para la venta.

En el cantón Chugüexá, el control de la calidad se limita a un sencillo criterio a la hora de comprar los materiales, si se quiere una prenda con calidad se compran materiales finos, como su precio es alto el costo de la prenda a confeccionar también será alto y se corre el riesgo de que no se pague lo que la prenda vale. En fin la calidad va de acuerdo a lo que pagan por la prenda.

Durante el proceso de producción, si la tejedora observa un problema, se detiene hasta encontrar el hilo que lo provoco y lo soluciona. , Este proceso se repite durante todo el tejido hasta terminarlo. Como se puede notar el concepto de calidad para las artesanas es todavía muy distante de lo que en realidad representa.

2.3.6 Los proveedores

Para las artesanas de Chugüexá, los proveedores son los revendedores de comercios establecidos en el cercano mercado cantonal de Chupol. Como

estos vendedores compran sus mercancías a los comerciantes de Salcaja, en el departamento de Quetzaltenango, los precios que ofrecen son de reventa y por lo tanto mas caros. Es importante aclarar que compran aquí sus materiales por la comodidad que representa la cercanía evitando un viaje más largo, para comprar unos cuantos materiales.

Cuando una artesana necesita materiales va ella misma y los compra, por lo tanto su volumen de compras es mínimo.

2.3.7 Los competidores

Debido a que el proceso de comercialización se realiza dentro de la misma comunidad y un número menor de intermediarios.

Estos tienen como principal punto de acopio el municipio de Chichicastenango y algunos otros mercados cercanos. Podemos notar que la comercialización es limitada, sin oportunidad de expandirse, teniendo que competir en condiciones desventajosas con productos de mejor calidad y a menor precio.

2.4 Costos del producto

Es de suma importancia la información sobre los costos del producto, ya que esto influye en la determinación del precio de un artículo.

El precio resulta ser un factor decisivo para la mayoría de consumidores que como primer parámetro de comparación analiza los precios del producto con los de otros productos similares disponibles en el mercado.

2.4.4 Costos de los materiales

Los materiales que se emplean en la elaboración de cualquiera de los artículos de Chuguëxá, son los mismos y lo que difiere es la cantidad y la calidad requerida. Para la base del tejido casi siempre se utiliza hilo de algodón llamado hilo mish, puede ser rojo, negro o blanco. También puede utilizarse este mismo hilo para elaborar los diseños del tejido, ya que existe en varios y vivos colores.

Estos pueden apreciarse en la siguiente figura:

Figura 9. Materiales empleados en la elaboración de tejidos



Sí se quiere un tejido más fino puede utilizarse lustrina o sedalina, disponible también en una gran gama de colores. A continuación se muestra la tabla número IV. Donde se indica el tipo de hilo y su respectivo precio, ya sea por caja, ó por libra según la presentación disponible en el mercado.

Tabla IV. Precios de los materiales

Tipo de material	Precio	Presentación
Lustrina	Q60.00	caja de 24 madejas
Hilo de algodón (mish)	Q35.00	libra
Sedalina	Q30.00	libra

2.4.5 Costos del equipo de trabajo

Los instrumentos que se emplean en un telar de palitos ó de cintura, son sencillos y normalmente se compone de un juego de siete piezas. Estos telares son fabricados por artesanos de la misma región y pueden conseguirse fácilmente a un costo aproximado de Q250.00 cada juego.

2.4.6 Costos de la mano de obra

Hasta el momento las artesanas de Chugüexá no saben cuanto valor monetario puede dársele al trabajo que ellas hacen. Por lo tanto cada una va calculando cuanto cobrar por su trabajo.

2.4.7 Estado costo de producción

A continuación se muestra un ejercicio de los estados financieros calculados para el mes de agosto del 2005, en el cantón Chugüexá.

Estado del costo de producción, comunidad de Chugüexá

Período del 01/08/05 al 30/08/05 orden No. 5

11 unidades producidas

Materia prima

Inventario No. 1 materia prima	Q1600.00	
(+) compras netas	Q0121.00	
(-) inventario No. 2 materia prima	<u>Q200.00</u>	
materia prima utilizada	Q1521.00	
(+) mano de obra directa	<u>Q 840.00</u>	
costo primo	Q2361.00	
van	Q2361.00	
vienen		Q2361.00

gastos de fabricación

hilo de algodón Mish	Q700.00	
sedalina	Q300.00	
lustrina	Q600.00	
lanzaderas	Q050.00	
empaque	<u>Q015.00</u>	Q1665.00
costo de producción		Q4026.00
costo de producción		<u>Q4026.00</u>

(f) -----
Perito contador

(f)-----
Gerente

El inventario No. 1 de materia prima se calculo así :

20 libras de hilo de algodón Mish a Q35.00 c/u
 lustrina 10 cajas de 24 madejas a Q60.00 c/u
 sedalina 10 libras a Q30.00 c/u

La mano de obra directa se calculo multiplicando la materia prima utilizada por el 55.2%. Esto debido a que en el lugar las artesanas tejedoras no saben darle un valor económico al trabajo que elaboran. El costo de unidad producida se puede calcular de la siguiente forma:

$$\text{C.U.P.} = \frac{\text{costo de producción}}{\text{No. De unidades producidas}}$$

$$\text{C.U.P.} = \frac{\text{Q4026.00}}{11} = \text{Q366.00}$$

El calculo del precio de venta se hace a continuación:

$$\text{Precio de venta} = \frac{\text{costo de unidad producida}}{1 - \% \text{ de utilidad deseada (para el ejercicio se calculo el 50%)}}$$

$$\text{Pv.} = \frac{366}{0.50} = \text{Q732.00}$$

$$\text{Ventas} = 732 \times 11 = \text{Q8052.00}$$

Estado de pérdidas y ganancias, comunidad de Chugüexá

Período del 01/08/05 al 30/08/05

<u>Ventas</u>	Q8052.00	
(-) costo de ventas	<u>Q4026.00</u>	
utilidad bruta en ventas	Q4026.00	
<u>gastos de operación</u>		
gastos ventas		
pasajes	Q30.00	
insumos	<u>Q60.00</u>	
total gastos ventas	Q90.00	
utilidad neta ventas		Q3936.00
<u>gastos de administración</u>		
local	Q402.60	
utilidad en operación	Q3533.40	
utilidad después del ISR	Q3427.40	
utilidad del ejercicio		<u>Q3427.40</u>
(f) -----		(f)-----
Perito contador		Gerente

Para obtener el calculo sobre las ventas se multiplica el precio de venta por el número de unidades vendidas:

$$\begin{aligned}\text{Costo ventas} &= \text{C.U.P.} \times \text{No. De unidades producidas} \\ \text{Costo ventas} &= \text{Q366.00} \times 11 = \text{Q4026.00}\end{aligned}$$

Como no se cuenta con registros de gastos de local, se calculo tomando el 5% del total de ventas: Gastos de local = 0.05 x Q8052.00 = Q402.60

El ISR se calculo con un 3%. Para calcular el inventario No. 2 de mercadería se hizo lo siguiente:

Inventario No. 2 = inventario No. 1 de mercadería – ventas netas

Como dato inicial se tiene que el inventario No.1 = 15 güipiles

Inventario No. 2 = 15- 11 = 4 güipiles

Inventario No.2 = 4 X Q732.00 = Q2928.00

En caja se tenía inicialmente Q340.0

Se compraron 10 telares a Q250.00 c/u

Balance general, comunidad de Chugüexá

Período al 30/08/05

Activo

Circulante

Caja	Q340.00	
Inventario No. 2 mercadería	<u>Q2,928.00</u>	Q3268.00

Fijo

Telares	Q2,500.00	
---------	-----------	--

Total activo		<u>Q5,768.00</u>
--------------	--	-------------------------

Pasivo

Circulante

Proveedores	Q500.00	
-------------	---------	--

Capital	Q1840.60	
---------	----------	--

Utilidad	<u>Q3427.40</u>	
----------	-----------------	--

Suma pasivo + capital		<u>Q5,768.00</u>
-----------------------	--	-------------------------

(f) -----

Perito contador

(f)-----

Gerente

El calculo del capital se obtiene utilizando la fórmula: $A = P + C$

$C = A - P$

2.5 Punto de equilibrio

El precio es el mecanismo mediante el cual el mercado armoniza las necesidades y aspiraciones del vendedor con las posibilidades y preferencias del consumidor.

El calculo del precio de venta se hace a continuación:

$$\text{Precio de venta} = \frac{\text{costo de unidad producida}}{1 - \% \text{ de utilidad (para el ejercicio se calculo el 50%)}}$$

$$\text{Pv.} = \frac{366}{0.50} = \mathbf{Q732.00}$$

Con los datos obtenidos anteriormente puede calcularse el punto de equilibrio:

$$\text{Punto Equilibrio} = \frac{\text{costos fijos totales}}{(\text{unidades}) \text{ precio venta por unidad} - \text{costo variable por unidad}}$$

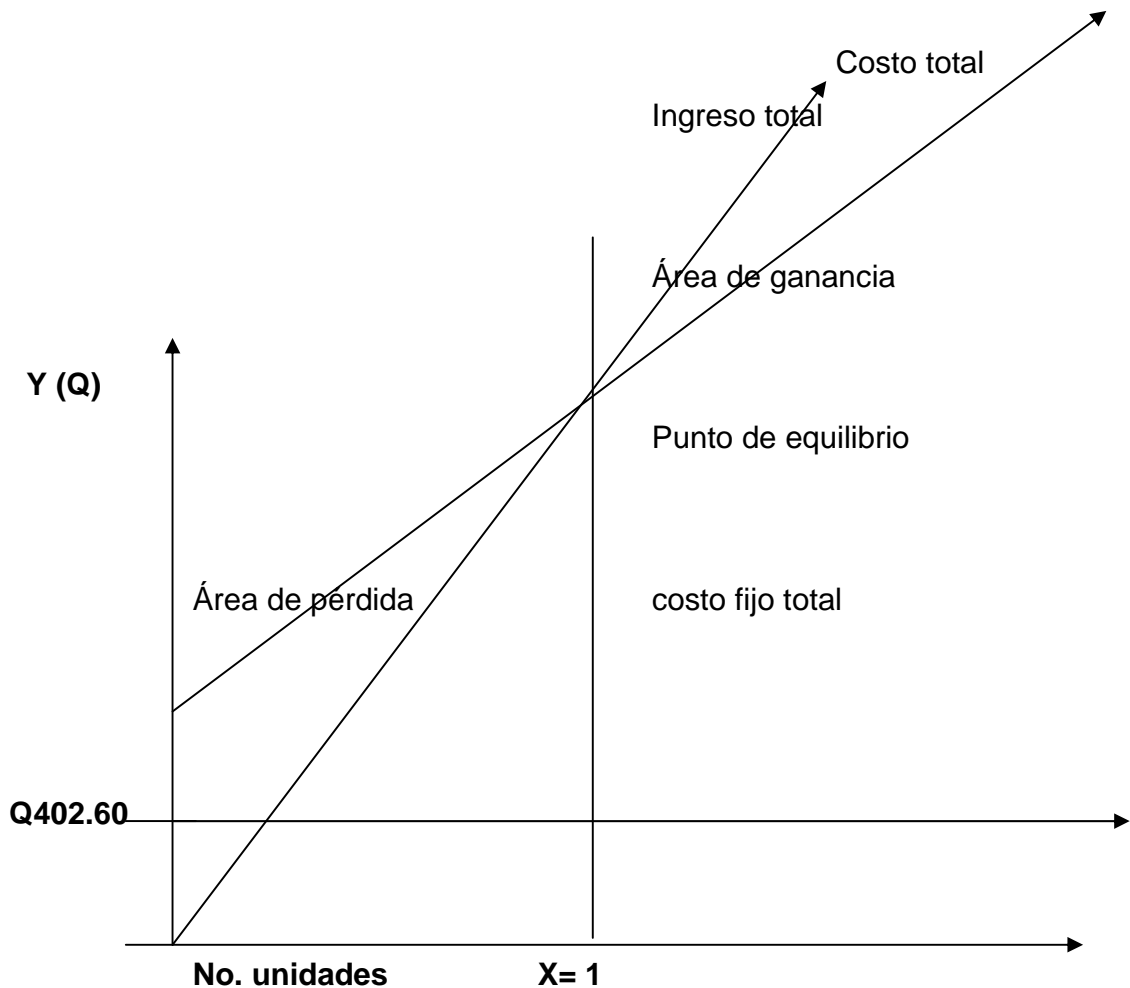
Aplicando la formula anterior se tiene:

$$\text{Punto Equilibrio} = \frac{402.60}{(\text{unidades}) \quad 732 - 366} = 1.1$$

X = 1.1 aproximadamente 1 unidad

Cf = Q402.60

Figura 10. Gráfica del punto de equilibrio



El punto de equilibrio es aquel donde se intersectan el ingreso total y el costo total. Dando como resultado que en ese punto no se gana ni se pierde. La grafica ilustra el área de pérdida y ganancia .

En el eje X se colocan las unidades producidas y en el eje Y el monto en quetzales.

Puede verse que si se produce y se vende mas de una unidad empieza a generar ganancia antes de una unidad se tienen pérdidas.

CONCLUSIÓN

Las artesanas de Chugúexá en el mes de agosto alcanzaron una producción de 11 unidades y vendieron los 11 güpiles, por lo tanto están arriba del punto de equilibrio que es 1 unidad.

El estado de pérdidas y ganancias nos muestra que fue un mes productivo.

2.5.4 Mecanismos para determinar los precios

Dentro de los factores más sobresalientes que afectan los precios en Chugüexá, se encuentran los siguientes:

- La falta de organización;
- La compra de materia prima en forma individual, dando como consecuencia él tener que comprar a precios diferentes y más elevados. Por ende, se crea una competencia interna, favoreciendo al que logra comprar la materia prima a precios más bajos;
- El dejar de considerar al tiempo de fabricación como un factor importante en el aumento del costo de un producto;
- No tienen un horario de trabajo que les permita conocer realmente cuánto se tardan en hacer un producto artesanal;
- La falta de control sobre la cantidad que emplean de materia prima para hacer sus productos;

- La vía de comunicación hacia sus principales mercados, no es la adecuada

2.5.5 Determinación de los precios del producto

Observando los precios de los productos en Chugüexá, éstos no se ajustan a sus costos de producción. Desconocen en cuanto pueden valorar su producto, en estas condiciones actuales, la pérdida es menor para quienes venden su producto en casa que para alguien que decide viajar ya sea a la cabecera municipal de Chichicastenango ó algún otro mercado cercano.

En pocas palabras, la determinación de los precios de sus productos se hacen en forma empírica. No se hace un análisis de los costos (no se toma en cuenta la mano de obra, un tiempo determinado para fabricar sus productos ni considerar un porcentaje de utilidad)

2.6 Canales de distribución actual

Se define como canal de distribución: “ La ruta tomada por la propiedad de las mercancías a medida que éstas se mueven del productor al consumidor final. Un canal siempre incluye tanto al productor como al intermediario que participa en la transferencia de la propiedad “ **14**.

Las actividades comerciales en el cantón Chugüexá para vender sus productos, son algo cotidianas, usuales y muy tradicionales para la gran mayoría de artesanas durante el fin de semana, en especial el día domingo, ellas aprovechan para ofrecer sus artículos ya sea a la persona que se las encargo ó a los pocos revendedores que existen.

Con el dinero obtenido en sus ventas, sin tener la seguridad de sí se gana, se recupera la inversión, o se tuvo alguna pérdida, compran lo necesario para el gasto en el hogar. No importa si para poder seguir fabricando sus artículos, tengan que pedirle parte del salario a sus esposos.

Figura 11. Venta de tejidos de Chugüexá



2.6.1 Distribución a nivel local

Para las artesanas de Chugüexá, la distribución a nivel local ha sido por años la única forma de comercializar sus tejidos, ya sea por encargo, o por tejer y luego vender a alguna conocida, pariente etc.

Ellas utilizan este medio actualmente en la comercialización de sus productos, ya que los intermediarios también son locales.

2.7 Competencia

Toda la zona occidental del país en su mayoría se dedica a las artesanías, y la de los textiles es muy común, debido a esto, existe una fuerte competencia entre ellos mismos, ya que sí queremos adquirir un artículo tejido artesanalmente, solo en el departamento del Quiché podemos encontrar muchos similares.

2.7.4 Competencia y precio

Como la competencia es grande, la diferencia la hace el precio y la calidad del producto.

Por lo tanto las artesanas de Chugüexá, tienen que trabajar mucho el aspecto de calidad y los costos para poder competir a nivel regional, con bajos costos y un alto nivel de calidad.

3. PROPUESTA

Contiene la propuesta del modelo que se va a implementar relacionando aspectos de producción. Proveedores, mercadeo, organización. Administración y recursos a utilizar.

La organización artesanal en el cantón Chugüexá es fundamental. Debido a que es una actividad tradicional y familiar, resulta difícil en casi todas las ramas artesanales, lograr que se trabaje en equipo y en un lugar determinado (taller artesanal) para lograrlo, necesitamos que las artesanas tengan iniciativa propia y que estén dispuestas a cambiar algunas actividades, además se necesita que busquen ayuda en alguna institución ya sea del estado o alguna ONG.

3.1 Producción

Analizando el entorno del país se observa que Guatemala tiene en la producción artesanal una fuente importante de recursos económicos, para muchos municipios del área rural que económica y socialmente están organizados alrededor de estas actividades, para incrementar sus ingresos y que estos sean capaces de impulsar el desarrollo de sus comunidades, se requiere un mercado más grande que el mercado local, en el que puedan ampliar sus ventas.

A continuación se muestra la tabla V. obtenida del documento, la distribución geográfica de las artesanías en Guatemala del Ministerio de Cultura y Deportes, muestra la distribución geográfica de la producción textil artesanal en Guatemala, detallada por departamentos y el número de

municipios de cada uno dedicados a la producción de tejidos artesanales; los datos indicados incluyen desde la fabricación de telas hasta la elaboración de prendas de vestir con los tejidos elaborados en los talleres de producción propios.

Tabla V. Distribución geográfica de las artesanías en Guatemala, por municipios.

Departamento	Algodón	Lana
Alta Verapaz	12 de 14	1 de 14
Baja Verapaz	7 de 8	0 de 8
Chimaltenango	15 de 16	1 de 16
Chiquimula	3 de 11	0 de 11
El Progreso	3 de 8	0 de 8
El Quiche	16 de 18	1 de 18
Escuintla	2 de 13	0 de 13
Guatemala	9 de 17	0 de 17
Huehuetenango	26 de 31	9 de 31
Izabal	0 de 5	0 de 5
Jalapa	1 de 7	0 de 7
Jutiapa	0 de 17	0 de 17
Peten	1 de 12	0 de 12
Quetzaltenango	20 de 24	0 de 24
Retalhuleu	4 de 9	0 de 9
Sacatepéquez	12 de 16	0 de 16
San Marcos	18 de 29	3 de 29
Santa Rosa	5 de 14	0 de 14
Suchitepequez	8 de 20	0 de 20
Totonicapán	8 de 8	5 de 8

Zacapa	2 de 10	0 de 10
Total	191 de 236	20 de 236

De la tabla anterior puede evaluarse la importancia en el país de la actividad textil artesanal, dado que los 191 municipios en que existe dicha actividad, representan un 58.6% del total de municipios del país. Esto a pesar de la falta de recursos económicos, el escaso desarrollo industrial, la falta de tecnificación etc.

Aunado a todo esto el bajo poder adquisitivo de la población en el mercado nacional, que actualmente es el principal consumidor, todo esto hace bastante lento el desarrollo de esta industria. Se tienen deficiencias de organización, La obtención de créditos para estas unidades productivas es difícil en el sistema financiero del país, el precio de los productos finales está determinado por una tecnología artesanal no mecanizada, en general es una actividad con muchas limitaciones.

Las limitaciones de la actividad textil artesanal en Chugüexá se deben principalmente a factores tales como:

- Limitada disponibilidad de capital. El acceso a fuentes de financiamiento es sumamente complicado y las tasas de interés son muy altas.
- Producción poco tecnificada y con pocas variables, no tienen diversidad de productos y materia prima a costos altos.
- Limitaciones del mercado. El mercado nacional está saturado de prendas textiles y los precios sufren un decremento, esta situación agrava el ya difícil trabajo individualista de los pequeños productores.

En el caso de Chugüexá, puede aprovecharse que en la cabecera municipal de Chichicastenango existen empresas ya establecidas que se dedican a la exportación de este tipo de artesanías.

Y de esta forma promover que las propias artesanas vendan sus productos para la exportación, sin la participación de los intermediarios que son los que hacen este tipo de comercio.

3.1.1 Diversificación

Ya sea por costumbre o por que ese es el tipo de demanda local, las artesanas de Chugüexá tienden a depender en alto grado de un pequeño número de artículos disponible a la venta. El producir variedad de productos o sea diversificar la producción para la venta trae como consecuencia que exista mayor oportunidad de vender ya sea un producto u otro, además se crea la oportunidad de llegar a otros mercados que pueden traer diferentes y posiblemente mayores beneficios.

La dependencia comercial enmarcada sobre un pequeño grupo de productos, crea muchas limitaciones para la comercialización que pueden ser superadas con la diversificación, pero deberá de cumplirse con algunas otras obligaciones que ayuden a obtener éxito.

Es condición esencial que las artesanías a comercializar se confeccionen según las tendencias o modas de consumo del país comprador.

Según diversos estudios desarrollados las siguientes son algunas de las tendencias actuales en el consumo de los productos artesanales en el continente europeo:

- Indiferencia ante el material de fabricación de las artesanías.

- Preferencia por colores fuertes y vivos en los grandes centros urbanos y por colores pastel, azul y dorado en otras zonas.
- Marcado retorno a los productos naturales, tales como tejidos de algodón, cerámica, vidrio, madera, piedra y rocas pulidas de diversos colores.
- Valoración por acabados rústicos pero de formas estilizadas y motivos decorativos.
- Aprecio por formas que se remitan a la naturaleza, animales reales y fantásticos, flores y frutos.
- Creciente interés por las artesanías étnicas, especialmente aquellas consideradas funcionales.

En el mercado Norteamericano estas son las tendencias actuales de la moda en lo que a tejidos se refiere:

- Se tiene preferencia por los colores verde claro, negro, plomo, metal, óxido.
- En cuanto a los diseños, este mercado prefiere las formas naturales tales como hojas, lagartijas, iguanas, tendencia a la forma circular, oblicua, burbujas.
- Los materiales deben ser de muy buena calidad, con colores firmes y telas lavables fácilmente.

Los objetivos a lograr serían:

- Acostumbrarse a trabajar con estándares de medidas
- Utilizar materiales de calidad que no destiñan los colores
- Emplear la gama de colores que la moda actual exija
- Ser creativos e incluir procesos con otro tipo de fibras o materiales que se tengan al alcance.

- Mantener la originalidad y tratar de continuar elaborando productos artesanales, que puedan competir a nivel internacional, representando el folklore de nuestra tierra.

Las empresas que actualmente exportan al extranjero tienen demanda de artículos tales como:

- Línea de ropa. Blusas, chalecos, playeras, faldas, etc.
- Línea Navideña. Santa claus, ángeles, misterios, venados, botas, hombres de nieve, etc.
- Línea ejecutiva. Carpetas, libretas, portarretrato, llaveros, etc.
- Línea de juguetes. ángeles, muñecas, conejo, ratón, oso de peluche, móvil de animales, etc.
- Línea de bolsas. Bolsas para dama, maletines, mochilas, billeteras, monederos, etc.
- Línea de cocina. manteles, tortilleras, portateteras, guantes, aisladores, agarradores, chalequito de botella, servilletas, centros de mesa, etc.
- Otros. Adornos tipo recuerdo, cortinas, adornos de pared, etc.

Las artesanas del cantón Chugüexá, tienen la ventaja de que sus diseños y colores se acercan bastante a las tendencias de moda actual, por lo tanto se debe trabajar en los aspectos de calidad de materiales y estándares de medidas. Todo esto aunado a la diversificación de las prendas cuidando todos los aspectos de originalidad para que las artesanías sean realmente representativas de esta zona guatemalteca. Es muy importante que se trabaje en artículos para la venta a nivel internacional, manteniendo los diseños, formas y colores tradicionales de estas artesanías. De esta forma podemos garantizar que los productos elaborados tengan la demanda deseada tanto a nivel regional, nacional como internacional.

3.1.2 Calidad

Se debe tener claro que la calidad es la satisfacción del cliente, un cliente es aquel al que un producto o proceso impacta inmediatamente, entonces: ¿qué es un producto?, Un producto es la terminación de un proceso. La satisfacción del cliente se logra a través de dos componentes: características del producto y la falta de deficiencias.

A continuación se muestra la tabla VI. donde se ilustran las características del producto y la falta de deficiencias, obtenida del libro Análisis y Planeación de la calidad, tercera edición McGraw-Hill, pagina número cuatro.

Tabla VI. Dos componentes de la calidad

Características del producto	falta de deficiencias
-Desempeño	-Producto sin defectos o
-Confiabilidad	errores a la entrega, durante
-Durabilidad	el uso y durante el servicio
-Facilidad de uso	
-Servicio	-Ventas, facturación y otros
-Estética	procesos sin errores
-Disponibilidad de opciones	
y posibilidad de expansión	
-Reputación	

Las características del producto afectan directamente los ingresos de las ventas, debido a la participación en el mercado, los precios altos etc.

La falta de deficiencias por su parte tiene un mayor efecto en los costos, ya que podemos reducir los desperdicios, reprocesos, quejas etc. Todo esto casi siempre repercute en costos menores y una mayor satisfacción del cliente.

Para las artesanas de Chugüexá , quienes trabajan a través de pequeños talleres artesanales, la función de la calidad requiere del desempeño de una amplia variedad de actividades, estas pueden ser atendidas por una sola persona.

- Se debe atender y estudiar las necesidades de calidad de los clientes
- Revisión de los diseños
- Pruebas del producto
- Análisis de las quejas reales que se tengan para enmendar los errores

Debido al proceso de globalización y de apertura comercial, el consumidor actual dispone de una gran variedad de artesanías provenientes de muchos países, donde se puede escoger calidad y precios.

Las artesanas en estudio deben ofrecer productos con un alto nivel de calidad, ya que los consumidores internacionales son exigentes y consientes de los efectos que pueden tener sus decisiones de consumo sobre el ambiente y su calidad de vida. Los lineamientos a seguir son los siguientes:

El muestreo a utilizar será el del tipo pasa o no pasa, del cual se espera al menos un noventa por ciento de conformidad, evaluando aspectos tales como:

- Medidas
- Acabados
- Color

- Diseño
- Calidad de materiales

Si la prenda sometida a evaluación no cumple con los requisitos establecidos, debe ser revisada para que se hagan los cambios necesarios. Se debe mantener un sistema de monitoreo para que se pueda reaccionar ante las quejas del cliente, con el objeto de impulsar mejoras en los procesos y que la satisfacción del cliente este asegurada.

Desde el inicio se debe cuidar la imagen dando una buena impresión a los compradores del producto, cuidando los procedimientos técnicos (diseño, procesos de producción, etc).

El grupo de artesanas debe tener muy claro que la calidad en la venta de productos no incluye solo las características tangibles, ya que también es muy importante se cuiden aspectos tales como:

- Puntualidad en la entrega de los productos
- Uniformidad en la calidad de los proveedores
- Atención a las consultas
- Especial atención a las quejas y reclamos
- Ambiente agradable de trabajo

3.1.3 Disponibilidad

La disponibilidad se refiere a la condición de tener un lote de productos disponibles en un momento determinado.

Para disponer de esta condición se debe tener en cuenta la realización de un balance entre la demanda proyectada, la capacidad de producción de las artesanas, la capacidad de los proveedores y el financiamiento disponible.

Cada uno de estos factores se debe utilizar mediante un proceso de aproximaciones, el cual permita que las exigencias de cada una de las partes pueda adaptarse y lograr el equilibrio necesario y de esta forma dar una solución óptima en determinado momento.

Debe entenderse que no se refiere a un equilibrio definitivo, ya que el mercado tiene muchas variables que lo hacen muy cambiante.

Lo importante es mantenerse alerta cuidando todos los factores que lo integran para poder dar soluciones óptimas en cualquier momento.

3.1.4 Productividad

Esta consiste en mejorar rendimientos, minimizar los costos de producción que permitan aumentar la rentabilidad. Esto puede lograrse mediante:

- Es muy importante la asistencia técnica
- Minimizar los costos de materiales, organizando y comprando insumos colectivamente
- Aumenta la rentabilidad
- Venden a mejores precios

La asistencia técnica puede solicitarse a instituciones del estado o alguna ONG'S, pero debe acudir a alguna de estas instituciones para contar con asistencia técnica calificada.

3.2 Proveedores

Un proveedor es aquella persona o empresa que abastece a un particular o a una colectividad.

Este grupo de artesanas para trabajar necesitara tener un proveedor o varios proveedores, quienes abastecerán al grupo de materia prima, así como de instrumentos de trabajo.

3.2.1 Relaciones con el proveedor

¿Cuáles son las relaciones con el proveedor?, Nos relacionamos con los proveedores a través de las compras de bienes o servicios que hacemos. Se debe tener claro que casi siempre la mitad de los problemas ya sea de calidad o de otra índole, tienen que ver con los proveedores.

La baja calidad de los artículos del proveedor, da como resultado para el comprador costos adicionales.

En el caso del grupo de artesanas de Chugüexá, lo recomendable es hacer varias cotizaciones con el grupo de proveedores existentes en el mercado de Chupol, verificar la calidad que cada uno ofrece y hacer la comparación de precios para ver cual es el que más conviene. Es importante que todas las artesanas le compren al mismo proveedor para que por volumen de compras este haga un descuento especial.

Luego se debe hacer lo mismo con los proveedores originales de Salcaja en el departamento de Quetzaltenango, de esta forma podemos evaluar la calidad y los precios que cada proveedor nos ofrece, luego poder determinar cual es el mejor y tomar en cuenta que si el proveedor va a ser de Salcaja se debe considerar el costo del pasaje y los costos adicionales que el viaje requiera.

Lo recomendable es que se maneje el concepto de inventario “justo a tiempo”, con el cual los materiales se reciben a los proveedores solo en las cantidades necesarias y en el momento en que se necesitan para la producción. De esta forma es más fácil controlar la calidad de los productos que se nos esta proporcionando.

Lo principal en este método es que los materiales cumplan con los requerimientos de calidad especificados, también es muy importante que tanto los productores como los proveedores estén sabidos, de que al momento de que una porción o todos los materiales recibidos estén defectuosos, la producción de todas las artesanas quedaría parada y por ende se tendrían muchos atrasos en la producción y la entrega a tiempo de los mismos. Para evitar este problema se necesita que cada artesana tenga un pequeño inventario de lo que más utiliza y sobre todo estar atenta para hacer sus pedidos antes de que el material finalice y puedan quedarse sin este, antes de que el nuevo inventario se reciba.

Es esencial que las relaciones entre producción y proveedores se trabajen junto para que el beneficio sea mutuo en ambas partes, la palabra clave es “sociedad”.

3.2.2 Alcance de las actividades para la calidad del proveedor

El sistema de compras tiene tres actividades clave, que nunca deben dejarse pasar por alto para evitarnos muchos problemas.

- Especificación de requerimientos
- Selección de un proveedor
- Administración de contratos

Las artesanías deben tener claro que el objetivo final es cumplir con las necesidades del cliente (el último usuario o consumidor final) a la hora de entregar los productos terminados deben pasar con una inspección mínima y si se requiere de correcciones estas deben ser mínimas y fáciles de hacerse, todo esto dará como resultado costos menores totales.

A continuación se muestra la tabla VII. Donde se da a conocer la matriz de responsabilidades; relaciones con el proveedor y los departamentos que deben participar, tomada del libro, Análisis y Planeación de la Calidad tercera edición McGraw-Hill página 314.

Tabla VII. Matriz de responsabilidades

Actividad	desarrollo del producto	compras	calidad
-Definición del producto y programa	Xx		x
De requerimientos de calidad			
-evaluación de diferentes proveedores	X	x	xx
-Selección de proveedores		xx	
-Planeación conjunta de la calidad	X		xx
-Cooperación con el proveedor durante	X	x	xx
La ejecución del contrato			
-Obtención de pruebas de conformidad	X		xx
Con los requerimientos			
-Certificación de Proveedores calificados	X	x	xx
-Implantación de programas de	X	x	xx
mejoramiento de la calidad			
Cuando sean necesarios			
-Creación y utilización de la calificación		xx	x
De calidad de los proveedores			

Nota: xx, responsabilidad primordial;x,
responsabilidad colateral

Como es notable la matriz indica que el departamento de calidad es quién tiene especialmente la responsabilidad en muchas de las actividades de calidad del proveedor. Para nuestro grupo de artesanas es recomendable que utilicen una política alternativa trasladando la responsabilidad de calidad al grupo o persona que se ocupe de hacer las compras, en este caso cada artesana tendrá sobre sí la responsabilidad primordial al hacer las compras de material y por supuesto que al elaborar el artículo tendrá también la responsabilidad de la calidad de su producto. Así se garantiza que las prioridades sobre los programas de entrega, precios y calidad sean vigilados continuamente.

3.2.3 Especificaciones de requerimientos de calidad para proveedores

Si queremos tener calidad en nuestros productos se debe empezar a trabajar en esta antes de firmar un contrato, se deben considerar los aspectos siguientes:

- Es muy importante que el comprador le indique al futuro proveedor, cual va a ser el uso del material y para que esta destinado el producto. Se deben comunicar todos los requerimientos necesarios para que el proveedor tenga una idea clara de lo que se necesita.
- El comprador debe investigar al futuro proveedor, con el fin de obtener información, que le permita estar seguro de que el proveedor tiene la capacidad de proporcionar materiales que cumplan con los

requerimientos especificados y que al final se pueda elaborar un producto que satisfaga el gusto del cliente.

Las artesanías deben requerir dos tipos de especificaciones:

- Especificaciones que permitan definir los requerimientos del producto
- Especificaciones que definan que sistema de calidad debe tener el proveedor

Las especificaciones que definen el sistema de calidad del proveedor, se refieren a que el proveedor nos muestre que los productos que nos venden son de calidad y que durante su proceso de fabricación pasaron ciertos requisitos de procesamiento que permitan asegurar su calidad.

Tales como las Normas de Calidad ISO que cada día son más rigurosas en los procesos.

3.2.4 Selección del proveedor

Cuando se va a seleccionar al proveedor, se inicia con la decisión de hacer o de comprar. Para ello es necesario analizar una serie de factores importantes:

- Habilidades del proveedor
- Capacidad de producción que tengan las artesanías
- La habilidad que se tiene para cumplir con el programa de entregas
- Los costos esperados de compras

También es necesario decidirse sobre la cantidad de proveedores que se espera tener para cada artículo. Actualmente la tendencia es sobre una sola

fuentes de suministros o un grupo reducido, ya que de esta forma se tienen las ventajas siguientes:

- Una sola fuente permitirá que el volumen de compras sea mayor y que el proveedor otorgue precios especiales
- Con una sola fuente se tiene la garantía de que el proveedor tenga siempre su atención, ya que para él representa un cliente importante
- También la comunicación es más fácil y se dispone de mayor tiempo para trabajar más de cerca con el proveedor
- Se puede llegar a formar una cooperación profunda

Para el grupo de artesanas de Chugüexá es recomendable que tengan una sola fuente de suministros, ya que los artículos a comprar son todos de la misma especie y un solo proveedor puede abastecerlos

3.2.5 Evaluación de la habilidad del proveedor

Para evaluar la habilidad de la calidad del proveedor, se necesita que consideremos los siguientes aspectos:

- Para calificar el diseño del proveedor tenemos que hacerlo a través de evaluaciones de muestras del producto
- Se debe calificar la habilidad que tiene el proveedor para cumplir con los requerimientos especificados sobre los pedidos que se hagan
- La calificación del diseño del proveedor se da cuando en algunos casos muy especiales, se pide al proveedor que cree un nuevo diseño que cumpla con algunas funciones que el comprador requiere.

Cuando esto sucede el proveedor debe tomar muestras basadas en un diseño propuesto. (Las muestras frecuentemente deben hacerse en un

taller de modelado contando con los requerimientos de ingeniería, debido a que el proceso de manufactura todavía no se ha efectuado.)

El comprador debe hacer las pruebas de la muestra dada por el proveedor(la “prueba de calificación”) y evaluar los resultados. Es muy frecuente que la muestra no cumpla con los requerimientos y se rechace, existen dos razones muy comunes:

- Al efectuar los resultados de la prueba muestran que el diseño no cumple con la función deseada del producto
- El procedimiento de prueba que se hizo no es el adecuado para evaluar el desempeño del producto.

Para evitar este problema, que trae consigo retrasos y rechazos de los envíos es necesario hacer una rigurosa definición de los requerimientos del producto, es también muy importante exigir que se haya aprobado el diseño antes de iniciarse la producción. Se debe tener claro que los resultados de las pruebas de calificación sí muestran cuando el proveedor ha proporcionado un producto que cumple con los requerimientos de desempeño, pero esto no garantiza que el proveedor sea capaz de fabricar el artículo bajo las condiciones de producción, ya que existen muchas variantes cuando se está en el proceso de manufacturación.

Para garantizar la habilidad del proveedor durante la producción se debe efectuar un estudio que nos permita evaluar la calidad del proveedor, este se puede hacer a través de un sencillo cuestionario que debemos hacer al proveedor cuando se está seleccionando o haciendo una visita a sus instalaciones, las preguntas del cuestionario pueden ser como las que se muestran a continuación:

- ¿Su empresa ha recibido los requerimientos de calidad sobre el producto y puede usted garantizar que son de calidad?
- ¿Tiene los documentos que muestren los resultados de la inspección final?
- ¿Puede usted comprometerse para proporcionar al comprador cualquier cambio que se haga al diseño del producto por adelantado?
- ¿Cuándo sus empleados hacen los despachos del producto, que tipos de ropa de protección usan para evitar la contaminación del mismo?
- Si almacena los productos, ¿Cómo los resguarda de factores tales como humedad, polvo, insectos, roedores, etc.?

Sí en lugar de pasar un cuestionario se decide hacer un estudio más completo debe hacerse una visita a las instalaciones del proveedor, esta debe hacerse por medio de las personas que se van a encargar de verificar la calidad, hacer las compras, representantes de producción, algún profesional de la ingeniería. Las actividades pueden ser las siguientes:

- Para el área administrativa es importante verificar si la empresa cuenta con una estructura de organización, si existe una cultura de calidad en sus empleados y si estos están convencidos con las políticas que se manejan, que exista un verdadero compromiso con la calidad, que la filosofía en general sea convincente.
- Diseño: ¿Qué sistemas tienen en uso?, la naturaleza de las especificaciones, si se tiene orientación sobre técnicas modernas, ¿Se enfocan en la confiabilidad del producto?.
- Compras: ¿Tienen especificaciones de calidad y cuales son los procedimientos que utilizan?, ¿Cómo se relacionan con sus proveedores?

- Calidad: ¿Existe una persona que se encargue de la verificación de la calidad sobre materiales, bienes en proceso, bienes terminados, empaque, almacenamiento, envíos, etc. ?
- Coordinación de la calidad: verificar si tienen una organización que les permita analizar las ordenes de compra, tener control sobre sus proveedores, analizar los costos de calidad, las acciones correctivas, como manejan los rechazos de compras y los reclamos que se hagan
- Sistemas de datos: dentro de sus instalaciones existen procedimientos para recabar información y si se le da a los informes el uso efectivo
- Personal: ¿Existe convencimiento en los trabajadores, tienen motivación de capacitación?
- Resultados de calidad: ¿Cuál es el desempeño logrado, tienen clientes de prestigio, tienen proveedores que cuenten con un respaldo que garantice la calidad de su producto?.

Después de realizar la visita o llenar el cuestionario el equipo a cargo debe informar los resultados del estudio basado en:

- Instalaciones: que tiene o que le falta al proveedor
- Juicios subjetivos sobre la efectividad de las operaciones del proveedor
- Una idea clara sobre el grado de ayuda que necesita el proveedor
- Una predicción sobre si el proveedor tiene la capacidad de entregar productos que cuenten con los requerimientos especificados y si podemos darle el contrato.

La siguiente tabla muestra el esfuerzo internacional para identificar los elementos clave de un sistema de calidad para productos manufacturados, estos estándares han sido desarrollados por la

International Standards Organization (ISO) y se conoce como serie ISO 9000 de estándares de calidad, en algunos países los usan como base para certificar que una organización cumple con los criterios mínimos del sistema de calidad. Tomada del libro *Análisis y planeación de la calidad*, J.M. Juran, F.M. Gryna. P.36.

Tabla VIII. Serie ISO 9000 de estándares de calidad

ISO	ANSI/ASOC	ALCANCE
9000	Q90---1987	Selección de documentos
9001	Q91---1987	Diseño, desarrollo, producción instalación y servicio
9002	Q92---1987	Producción en instalación
9003	Q93---1987	Inspección final y pruebas
9004	Q94---1987	Administración de la calidad y elementos del sistema

3.2.6 Administración del contrato

Cuando se toma la decisión de hacer el contrato con el proveedor o los proveedores asignados, se debe considerar la forma de interactuar con ellos, se recomiendan las siguientes categorías:

- Inspección: utilizar varios enfoques que permitan variadas formas de inspección en los productos
- Prevención: lo importante es que el proveedor construya la calidad con la ayuda del comprador
- Sociedad: garantiza al proveedor una larga seguridad financiera en una relación a largo plazo, a cambio de un fuerte compromiso con la calidad, cumplimiento en la entrega de los pedidos, buen precio

Se recomienda que para llevar a cabo la sociedad se incluya una fuerte relación de trabajo de equipo entre proveedores y compradores, utilizando, la estructura de comunicación paralela esta consiste en utilizar canales múltiples, se necesita una verdadera comunicación abierta entre compradores y proveedores, donde se permite que la comunicación sea entre todo el equipo de trabajo, diseñadores con diseñadores, encargados de la calidad con sus similares, etc.

Estos canales son un cambio drástico del canal único que es el que tradicionalmente usan las artesanas de Chugüexá, donde la información se pierde y muchas veces no llega a la persona indicada.

La planeación económica conjunta se concentra en dos enfoques importantes:

- Valor de compra en lugar de conformancia con la especificación. Aquí lo importante es analizar lo que se ha estado comprando y siempre tratar de mejorarlo, esto se conoce como ingeniería de valor, es una técnica que permite evaluar el diseño de un producto y garantizar que proporciona las funciones esenciales a un costo mínimo global ya sea para el fabricante como para el usuario final
- Optimiza costos de calidad. El comprador debe agregar al precio de compra todos los gastos en que se incurrirá tales como calidad, inspección al recibir, retrasos etc. El proveedor también tendrá costos que trata de optimizar. Es importante que el comprador tenga bien especificada la lista de costos extras y presionar para obtener resultados óptimos.

Por su parte la planeación tecnológica conjunta incluye:

- Tanto el comprador como el proveedor deben conocer muy bien las especificaciones y requerimientos que los productos deben tener
- Especificar cuales son las tareas que el proveedor debe efectuar para garantizar la confiabilidad y mantenibilidad
- El comprador debe tener seriedad en la clasificación de defectos para ayudar al proveedor a entender en donde debe concentrar sus esfuerzos
- Establecer estándares sensoriales, ya que aquí un ser humano servirá como instrumento de verificación de la calidad
- Estandariza el método y las condiciones de pruebas entre el comprador y proveedor para que estas sean compatibles
- Establece el plan de muestreo y otros criterios relativos
- Establece los niveles de calidad
- Establecimiento de un sistema que permita tener una respuesta a tiempo para las señales de advertencia cuando se tengan fallas en la calidad

La cooperación durante la ejecución del contrato se concentra en las siguientes actividades:

- Evaluación de muestras iniciales del producto, con una pequeña muestra inicial del producto se hacen pruebas que permita conocer la calidad del mismo antes de hacer el envío completo
- Información sobre el diseño y los cambios, debido a que se puede presentar el pedido de un producto nuevo y moderno, es importante que se notifique al proveedor ya que el material puede sufrir algunos cambios
- Vigilancia de la calidad del proveedor. Esta se evaluará continuamente y debe hacerse junto al proveedor para que ambos estén de acuerdo y solucionen los problemas encontrados

3.2.7 Certificación de los proveedores

Un proveedor certificado es aquél que después de una exhaustiva investigación, demuestra que puede surtir materiales de alta calidad, a los cuales ya no es necesario realizar pruebas de rutina en cada lote recibido **17**.

El proveedor certificado puede compararse con un proveedor aprobado que cumple con los requerimientos mínimos y por lo tanto es preferido ya que produce mejor calidad que la mínima.

A continuación se muestra la tabla número IX. en la que se dan a conocer los ocho criterios recomendados por ASQC. Tomada del libro análisis y planeación de la Calidad, tercera edición McGrawHill.

Tabla IX. Criterios para la certificación de proveedores.

Criterios	Ejemplos
No tiene rechazos de lotes relacionados con el producto durante al menos 1 año	Una alternativa se relaciona con el volumen Como no registrar rechazos en 20 lotes seguidos
no tiene rechazos relacionados con él producto durante al menos 6 meses	La marca en un contenedor o la entrega a tiempo del documento de análisis
No tiene incidentes negativos relacionados con la producción durante al menos 6 meses	facilidad con la que el producto de un proveedor puede usarse en el proceso o producto del comprador
Aprobó una evaluación reciente del Sistema de calidad de su planta	Una investigación de proveedores sobre Criterios definidos
Tiene una especificación completamente de acuerdo	No da frases ambiguas como "olor característico" o "libre de contaminación"
Proceso y sistema de calidad totalmente documentados	El sistema debe incluir los planes para un mejoramiento continuo
Copias oportunas de los datos de inspección y pruebas	Disponibilidad en tiempo real de los Datos

Proceso estable y bajo control	Control estadístico y estudios de habilidad del proceso
--------------------------------	---

Fuente: adaptado de Maass et al (1990)

Para las artesanas de Chugüexá sería muy conveniente que pusieran en práctica alguno o más de estos criterios, documentando la información y posteriormente evaluar a su proveedor.

3.3 Mercadeo

Guatemala es un país con una riqueza cultural incomparable, un país pluriétnico, pluricultural y multilingüe, debido a todo esto cuenta con una variedad de artesanías.

Esta expresión incluye todos los productos elaborados en actividades donde generalmente se trabaja en pequeños talleres con baja división social del trabajo y con predominio de la energía humana, ya sea física o mental, se complementa con herramienta o máquinas relativamente simples.

Las artesanas de Chugüexá elaboran artículos textiles y tienen como principal problema la comercialización de sus productos, ya que el mercado regional y nacional se encuentra saturado.

Es necesario entonces fortalecer el comercio exterior del país frente a los convenios y acuerdos de integración de los que Guatemala es signatario, como los tratados de libre comercio que Guatemala a firmado con muchos países, eliminando obstáculos y barreras al comercio.

El término mercado hace referencia al grupo de clientes con necesidades semejantes y al grupo de vendedores que ofrecen sus productos o las formas

de satisfacer las necesidades de estos. Es necesario conocer la mezcla de mercado la cual comprende aspectos del producto a vender:

- ¿Qué? Tipo de producto: artículos artesanales de tipo textil, productos utilitarios como güipiles, chalecos, playeras, bolsas para dama, manteles, cortinas, adornos para pared, adornos tipo recuerdo, entre otros
- ¿Para satisfacer? Necesidades del cliente: El comprador potencial debe ser convencido de la utilidad del producto, debido a que éste no es de primera necesidad
- ¿Para quién? Tipos de clientes: Clase media o clase media alta hacia arriba
- ¿Dónde? Zona geográfica: A nivel nacional e internacionalmente el mercado europeo, norteamericano y centroamericano

Tipo de producto se refiere al producto que se tendrá a la venta, se pretende vender productos únicos elaborados a mano por artesanas provenientes de comunidades pobres, que obtienen con la venta de sus productos un ingreso alternativo.

Tipos de clientes: el mercado objetivo es aquel en que los clientes tienen la capacidad económica de adquirir productos utilitarios o decorativos artesanales.

La zona geográfica objetivo es a nivel nacional los lugares estratégicos donde se venden artículos de este tipo, internacionalmente el mercado europeo, norteamericano y centroamericano, a donde ya se exporta por medio de las exportadoras existentes en el municipio de Chichicastenango, a donde las artesanas de Chugüexá deben abocarse para establecer un contrato y poder trabajar por medio de pedidos.

3.3.1 Identificar las necesidades del cliente

Necesidades del cliente: para que el proceso de mercadeo sea exitoso lo más importante son las necesidades y exigencias del cliente, por lo tanto el tipo de producto debe estar en función de lo que los clientes potenciales deseen.

Es importante saber que los productos que se ofertan no son de primera necesidad, por lo tanto los clientes deben haber satisfecho ya sus necesidades primarias y disponer de efectivo que les permita adquirir un objeto del gusto personal y con precios no muy bajos.

3.3.2 Relación oferta-demanda

La oferta de productos obtenidos por medios artesanales textiles crece continuamente a nivel global, en el mercado existe una fuerte presencia de artesanos mexicanos, peruanos, bolivianos, ecuatorianos entre otros, los cuales ofrecen sus productos a precios bajos debido a que aprovechan el trabajo en familia y de esta forma absorben costos de producción. Estas artesanías son muy similares a las de Guatemala incluso los artículos son los mismos, estos países están retomando su lugar en el mercado internacional después de la caída a causa del incidente del 11 de Septiembre del 2001. Es por eso que las artesanas en cuestión deben ofrecer productos de mucha calidad y a precios óptimos ya que la competencia es muy grande.

Por su parte la demanda de los artículos textiles artesanales en el continente europeo es a países como Holanda, Inglaterra, España entre otros, quienes gustan de los productos guatemaltecos. El mercado norte americano presenta políticas de restricción mediante barreras de tipo arancelario y no arancelario, por ejemplo se manejan criterios de normas de origen, en los que

se exige que la obtención de los insumos y producción sea obtenida y elaborado exclusivamente en el país exportador.

Es importante saber que entre los tratados de libre comercio se hace una diferenciación entre los textiles obtenidos de forma masiva y los de origen artesanal, dándole a estos últimos un trato especial debido a su naturaleza.

Las artesanas deben estar preparadas para competir, dando precios favorables, calidad igual o superior a la del mercado y cumplir con las exigencias del cliente.

3.3.3 Manejo de intermediarios

Con el nombre de intermediarios se conoce a los transportistas, mayoristas, minoristas etc., son canales de distribución. En el área, los intermediarios son de gran importancia, se sugiere seguirlos utilizando como demandantes, pero ya en una forma organizada a nivel de comunidad, por lo tanto cuando visiten la comunidad deberán comunicarse con los encargados de comercialización para que estos sugieran los precios y puedan mostrar los productos, y de esta forma cada familia interesada en ampliar el volumen de producción no tenga ningún problema y pueda emplear este medio para comercializar sus productos.

Es muy importante que cada artesana sepa que lo principal es cumplir con la orden de pedidos que la empresa exportadora haga, siempre tratando de que su calidad sea superior.

Se debe ir cumpliendo con los pedidos tanto en tiempos, cantidades, así como requerimientos y especificaciones. Debido a que no se tienen planificadas ventas al detalle ni en el corto ni en el mediano plazo, las ventas se han de dirigir únicamente a compradores mayoristas, cerrando contratos formales de

compraventa en presencia de las partes interesadas. En dichos contratos deben negociarse claramente las condiciones de pago y entrega, descuentos, características de la mercancía, fecha y lugar de entrega, etc.

3.3.4 Canales de comercialización

Los canales de comercialización son los caminos o rutas que sigue un producto hasta llegar a su consumidor final.

Las etapas por las cuales pasan los productos durante el proceso de transferencia, entre consumidores, pueden agruparse en la siguiente cadena de intermediarios que tienen participación en el mercadeo:

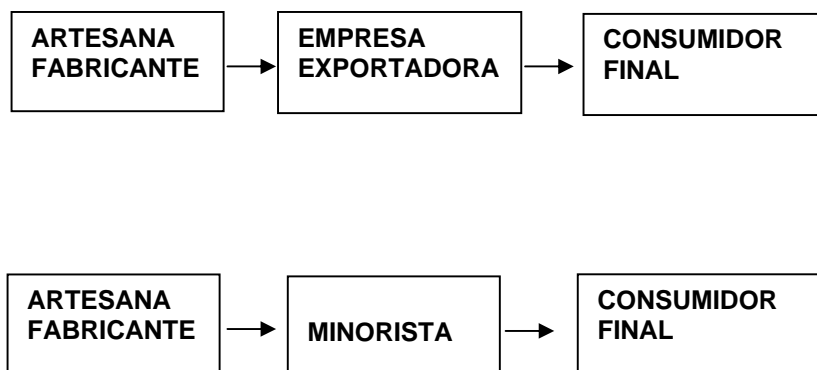
- **Productor:** lo componen el grupo de artesanas que se dedican a la elaboración de artículos textiles entre los cuales destacan: güipiles, servilletas, manteles, adornos para pared; y otros
- **Acopiador rural:** la comunidad es visitada por personas que compran y acumulan productos para la reventa y los transportan a otros intermediarios, es costumbre que sean estas personas las que se quedan con una buena ganancia, al vender los productos a mejores precios y adquirirlos a precios mínimos
- **Mayoristas:** son las personas que acumulan cantidades mayores de productos, comúnmente estos son los que interceptan el trabajo del acopiador rural, luego venden a detallistas o a empresas exportadoras
- **Detallistas:** aquí pueden ubicarse todas las tiendas, supermercados, almacenes que venden en pequeñas cantidades cada producto y son los que generalmente compran a los mayoristas. Estos se sitúan en lugares importantes como grandes ciudades y poblados muy concurridos y turísticos

- Exportadores : las exportaciones son en su mayoría artículos tales como: blusas, faldas, bolsas de mano, adornos etc., son dirigidas a países europeos, norteamericanos, y centroamericanos

Para las artesanas de Chugüexá lo recomendable es eliminar algunos canales de comercialización y tratar de que la relación sea entre productores y exportadores, ya que se pretende diversificar con productos de demanda internacional, debe hacerse los contactos con los canales de comercialización específicos para exportar.

A continuación se muestra como quedaría el canal de comercialización entre artesana y consumidor final, teniendo como compradores a empresas que se dedican a la exportación y tiendas minoristas.

Figura 12. Canales de comercialización propuestos



Es también importante mantener relaciones con minoristas, especialmente los ubicados en la ciudad capital de Guatemala, en el propio municipio de

Chichicastenango y Panajachel, para buscar arreglos que aseguren pedidos futuros de productos.

3.3.5 Mercado actual y potencial

El mercado que actualmente está en demanda es la venta a nivel regional, por medio de unos cuantos acopiadores rurales y ventas por encargo de las mismas pobladoras que no tienen tiempo para confeccionarse ellas mismas sus prendas de vestir.

Se busca incursionar en mercados extranjeros a través de las exportadoras, además pedidos importantes a nivel nacional por medio de minoristas ya establecidos tanto en los municipios vecinos, así como en la ciudad capital de Guatemala.

3.3.6 Actualización de información de mercados

Las poblaciones de estas comunidades no tienen el alcance y medios para enterarse de sucesos que a nivel nacional e internacional les puede afectar en su comercialización, tan solo cuentan con el contacto de algunos medios escritos y programas de radio y televisión. Por lo tanto estas personas nunca se enteran de noticias importantes tales como: ubicación de detallistas, mayoristas, información que les permita conocer como, donde y que productos se pueden exportar, precios de productos a nivel nacional e internacional, documentación etc., toda esta información es casi nula para la comunidad de artesanas.

Se recomienda que los representantes del grupo se organicen involucrando a la administración del mismo, y busquen ayuda e información tal como:

productos, precios, mercados, medios de transporte, créditos, asesoramientos y posibles ayudas, que les permita tener un mejor desenvolvimiento en el proceso tanto de producción como de comercialización de sus productos. Entre los lugares a donde deben acudir están:

- Aporte para la descentralización cultural (ADESCA)
- Ministerio de Economía
- Asociación Gremial de Exportadores de Productos No Tradicionales(AGEXPRONT)
- Cámara de Industria
- Dirección de Política Comercial Externa
- Comité Permanente de Exposiciones (COPEREX)
- Banco Centroamericano de Integración Económica(B.C.I.E.)
- Instituto Guatemalteco de Turismo (INGUAT)
- Instituto Técnico de Capacitación y Productividad(INTECAP)
- ONG´s
- Mercados consumidores

3.3.7 Fijación de precios

En la mercadotecnia, el precio es un factor importante y decisivo para la mayoría de consumidores que como primer parámetro de comparación analiza los precios del producto con los de otros disponibles en el mercado.

Cuando se haga la negociación con los clientes, deben establecerse claramente las condiciones de venta en precios. Es de suma importancia la información sobre el precio corriente del mercado para los productos similares disponibles, para asegurar la competencia en el mercado objetivo. Para definir el precio al que se va a vender, la referencia del precio de la competencia es un

límite que no se puede superar, además este influirá en el establecimiento de la viabilidad económica de las artesanías, también debe competir en otros aspectos tales como: calidad y diseños novedosos.

3.3.8 Promoción y publicidad

La publicidad tiene un carácter más amplio que la simple idea de presionar sobre el volumen de ventas, y puede ser definida como un proceso de comunicación masiva, simultánea y pagada con el fin de influir en la conducta del consumidor, ya sea en sus percepciones, aprendizaje o actitudes.

Para las artesanías de la comunidad de Chugüexá la publicidad recomendada será por medio de participaciones en exposiciones que se organizan por medio de la promotora de turismo del Instituto Guatemalteco de Turismo (INGUAT), asignada al área de Chichicastenango, quienes organizan eventos a nivel nacional, regional e internacional. Aquí puede aprovecharse la oportunidad y dar a conocer la calidad y novedad de sus tejidos, esto no representa costos altos ya que se les asigna un espacio gratis dentro de la exposición.

También será de mucha utilidad mandar a imprimir pequeños trifoldes o volantes donde se dé a conocer al grupo de artesanías y sus artículos, informando sobre la calidad, precios bajos y productos novedosos que se ofrecen a la venta, estos deben estar dirigidos a otras empresas exportadoras y tiendas minoristas que puedan interesarse en los productos ofrecidos y de esta forma ampliar el volumen de producción cuando sea conveniente.

3.3.9 Empaque y transportación

Por medio del trabajo de campo pudo comprobarse que el empaque y transportación de la mayoría de productos artesanales, a nivel departamental, carece de un medio de transporte específico para los diferentes productos, transportando el producto en forma individual en paquetes y en condiciones no adecuadas. Como las cantidades que se entregan individualmente son mínimas, el costo de traslado se incrementa para estos artesanos.

Por el tipo de artesanías se propone utilizar dos tipos de empaque:

- Empaque interno
- Empaque externo

El empaque interno debe ser hermético para evitar que el producto se contamine de sustancias tales como: enmohecimiento, salpicaduras, humedad, en general se logra mantener el aspecto y la calidad de la prenda. Para esto se deben utilizar bolsas plásticas transparentes de las que son comunes en el mercado y el tamaño de estas debe ajustarse a la prenda que va a empaquetarse, también el doblado del producto es importante para mantener la prenda en optimas condiciones, evitando arrugas y abultamientos que modifiquen la presentación del artículo.

El empaque externo debe ser de cartón en tamaños definidos y no de gran tamaño debe permitir acondicionar una determinada cantidad de prendas del mismo tipo, pero de diferentes tallas, las bolsas debidamente selladas deben colocarse en la caja en forma adecuada evitando espacios vacíos y abultamientos que deterioren la calidad de las prendas. Para el empaque es necesario hacer previamente pruebas de empaque hasta encontrar la cantidad

y forma optima de empacarse. Es necesario que se haga para cada tipo de artículo ya que el tamaño y la forma son factores importantes.

En el exterior de las cajas debe escribirse con letra clara y visible lo siguiente:

- Contenido
- Estilo de producto
- Cantidad
- Fecha en que fue elaborado
- Destinatario

Es importante que la información anterior se coloque en determinada área de la caja y que en todas se coloque de la misma forma, puede ser escrita a mano pero es mejor tener copias de impresiones que estén listas para completar con la información real.

Todo el personal involucrado debe saber que la función del empaque es ayudar a que el producto terminado llegue al consumidor final en optimas condiciones, se debe considerar el costo de adquirirlo y la protección que este va a prestarle al producto.

Es necesario hacer el contrato con una empresa responsable y que al igual que los proveedores de materia prima cumplan con los requisitos necesarios en la producción de las mismas, para garantizar que soportaran el peso, movilización y la cantidad permitida al estibar las mismas.

En cuanto al transporte: para el grupo de artesanas inicialmente se recomienda que utilicen como medio de transporte algún vehículo de la

comunidad, en el lugar hay existencia de automotores tipo pick up, incluso entre las mismas artesanas existen familiares que tienen un vehículo de este tipo.

Este puede ser encargado a una persona, que se haga responsable de trasladar al mercado, lugares específicos asignados, es necesario establecer los siguientes términos:

- Fechas de traslado
- Costos de traslado
- Cantidad que debe cargarse

Es muy importante que se haga a través de contratos serios que garanticen a ambas partes el cumplimiento del mismo.

Cuando la empresa se consolide en el mercado de exportaciones, puede comprarse un vehículo de carga administrado por el grupo. A continuación se muestra la tabla número X en la cual puede verse algunos costos de transporte por persona y lo que un vehículo mediano puede cobrar, se debe tomar en cuenta que el tramo carretero es corto y el camino en general es bueno ya que solo existe un tramo aproximado de kilómetro y medio de terracería con mal camino.

Tabla X. Costos de transporte

tipo transporte	costo
Individual (camioneta)	Q3.00c/bulto
colectivo (pick up)	Q25.00p/viaje

fuentes: trabajo de campo

3.4 Organización y administración

En el proceso de comercialización es necesario tomar en cuenta los siguientes pasos:

- Plantea las actividades comerciales
- Dirección en la ejecución de los planes
- Controla los planes

Las artesanas actualmente están organizadas por medio de una asociación de mujeres, cuentan con una directiva. Se recomienda que aprovechen esta organización y se organicen como una cooperativa **27**. Las cooperativas son un tipo de personas jurídicas no lucrativas, están reguladas por la Ley General de Cooperativas (Decreto número 82-78 del Congreso de la República de Guatemala).

Por su naturaleza jurídico de conformidad con el Artículo segundo. Establece que son Asociaciones titulares de una empresa económica al servicio de sus asociados, que se rigen por la ley de su constitución tendrán personalidad jurídica propia y distinta a la de sus asociados al momento de estar inscritas en el Registro de Cooperativas. Las cooperativas deberán estar integradas por lo menos con veinte asociados (artículo tercero).

De conformidad con el Artículo cuarto Las cooperativas deberán cumplir los principios siguientes:

- Procurar el mejoramiento social y económico de sus miembros mediante el esfuerzo común
- No perseguir fines de lucro, si no de servicios a sus asociados

- Ser de duración indefinida y de capital variable, formado por aportaciones nominativas de igual valor transferibles solo entre los asociados
- Funcionar conforme a los principios de libre adhesión, retiro voluntario, interés limitado al capital, neutralidad política y religiosa e igualdad de derechos y obligaciones de todos los miembros
- Conceder a cada asociado un solo voto, cualquiera que sea el número de aportaciones que posea
- Distribuir los excedentes y las pérdidas en proporción a la participación de cada asociado en las actividades de la cooperativa
- Establecer un fondo de reserva irrepartible entre los asociados
- Fomentar la educación e integración cooperativa y el establecimiento de servicios sociales

En su denominación social deben incluir la palabra “cooperativa”, el tipo que les corresponde y la mención de su actividad principal(Artículo sexto).

Las cooperativas deben registrar su inscripción en el Registro de Cooperativas del Instituto Nacional de Cooperativas (INACOP), con sede en el municipio de Guatemala, departamento de Guatemala. En el Artículo séptimo establece que toda cooperativa es de responsabilidad limitada por consiguiente por las obligaciones que contraiga responde únicamente el patrimonio de la cooperativa. Para ser miembro de las cooperativas de conformidad con el Artículo 8º se requiere:

- Tener capacidad legal, salvo los casos de cooperativas con asociados menores de edad y las formadas por estos en las cuales los menores se consideran capaces para ejecutar los actos internos de la cooperativa

- Reunir los requisitos exigidos en los estatutos y cumplir con estos, con la ley y sus reglamentos

Se pierde la calidad de asociado de conformidad con el artículo 9°. Por renuncia o expulsión por alguna de las causales que expresamente establezcan los estatutos, el retiro no extingue las obligaciones que el asociado haya contraído para con la cooperativa y le da derecho al reembolso de sus aportaciones, depósitos, intereses u excedentes que le correspondieren.

Las cooperativas deben contar también con estatutos los que se encuentran regulados en el Artículo 10°. Que establecen las reglas de funcionamiento de toda cooperativa, los cuales deben contener por lo menos:

- La forma en que se administra y fiscaliza internamente la cooperativa, sus órganos, atribuciones y período de sus integrantes
- La manera en que se ejercerá la representación legal
- Requisitos de las convocatorias a Asamblea General y mayoría requerida para la validez de sus resoluciones
- Plazo de reunión de la Asamblea General Anual para elegir a los miembros de los órganos de la cooperativa, conocer y aprobar los estados financieros y los informes de los órganos obligados a presentarlos
- Reglas para la disolución y liquidación de la cooperativa
- Los requisitos necesarios para la reforma de los estatutos
- Las demás disposiciones que se consideren convenientes para el funcionamiento de la cooperativa

El artículo 11 establece que el Instituto Nacional de Cooperativas formulará Estatutos uniformes para cada uno de los tipos de cooperativa los cuales

podrán ser adoptado por las cooperativas que se constituyen. En cuanto a su régimen administrativo las cooperativas tendrían como órganos sociales:

- La asamblea General
- El Concejo de Administración
- La Comisión de Vigilancia

El artículo 19 también establece que las cooperativas podrán constituirse por escritura publica o bien por acta constitutiva de la misma o bien autorizada por el Alcalde de la jurisdicción y además de los requisitos generales de dichos instrumentos deberán contener lo siguiente:

- El tipo de cooperativa de que se trate
- La denominación de la cooperativa
- El objeto social
- El domicilio
- El valor de las aportaciones, su forma de pago y de reintegro
- La forma de constituir las reservas
- La forma y reglas de distribución de los resultados obtenidos durante el ejercicio social respectivo
- El porcentaje que se destine a la reserva irrepartible el cual no puede ser inferior al cinco por ciento (5%) de los excedentes
- La forma de transmitir las aportaciones entre los asociados
- Forma en que se otorga la representación legal de la cooperativa
- Fijación del ejercicio social el cual deberá ser anual
- Las reglas para la disolución y liquidación de la cooperativa
- Los estatutos de la cooperativa o indicación si se adoptan estatutos aprobados por el Instituto Nacional de Cooperativas (INACOP).

Para su inscripción el Artículo 20 establece que el testimonio de la escritura o certificación del acta constitutiva se presentara con duplicado al registro de cooperativas dentro del mes siguiente al de su constitución. El registrador comprobara se han llenado los requisitos legales y en caso afirmativo procederá a su inscripción correspondiente. El contenido de la inscripción contendrá en forma resumida lo relativo a los incisos del artículo 19 y si se adoptaron estatutos uniformes o si la cooperativa tiene estatutos particulares (Artículo 21).

El Artículo 22 establece que una vez efectuada la inscripción se devolverá debidamente razonado el documento que le sirvió de base, adquiriendo la cooperativa su personalidad jurídica desde el momento de su inscripción en el registro de cooperativas.

Así también en la Ley General de Cooperativas se establece que las cooperativas tendrán o gozarán de protección estatal de incentivos fiscales y ayudas técnicas especiales, también estarán sujetas a un régimen de fiscalización de prohibiciones y sanciones.

También es importante mencionar que existe el Instituto Nacional de Cooperativas que es el entre creado especialmente para promover la organización de las cooperativas de distintos tipos, cumplir y hacer cumplir las leyes relacionadas las cooperativas y proporcionar asistencias técnica y administrativa a los grupos precooperativas y a las cooperativas.

La presidenta actual de la asociación puede hacer las veces del gerente, estableciendo modelos a seguir para alcanzar los objetivos y detalle los resultados esperados. A continuación se deben utilizar estos resultados para llevar a cabo las tareas de control, esto con el fin de averiguar si todo funcionó de acuerdo a lo planeado. Esto es en resumen el planteamiento estratégico

gerencial, es una labor delicada ya que también comprende tareas de producción, investigación, desarrollo y los niveles jerárquicamente inferiores.

El tipo de organización propuesto es jerárquica consultiva, permitirá aprovechar al máximo el potencial de todos los colaboradores, funciona con una estructura conocida como línea y estará complementada con un cuerpo de asesores conformado por el resto de integrantes de la organización de mujeres, a quién llamaremos staff.

Ambas estructuras trabajarán en conjunto, deberán conocer y orientar su actuación diariamente con el único fin de crecer y expandir las operaciones de comercialización.

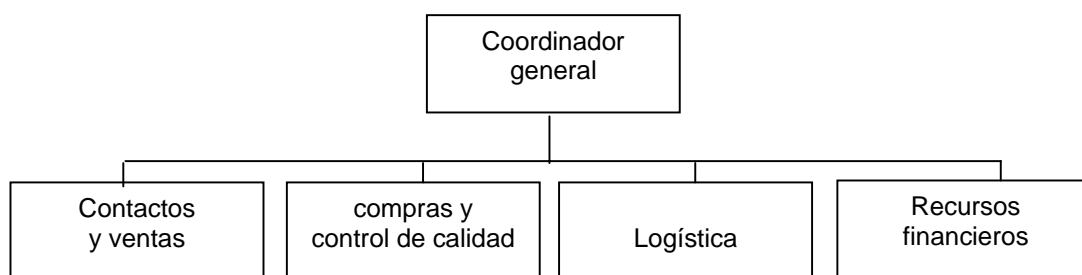
Es importante saber que las actividades del personal de línea tienen una ejecución práctica y cuantificable, debe estar relacionado con el manejo de las operaciones, tiene autoridad ya que se necesita para no perderse la estructura, también es importante a la hora de asignar responsabilidades y delegar actividades, cada colaborador debe tener claras sus funciones y responsabilidades.

Por lo tanto el proceso de administración va desde la presidenta de la directiva pasa por el resto de la misma quienes en este caso fungirán como encargados de departamentos y posteriormente trasmitirlo a todas las integrantes del grupo de artesanas. El staff en este caso el resto de la directiva dirigirá sus actividades al resto del grupo para mejorar condiciones de trabajo, optimizar funciones, velar por que los materiales sean de primera y que nunca falten, cumplimiento en la entrega de pedidos, etc. Se deberán plantear ideas y propuestas técnicas que permitan que el grupo enfrente las condiciones que propone el entorno externo.

Tanto la estructura formal como el staff deben trabajar estrechamente, debido a que quién ostenta la autoridad necesita del staff para efectuar sus actividades y el staff requiere del línea para ejecutar su planeación. En la estructura formal debe mantenerse el orden y la autoridad de cada uno de los puestos, como los colaboradores están claros de cuales son sus actividades y las responsabilidades que conlleva, el sistema debe funcionar correctamente.

A continuación se muestra la figura 13. Donde se da a conocer el sencillo organigrama propuesto para el grupo de artesanas, esta compuesto por una coordinadora general quién dirige a cuatro departamentos, la coordinadora general ejerce autoridad formal sobre ellas, cada jefe de departamento debe reunirse periódicamente con la coordinadora general para verificar los planes y su ejecución, hacer recomendaciones, cambios necesarios y sí se necesita ayuda técnica debe solicitarse a las instituciones antes mencionadas con el fin de conseguir rentabilidad y expansión del negocio.

Figura 13. Organigrama propuesto



Como puede observarse el grupo cuenta con una estructura que minimiza los niveles jerárquicos, y mantiene la autoridad para establecer el control. Como la cantidad de colaboradores es mínima, todos deben ser multifuncionales y en

caso de que otro departamento necesitara ayuda, cualquier persona debe estar disponible y en capacidad de ayudar sin descuidar sus propias obligaciones, esto también le ayudará a conocer las funciones de otros para hacer sus proyecciones y mejorar su programación, las funciones de cada departamento se describen a continuación:

- Coordinador General: deberá encargarse de la planificación estratégica, velará por el buen desempeño de la empresa en el mercado, debe controlar y verificar si los lineamientos generales definidos se cumplen según lo establecido, es importante que fomente la cultura organizacional de la empresa haciendo énfasis en la calidad de la misma.
- El departamento de ventas tendrá dos funciones, se encargará de realizar las ventas ya establecidas y la otra parte la dedicará a encontrar compradores de los productos ya sea en el extranjero ó a nivel nacional y local. Es importante saber que este es el motor del proceso de comercialización por lo tanto debe también establecer condiciones tales como: venta, contratos, forma de pago, entrega de productos y recibo de los mismos. Debe ser muy insistente al buscar otras alternativas que permitan la expansión.
- El departamento de compras y calidad deberá encargarse del contacto con los proveedores de materia prima (diferentes hilos, etc.) verificando su calidad, fechas de entrega, cantidades, precios, etc. Este departamento será el encargado de establecer los criterios de calidad, tanto en la recepción de materiales, como en la producción de los diferentes artículos que se procesarán. Es aquí donde se dan las bases para planificar y promover las ventas.
- El departamento de Logística es el encargado de recibir la producción de todas las artesanías clasificarlo, empacarlo de acuerdo a los lineamientos establecidos considerando tamaños, calidad y destinos, establecer las

rutas de transporte de los productos desde la comunidad a los diferentes puntos de entrega, según el contrato de compraventa.

- El departamento financiero velará por el buen manejo de los recursos financieros, teniendo en cuenta la inversión en materia prima, los costos de transporte, costos debidos a devoluciones y mala calidad de productos o materia prima. Los recursos se obtendrán de la propia venta de los productos. En el futuro se tendría la necesidad del departamento de recursos humanos, mientras tanto si surgen necesidades de ese tipo aquí pueden absorberse, aquí es donde debe darse apoyo proporcionando recursos según sea la necesidad.

Al iniciarse el proyecto es importante que cada miembro reciba la capacitación adecuada e inducción.

Por medio de una buena capacitación se proporciona al trabajador las condiciones o habilidades requeridas, que le permitan desempeñarse adecuadamente en su trabajo, deben reunirse periódicamente para unificar criterios y por medio de una relación honesta conocer las situaciones en las que limitan su rendimiento y donde pueda recibirse sugerencias basadas en la experiencia del resto del personal, todo debe darse en un ambiente de confianza para que la colaboradora no tema recibir posteriormente represalias. También son importantes aspectos tales como:

- Si fuera necesario deberán inscribirse en el registro mercantil tributario unificado de la superintendencia de Administración Tributaria (SAT) y de esta forma obtener un número de identificación tributaria (NIT).
- Es importante saber que al estar establecidos como una empresa es necesario registrarse como tal en el Registro Mercantil General de la

República, según se indica en el artículo diecisiete(17) del decreto dos guión setenta(2-70) del congreso de la República: “Código de comercio”.

- Según el artículo ocho (8) del decreto sesenta y ocho guión ochenta y seis (68-86), del congreso de la república”: Ley De Protección y Mejoramiento Del Medio Ambiente”, previo a la elaboración de algún producto en serie, es necesario efectuar un estudio de impacto ambiental, con el objeto de verificar si el proceso conlleva al deterioro del medio ambiente. A continuación se muestra la tabla XI. sobre la estratificación empresarial en relación con el número de trabajadores.

Tabla XI. Estratificación empresarial

Estratificación empresarial	No. De trabajadores
Micro-empresa	1 a 5
Pequeña empresa mediana	6 a 10
Pequeña empresa grande	11 a 20
Mediana empresa pequeña	21 a 40
Mediana empresa mediana	41 a 80
Mediana empresa grande	81 a 160
Gran empresa pequeña	161 a 320
Gran empresa mediana	321 a 640
Gran empresa grande	640 a más

3.4.1 Control y supervisión de productos

Se debe mantener un control y supervisión sobre los productos que se están elaborando.

Como la actividad se desarrolla en grupos familiares independientes unos de otros, es necesario llevar un control sobre la cantidad, calidad, ventajas y desventajas.

Que cada grupo alcance en la elaboración de los productos, con el fin de mejorar los procesos y la calidad en general.

Además saber cuánto, cómo, dónde y cuándo se dispone a la venta, son datos importantes que deben supervisarse y controlarse por medio de aproximaciones, que permitan hacer arreglos y contratos de venta.

3.4.2 Manejo control y supervisión de materia prima

Al igual que la producción la materia prima también debe ser monitoreada continuamente, para poder evaluar si se cuenta con la cantidad necesaria, colores, etc.

Y de esta forma cumplir con los requerimientos y especificaciones de los contratos que se tengan, de esta forma puede garantizarse que las entregas se hagan según lo pactado, además de darse la oportunidad de tener los pedidos de materia prima a tiempo.

4. PUESTA EN MARCHA DEL PROYECTO

Aquí se definen las normas ó procedimientos que serán necesarios para llevar a cabo la implantación de la propuesta de comercialización de tejidos y los recursos a utilizar.

En este capitulo se definen las normas o procedimientos que serán necesarios para llevar a cabo la implantación de la propuesta de comercialización de tejidos y los recursos a utilizar.

4.1 Control de producción

Dentro de las políticas de mercadeo y control de la producción existen dos formas de trabajo:

- Recibiendo órdenes de los clientes, y a raíz de esto se genera trabajo para poder cubrir esas órdenes
- Obteniendo órdenes de los clientes, estas órdenes se cubren con trabajo generado antes de la recepción de las mismas

Las artesanas de Chugüexá trabajarán sobre pedidos ya estipulados con el cliente(en este caso empresas exportadoras de artesanías establecidas en el municipio de Chichicastenango, otras tiendas minoristas, etc.), por lo tanto el trabajo se hará bajo la política de recepción de órdenes, produciendo inevitablemente mayor incertidumbre.

La coordinadora general deberá estar bien informada y coordinar con el departamento de ventas debido a que es aquí donde se reciben las órdenes de los clientes. En el momento en que el departamento de ventas genere un

contrato debe reunirse con toda la directiva y poder hacer la planeación correspondiente que permita cumplir a cabalidad con todo lo estipulado. Es importante que todos los departamentos hayan asistido al mercadeo para fijar la fecha de entrega que aparece en el contrato.

Partiendo de la orden de trabajo se debe elaborar un programa guía que permita determinar la disponibilidad y requisitos de materia prima así como de mano de obra, fijar las fechas en las que deben terminarse las funciones principales y tener claro que cualquier cambio ya sea en la demanda, materiales, recursos, mano de obra etc.

Obliga a revisar nuevamente el programa guía. Algunos parámetros deben evaluarse continuamente para llevar con éxito la producción de las artesanías y poder cumplir con las fechas de entrega:

- Organización de la producción: debe reunirse a todas las artesanas y comunicarles que se tiene un pedido, detallando la cantidad de artículos de cada tipo, todos los requerimientos que el cliente exige haciendo énfasis en la calidad de los mismos. Es muy importante asignar a cada artesana una cantidad de artículos y proporcionar toda la información necesaria para su producción, debe quedar muy clara la fecha de entrega de los mismos, también debe tomarse en cuenta la habilidad de cada una en la elaboración de determinado artículo para que trabajen a gusto haciendo lo que mejor pueden hacer y siempre motivarlas a que aprendan otras técnicas y diseños.
- El departamento de compras y calidad debe proporcionar a cada artesana un estimado de los materiales que se emplearán en la elaboración de los artículos, es muy importante que se entregue el

material necesario y que la calidad de los mismos sea la mejor, ya que si la materia prima no es la adecuada las artesanas no podrán cumplir con la tarea asignada

- Todos los integrantes del grupo deben saber que la operación de todo el sistema de programación dependerá de la habilidad de las artesanas y los administradores en general. Los departamentos de logística, ventas compras y calidad en este caso deben cumplir las obligaciones de un supervisor de línea, por lo tanto se encargarán de visitar a cada artesana y evaluar su trabajo, colaborando en la solución de cualquier tipo de problema que se tenga, siempre cuidando que las artesanas estén cumpliendo con las especificaciones del contrato y que las fechas de entrega se mantengan. En caso de que surja algún imprevisto se debe reunir a todas las artesanas nuevamente e informar de los cambios y prioridades, así mismo proporcionar los materiales que sean necesarios para cumplir con los objetivos
- Cuando se tenga toda la producción terminada el departamento de compras y calidad debe revisar nuevamente la calidad de la producción para asegurarse que se cumplió con la misma, logística debe clasificar y empacar las artesanías de acuerdo a lo establecido, el departamento de contactos y ventas debe asegurarse de que todo esté según lo pactado en el contrato, haciendo especial énfasis en el día y hora asignado para la entrega final.

4.1.1 Control de variedad

Debido a que las artesanas trabajarán con otro tipo de artículos, y es muy posible que en el futuro se les soliciten algunos productos nuevos, es muy importante que aprendan a llevar un control sobre la variedad de los productos,

esto incluye los métodos que se apliquen, las técnicas de organización y manufactura así como los materiales que se utilicen. Es deseable que haya cierta variedad, pero con forme se incrementa la producción también crecerá el

número de problemas respecto a organización y costos. Sí no se toma el control de la variedad se puede llegar a tener problemas tales como:

- Exceso de producción almacenado
- Necesidad de espacio para el almacenamiento
- Problemas a la hora de hacer un registro de existencias
- Acumulación de solicitudes de materiales al almacén
- Dificultades en la calidad de los artículos, etc.

Es importante que la gerencia del grupo sepa que el control de la variedad es su responsabilidad, por lo tanto se debe tener un programa que ayude a mantener todo bajo control.

A continuación se muestra la tabla XII. tomada del libro “La producción industrial su administración”, Keith Lockyer, pág. 47. Se da a conocer las metas de un programa de control de variedad.

Tabla XII. Metas de un programa de control de variedad

1	Variedad mínima de productos
2	Variedad mínima de partes
3	Variedad mínima de materiales
4	Variedad mínima de procesos
5	Variedad mínima de personal

Un programa de control de variedad puede emprenderse en tres formas:

- Simplificación, cuando es necesario reducir la variedad que ya es innecesaria(Brisch)
- Estandarización, mantiene un control sobre la variedad necesaria(Brisch)
- Especialización, es necesario concentrarse en las actividades que requieran conocimiento especializado

La combinación de estos tres requerimientos permitirá mantener bajo control las operaciones, debe tenerse claro que esto demanda que el esfuerzo sea continuo donde todo el grupo mantenga una clara conciencia de los peligros de la diversidad incontrolada.

4.1.2 Ingeniería de valor

Por medio del análisis de valor se puede reducir y controlar los costos, ya que se puede mejorar la manera de fabricar el producto.

El análisis de valor es “un procedimiento organizado para la eficiente identificación de los costos innecesarios, mediante el análisis de función”(L.D. Miles). ¿Qué es entonces función? : la función es aquella propiedad del producto que hace que funcione o se venda, por lo tanto lo primordial es identificar la función del artículo y luego se debe examinar las diferentes alternativas que se tienen para lograr esa función, escogiendo la que represente menos costos, cuidando siempre cumplir con las especificaciones del producto, para que el mismo mantenga la calidad deseada.

El valor puede equipararse con el precio, entonces ¿qué es el precio? : el precio es lo que se cede, se entrega, o se sacrifica con el fin de lograr lo que se quiere o necesita. Un mismo producto puede tener valores diferentes:

- Valor de cambio: es el precio que un comprador ofrece por un producto, este es el precio convencional de compra y es la suma del valor derivado de la utilidad del producto más el valor que su propiedad misma representa para el comprador.
- Valor de uso: es el precio que el comprador ofrece para asegurarse de que el producto cumplirá su función
- Valor estimativo: es el precio que se ofrece por el producto, superior al valor de uso

Valor de cambio = valor de uso + valor estimativo

El valor de cambio lo determina el mercado y ésta influenciado por la utilidad del producto y por la estimación que se le tenga.

cuando se compra un artículo siempre debe tratarse de expresar estos valores en términos monetarios con el fin de evaluar el grado de aceptabilidad que tiene el producto **18**.

A continuación se muestra la tabla XIII. Tomada del mismo libro Pág. 64, donde se da a conocer las doce preguntas de Gage sobre el análisis de valor.

Tabla XIII. Las doce preguntas del análisis de valor

1	¿Qué es el producto?
2	¿Cuánto cuesta?
3	¿Cuántas piezas tiene?
4	¿Qué hace?
5	¿Cuántas unidades se requieren?
6	¿Cuál es la función primaria?
7	¿Qué más hace?
8	¿Cuánto costará eso?
9	¿cuáles son las tres maneras alternativas que Indican las diferencias entre "costo" y "valor de uso?"
10	¿Cuáles ideas se van a desarrollar?
11	¿qué otras funciones y características de Especificación deben incorporarse
12	¿qué se necesita hacer para vender las ideas y Evitar los obstáculos

Para las artesanas de Chugüexá sería muy importante la aplicación de las técnicas de análisis de valor, ya que esto tendría un amplio beneficio en la elaboración de artículos de gran calidad y con mayores ahorros.

4.2 Control de calidad

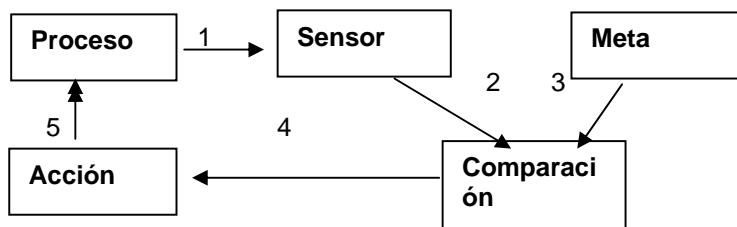
La palabra “control” se refiere al proceso que se emplea con el fin de cumplir con los estándares. Esto consiste en observar el desempeño real, compararlo con algún estándar y después tomar medidas si el desempeño observado es significativamente diferente del estándar **19**. Como el proceso de control tiene la naturaleza de un ciclo de retroalimentación, para comprenderlo mejor a continuación se muestra la tabla XIV. Donde se da a conocer la

secuencia universal de pasos, puede aplicarse tanto al control de costos, inventarios, control de calidad, etc. Tomada del libro análisis y planeación de la calidad, J:M:JURAN; F:M:GRYNA, tercera edición. Pág. 98-99.

Tabla XIV. Secuencia universal de pasos para el control

1	-Selecciona el sujeto de control: esto es, escoger lo que se quiere regular
2	-Elige una unidad de medida
3	-Establece una meta para el sujeto de control
4	-Crear un sensor que pueda medir el sujeto de control en términos de la unidad de medida
5	-Mide el desempeño real
6	-Interpreta la diferencia entre el desempeño real y la meta
7	-Toma medidas (sí es necesario) sobre la diferencia

Figura 14. El ciclo de retroalimentación.



La figura 14. muestra el ciclo de retroalimentación que se menciono anteriormente.

Las artesanas de Chugüexá deben tener claro que debido al tipo de trabajo que se ejecuta es necesario que cada tejedora tenga la capacidad de manejar un alto grado de autocontrol, el autocontrol permite a una persona tener dominio completo sobre el logro de los resultados planeados, por lo tanto permitiría que cada artesana se responsabilice de los resultados de los artículos elaborados, para que cada una de las tejedoras se considere en estado de autocontrol es necesario que se le proporcione por lo menos lo siguiente:

- Conocimiento sobre el artículo que se supone debe hacer, por ejemplo, las especificaciones del cliente, la programación, las ganancias que se esperan, etc.
- Conocimiento sobre su desempeño, por ejemplo, el grado de conformancia respecto de las especificaciones (esto es la medición de la calidad), la ganancia real, la tasa de entregas.
- Los medios que le permitan regular su desempeño en el caso de que no pueda cumplir con la meta establecida, es importante que los medios incluyan siempre la autoridad y la habilidad para regular variando, ya sea: a) el proceso bajo la autoridad de la persona o b) la conducta de la persona.

4.2.1 Manejo del significado de conceptos de calidad y Confiabilidad

¿Qué es calidad? El diccionario tiene muchas definiciones de “calidad”. Una definición breve que tiene mucha aceptación es: la calidad es la satisfacción del cliente. “Adecuado para el uso” es una buena definición alternativa **20**.

Lo básico de la definición comienza con la palabra “cliente” y un cliente es aquel a quien un producto o proceso impacta: es muy importante que las artesanas oriente la calidad a los clientes externos, en este caso, el usuario final, intermediarios, comerciantes, etc. Para que los productos elaborados puedan competir a nivel internacional y tengan una excelente aceptación y por ende optimas ganancias.

Debido a que los productos elaborados deben tener una larga vida de servicio con pocas fallas, es necesario prevenir la tasa de descomposturas a través del tiempo, para esto es importante que el grupo de artesanas maneje el concepto de confiabilidad.

¿Qué es la confiabilidad entonces?, Confiabilidad es la habilidad de un producto para realizar una función requerida bajo las condiciones establecidas durante un periodo dado (ISO 8402-1986). En forma más sencilla, confiabilidad es la oportunidad que tiene un producto de funcionar durante el tiempo para el cual fue requerido **20**.

Para que esto se cumpla es necesario analizar las siguientes implicaciones:

- Se deben establecer las metas globales de confiabilidad

- Separación de las metas de confiabilidad
- Análisis de esfuerzo
- Identificación de las partes críticas
- Analiza las fallas
- Revisión del diseño
- Habla con los proveedores respecto a materiales

Para esto es necesario mantener bajo un continuo chequeo la calidad de los productos y hacer énfasis en la mejora continua.

4.2.2 Organización de círculos de calidad

Para que todas las artesanas participen de la calidad, se sugiere la formación de círculos de calidad, un círculo de calidad es un grupo de personas de la fuerza de trabajo, por lo general dentro de un departamento, que se reúne cada semana en forma voluntaria(en tiempo de la compañía) para estudiar los problemas de calidad que ocurren dentro de su departamento, Los miembros del círculo de calidad eligen los problemas y reciben adiestramiento en las técnicas de solución de problemas **21**. Las tejedoras deben reunirse por lo menos una vez a la semana y tratar los problemas que cada una esta teniendo, luego deben proponer soluciones basadas en la experiencia que cada una tiene, al final se encontraran con una serie de solución de problemas y deben ir eliminando algunos y enfocándose en los que a criterio de la mayoría aportan mejores resultados. El efecto de los círculos de calidad en los grupos permitirá a las artesanas mejorar sus aptitudes personales, aumentar la autoestima de cada una de ellas, en general a cambiar ciertas características de su personalidad.

4.2.3 Verificación de costos de la calidad

La verificación de los costos de la calidad permitirá que la dirección del grupo de artesanías analice la situación y puedan tomar medidas que ayuden a corregir estos problemas. Se debe analizar los costos de fallas internas tales como:

- Desperdicio: mano de obra, materiales, costos generales de los productos defectuosos
- Reprocesos: el costo de corregir las fallas en artículos que no pasan las inspecciones de calidad
- Análisis de fallas: costos de analizar los productos que no cumplen con las especificaciones y determinar sus causas
- Materiales de desperdicio y reproceso: cuando los proveedores no entregan materiales según especificaciones del contrato
- Inspección del 100%: cuando el nivel de defectos es tan alto que no existe confiabilidad en el lote, por lo tanto se inspecciona prenda por prenda
- Reinspección y volver a probar: el costo de volver a revisar artículos que fueron reparados
- Rebajas: debido a problemas de calidad

Existen costos de fallas externas que también vale la pena analizar, estos se dan por lo general después de que el producto se ha enviado al cliente:

- Costos de garantía: cuando debido a una garantía se debe reparar o reemplazar cierto artículo
- Conciliación de quejas: el costo de investigar quejas justificadas debido a productos defectuosos

- Material regresado: cuando por problemas de calidad el cliente regresa un producto y es necesaria la devolución del dinero, o cambiar el artículo
- Concesiones. Costos de concesiones hechas a los clientes debido a la aceptación de artículos que no cumplen con las especificaciones

Existen otros costos ocultos que también merecen tomarse en cuenta:

- Ventas potenciales perdidas. Cuando por mala calidad se cancela un pedido
- Costos de rediseño debido a la mala calidad
- Los costos de cambiar un proceso debido a que no se tiene habilidad para efectuar el diseño
- Los desperdicios no reportados

Si se enfoca la atención y se verifican estos costos, quedarán tan sorprendidas de las pérdidas obtenidas, que con toda seguridad se tomarán medidas que permitan corregir los problemas.

4.2.4 Implantación del control estadístico de la calidad

Para el grupo en estudio, el control estadístico de calidad será algo muy novedoso y por supuesto que tendrán muchas dudas sobre la veracidad de su uso, las artesanas por generaciones se han basado únicamente en su conocimiento y experiencia para determinar si un artículo tiene la calidad requerida.

Será necesario reunir previamente a todas las artesanas e informarles de la forma más simple sin usar vocabulario rebuscado e innecesario, se debe basar la explicación en enseñar ideas en lugar de una nueva terminología. Es indispensable que todas entiendan cuáles van a ser los criterios a evaluar, y

explicarles cuantas unidades se toman como muestra de cada lote de productos y cuantas unidades conforman un lote.

Debe quedar muy claro con cuantas unidades se acepta o rechaza un lote. Es importante que se les informe quienes serán los encargados de este trabajo, también se les informará que toda duda de materiales o procesos, todo lo referente con alguna asesoría que necesiten pueden acudir a estas personas, quienes deberán informar y asesorar a todas las artesanas en los asuntos que estén relacionados con la calidad del producto, ya sea insumos o procesos de producción.

El departamento de compras y calidad deberá estar conformado por dos personas que tengan experiencia y conocimientos en lo referente a calidad en los materiales (variedad de hilos, herramientas de trabajo, etc.), deberá conocer cada uno los pasos en la elaboración de los artículos (diseños, formas de ensamblar una pieza etc.). Es conveniente que el personal encargado de la calidad asista a una serie de conferencias de evaluación que les permita conocer los métodos del control de la calidad. No se necesita comprender los detalles del proceso, basta con aprender lo necesario de la teoría matemática en que se apoya esta nueva técnica.

Todo el grupo es responsable de la calidad de su producción. Tomando esto en cuenta el método a seguir tomará a cada artesana como encargada de la “INSPECCINÓN “ de su propia producción, cada tejedora por medio de la inspección tendrá un instrumento activo para eliminar la posibilidad de que sus artículos sean rechazados, por ende debe interesarse no solo en el producto terminado sino también en la calidad de la materia prima que recibe y el estado en que se encuentre su equipo de trabajo (instrumentos del telar que emplea).

Debe entenderse que no se pretende que cada tejedora haga el trabajo que corresponde al departamento de control de calidad, al contrario si cada artesana cuida desde el inicio la calidad de su producción tendrá como resultado evitar los costos excesivos y los molestos retrasos que ocasionan los rechazos de productos defectuosos.

Para que cada artesana haga bien su trabajo desde el principio necesita conocer las garantías que le indiquen que el trabajo que está llevando a cabo se ajusta a las instrucciones y características del producto.

Criterios de inspección:

- Por el uso, basado en su función. Ejemplo, la materia prima no debe desteñir, el material al ser sometido al lavado y secado automático no debe perder sus características originales, las medidas por cada talla deben ser aproximadamente igual.
- Por el usuario, basado en la apariencia que tiene el artículo. Ejemplo, colores, diseño, acabados y apariencia del tejido.

Responsabilidades de cada artesana en su función de inspector :

- Inspección de insumos. Cuando le sea entregada la materia prima a cada una de las artesanas, deben verificar la calidad y cantidad de la misma, contra el pedido correspondiente
- Inspección de herramientas. Cuando se inicia la manufactura de un producto cada artesana debe revisar si su equipo de trabajo (su telar y accesorios) esta en optimas condiciones, ya que es más fácil reparar una herramienta defectuosa que obtener artículos defectuosos que ocasionen rechazos

- Inspección de piezas. Cuando se trabaja en artículos que requieren la fabricación por partes para luego ensamblarse, el caso del gúipil que se elabora en tres partes y luego se ensambla. Se debe revisar minuciosamente cada una de las piezas para que el ensamble sea perfecto
- Inspección del producto terminado. Cuando se tenga un artículo terminado se debe inspeccionar para verificar su calidad y garantizar que no será rechazado

Auditoria de calidad, esta función corresponde al departamento de calidad quienes deben conocer los requerimientos de cada producto y la capacidad de los procesos, ya que ellos son los responsables de la “cantidad y calidad” de todos los productos elaborados.

El tipo de inspección que realizarán será “localizada”, ya que deben visitar a cada una de las artesanas y realizar la inspección en el punto donde está llevándose a cabo la manufactura del producto. Con frecuencia hay fricciones entre productores y encargados de la calidad, por lo tanto se recomienda al grupo mucha comunicación y el entendimiento de que la calidad depende de un esfuerzo continuado y no solo de la inspección.

El control estadístico de la calidad, se refiere a la comprobación de la calidad, mediante técnicas basadas en métodos de muestreo. El muestreo actúa tomando muestras y posteriormente interpretando los resultados mediante análisis matemáticos. Esto deriva del hecho de que un sistema estable sujeto solo a variaciones aleatorias, obedece a conocidas leyes matemáticas. A veces la fuente de los problemas obedece a causas imputables que pueden ser controladas, por ejemplo, herramientas de trabajo en malas condiciones, variaciones de materia prima etc.

Por otro lado las variaciones casuales o aleatorias las cuales es más difícil controlar, ejemplo, discontinuidades repentinas en el material, distracciones casuales que apartan la concentración de la tejedora, etc.

Debido al tipo de producto en cuestión, el controlador estadístico de calidad se basara en el tipo de problema, cuando el producto tiene un atributo que se califica como “bueno “ o “malo”, “defectuoso” o “no defectuoso”.

Control de atributos se llamará el proceso que se empleará para medir la calidad, ya que permitirá tomar la decisión apropiada entre dos posibles, esta es una situación binominal, y el proceso de muestreo esta regido por las leyes de la distribución binominal.

Es también necesario definir cual va a ser el plan para el muestreo de aceptación, debido a que cualquier consumidor debe saber que en todo lote de bienes que reciba siempre habrá algunos que estén defectuosos. La proporción de unidades defectuosas que se puede tolerar en cada lote, debe ser acordada entre el proveedor o fabricante y el consumidor, debe ser de mutuo acuerdo.

Teniendo esto previamente establecido pueden definirse las acciones que van a encaminarse con el fin de garantizar que las entregas no contengan mas unidades defectuosas de las pactadas. Para realizar la inspección correspondiente, en este caso se recomienda la técnica llamada “muestreo de aceptación”, donde se van a seleccionar artículos “buenos o “malos” derivada de un muestreo por atributos

- El método consiste en seleccionar al azar una determinada cantidad de artículos pertenecientes a un lote determinado de productos.

- Se deben inspeccionar todas las muestras tomadas y aceptar el lote según los resultados obtenidos de las muestras.
- El lote completo será aceptado si el número de unidades defectuosas en la muestra es igual o menor a la cantidad pactada
- El lote completo debe ser rechazado si el número de unidades defectuosas en la muestra seleccionada es mayor a la cantidad acordada.

El análisis anterior deja claro que cualquier muestreo que se elija, da la posibilidad de que se corran dos tipos de riesgos, estos se describen a continuación :

- Riesgo del fabricante, consiste en que un lote con calidad aceptable sea rechazado debido a los resultados de la muestra seleccionada
- Riesgo del consumidor, en este caso un lote con calidad insatisfactoria puede ser aceptado debido al resultado de la muestra obtenida
- Nivel aceptable de calidad (NAC), este define el porcentaje mas alto de rechazos que debe aceptar el receptor regularmente, al mismo tiempo que especifica el riesgo que sean rechazados lotes buenos
- Tolerancia del lote, es el porcentaje de unidades defectuosas que el receptor no aceptara, indica que todos los lotes que tengan calidad igual o menor deben ser rechazados, aquí el riesgo de aceptar una mala calidad la corre el consumidor

Las personas encargadas del control de calidad deben verificar la secuencia que se tenga de los registros del control de calidad y controlar que la calidad de los artículos recibidos es bastante alta, se recomienda hacer lo siguiente.

- Deben recoger al azar una cantidad de muestras del lote (la cantidad a muestrear debe ser menor que la cantidad elegida en el muestreo sencillo utilizado anteriormente)
- Si el número de unidades defectuosas es en este caso menor a la cantidad pactada, puede aceptar todo el lote
- Si el número de unidades defectuosas es mayor que el número de rechazo, se debe proseguir tomando una segunda muestra
- Si la suma de rechazos encontradas en las dos muestras tomadas es menor que la cifra de aceptación, puede aceptar el lote entero
- Si por el contrario la suma de rechazos encontrados en las dos muestras es mayor que la cifra de aceptación puede rechazar el lote completo, o bien efectuar una inspección del 100% separando las unidades defectuosas y esperar que sean reparadas para luego inspeccionarlas.

Ejemplo. Supongamos que los encargados de calidad reciben 100 unidades de servilletas confeccionadas en color rojo con franjas amarillas, toman del lote de 100 unidades una muestra de 20 servilletas y las inspeccionan:

- Si hay dos o menos unidades defectuosas, acepte el lote
- Si hay 5 o más unidades defectuosas, rechace el lote
- Si hay 3 o 4 unidades defectuosas, tome una segunda muestra de 20 servilletas
- Si el total de unidades defectuosas en ambas muestra es menor que 5, se puede aceptar el lote
- Si el total de unidades defectuosas en ambas muestras es mayor de 5 rechace el lote

Existen tablas estándar que ayudan a elegir el esquema de muestreo apropiado, la BS 6001(en Gran Bretaña) y la MIL-STD-1050 (en Estados Unidos) **22**.

Para calcular la calidad media de los lotes de salida se tiene la siguiente fórmula(AOQ) **22**.

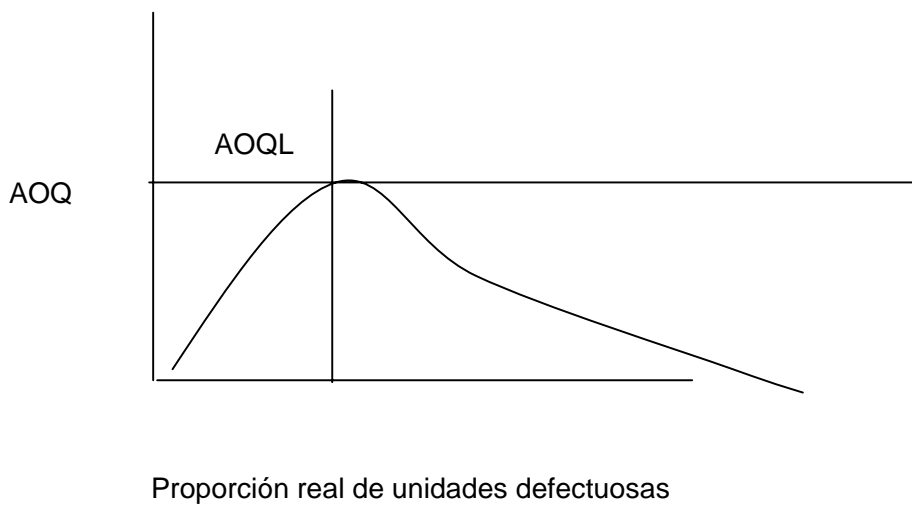
$$AOQ = \text{núm. real de unidades defectuosas en lotes aceptados} / \text{núm. total de artículos en lotes aceptados.}$$

Si la calidad de los lotes inspeccionados es alta, la calidad de salida también será alta, de igual forma si la calidad de los lotes inspeccionados es mala, la calidad de salida será mala.

A continuación se muestra la figura 14. la curva que representa la variación de AOQ con la proporción real de unidades defectuosas, en los lotes presentados para la inspección.

La cresta representa la peor calidad que se aceptaría regularmente para los lotes, y se conoce como el “nivel aceptado de calidad de los lotes de salida”, AOQL, por sus siglas en inglés, del esquema de muestreo **22**.

Figura 15. Curva de variación.



Se recomienda a las personas encargadas de calidad llevar registros de inspección desde el inicio de las auditorias.

Pues los registros serán útiles después para mostrar un cuadro de la estabilidad de determinado producto y su proveedor en particular, se sugiere el siguiente formato.

Figura 16. Formato de inspección.

PLAN DE MUESTREO Parte No.-----

TEJIDOS TIPICOS

Nombre del proveedor-----

Fecha	Pedido No.	Tipo artículo	Tamaño lote	No. Unid.Defec. De la muestra	Aceptar/Rechazar

4.2.6 Índice de calidad

Para verificar la calidad de productos completos, el departamento de control de calidad necesitará consultar un índice de calidad, para efectuarlo se sugiere lo siguiente.

- Inicialmente se le da al producto una calificación de 100 puntos

- Posteriormente se restan las calificaciones como deméritos por cada falla que se encuentre al artículo. Una falla mayor 5 deméritos, una falla menor 2 deméritos, una falla trivial 1 demérito
- La cifra resultante se puede comparar ya sea con una cifra aceptable acordada previamente, o con algún índice de la competencia **23**.

4.3 Compras-control de materia prima

La función principal del departamento de compras será la de proveer a las artesanas del material apropiado, en el tiempo estimado, en la cantidad que se necesita y a un precio óptimo. Es aquí donde se establecen los primeros contactos y son una ventana al mundo de la compañía, deben estar al tanto de los precios, entregas, comportamiento de los materiales etc. En fin se debe considerar que el material comprado significa una enorme proporción del precio final de venta del producto.

Los encargados de hacer las compras tienen las siguientes responsabilidades:

- Debe tenerse un manejo adecuado de los recursos económicos, comprar significa gastar dinero de la compañía y por ende se deben entregar cuentas claras
- Debido a que las compras de materiales van a ser significativas, es necesario informar siempre a la coordinadora general de todos los movimientos que se hagan ya que a veces los términos favorables solo se consiguen por medio de negociaciones directas con los administrativos de la empresa proveedora

- Como se trabajara con pedidos de los clientes será necesario tener una amplia flexibilidad en los recursos, por lo que se debe estar muy atento al consumo de producción y abastecer el material a tiempo.

Todas las compras se harán a través de este departamento para mantener una política consistente de compras, las negociaciones con los vendedores deben hacerse por medio de un solo contacto para evitar problemas, este contacto deberá tener registros organizados de todas sus compras, se debe manejar óptimamente los siguientes criterios:

- Flexibilidad
- Estrecha relación con las artesanas tejedoras
- Responsabilidad

Las tareas que deben cumplirse en todo momento son las siguientes:

- Compra materiales al menor costo total para la compañía, deben adquirirse en los términos más ventajosos y poder asesorar sobre tamaños y elección de materiales.
- Son los responsables de la entrega de los materiales en el tiempo correcto, para esto será necesario mantener contacto con los proveedores antes de que el material sea requerido por lo menos dos semanas antes y luego volver a indagar para las fechas de entrega, no es prudente anticiparse demasiado ya que se tendría problemas con el pago, etc.
- Prever si la entrega no se va a cubrir, se debe informar a todas las tejedoras y reprogramar el trabajo considerando las prioridades necesarias

- Cada vez que se reciba una factura se debe verificar los precios y comparar con los estipulados, tener especial cuidado con las cantidades recibidas, ya que las devoluciones son tediosas y tardadas.
- Cuando se tenga algún reclamo a los proveedores, se debe informar primero al departamento de compras para que estos estén presentes en la discusión y que los precios de los arreglos concuerden con lo establecido.
- Cuando se necesite emplear materiales nuevos, el departamento de compras debe asesorar en cuestión de precios, para que la política se mantenga.

Para clasificar a los proveedores se deben basar en los siguientes criterios.

- Calidad
- Entregas
- Costo
- Servicio y confiabilidad

El comprador puede hacer una evaluación subjetiva utilizando una escala de 1 a 5, donde 5 es un puntaje excelente y 1 es una calificación muy pobre.

Para efectuar las compras se necesitará una orden de compras, se sugiere que la misma tenga por lo menos los datos siguientes **23**.

- Nombre y dirección de la compañía emisora
- Nombre y dirección de la compañía receptora
- Número de identificación
- Cantidad requerida del producto
- Descripción y / o especificación plena del producto requerido
- Precio acordado entre el comprador y el vendedor
- Entrega acordada entre el comprador y el vendedor

- Asignación del costo para uso interno
- Instrucciones de la entrega para uso interno
- Firma y cargo del comprador en la compañía
- Condiciones comerciales de la compañía

De la misma manera cuando se haga entrega de materiales a las artesanas se debe llevar un control riguroso que permita saber que cantidades se están abasteciendo, para que artículos, etc. Se recomienda un formato que contenga por lo menos la información siguiente **24**.

- Fecha de origen
- Firma de origen
- Ubicación del costo
- Material requerido, preferiblemente con su número de código o nombre
- Cantidad de material requerido
- Material enviado
- Cantidad de material enviado
- Fecha de envío
- Firma del remitente
- Firma del receptor

Pueden llevarse otros documentos de control de material que ayuden a mantener todo bien programado.

- Nota de devolución o de crédito. Permite que el material no empleado regrese de la casa de la artesana al almacén general
- Una nota de transferencia de material. Permitirá que se transfiera material de una artesana a otra

- Nota de sobrantes. Se registran los sobrantes y estos pueden devolverse al almacén general a cambio de nuevo material(para esto será necesario que el departamento de calidad lo apruebe)
- Una nota de déficit. La emitirá el almacén a la tejedora solicitante, cuando el material pedido no este disponible

El departamento de compras debe dar un número de orden a cada artículo para poder hacer referencia fácilmente y sin equivocarse respecto a cualquier artículo.

4.3.1 Implementación de un almacén general

La implementación de un almacén general tiene como objetivo, mantener la materia prima en un lugar cómodo, seguro y accesible para todas las artesanas. Debe de instalarse en el mismo lugar que la coordinadora general utiliza para reunirse con el grupo de staff, puede ser un lugar adecuado dentro de su propia vivienda, es importante que el lugar asignado se mantenga alejado de toda persona, debe tener acceso resguardado y la llave debe mantenerse en poder del jefe encargado de las compras, teniendo copia de la misma la coordinadora general.

4.3.2 Manejo del almacén general

Para efectuar un buen control sobre el almacén es necesario que el encargado conozca cuales son sus deberes.

- Registrar la existencia de todos los materiales en un libro. En general es una simple lista donde se registran los materiales según van llegando
- Desempacar los materiales y verificarlos contra la orden de compra. Se debe verificar en cantidad y calidad

- Si existieran artículos defectuosos se deben devolver al proveedor. Para esto se debe utilizar una orden de rechazo explicando los motivos, la nota debe ser firmada por control de calidad y dar copia al departamento de compras
- Informa al departamento de compras sobre la recepción de todo el material
- Se debe devolver al proveedor todos los envases reutilizables
- Envía copias de las ordenes de compras al departamento financiero

Los deberes usuales de un encargado de bodega son los siguientes. **24.**

- Recepción y almacenamiento de todos los materiales
- Distribución de materiales por solicitudes autorizadas
- Ordena los materiales por orden de documentos
- Mantener los registros apropiados
- Verificación física de las existencias

Con el fin de mantener todas las existencias del almacén bajo control va a ser necesario implementar un sistema que permita verificar la existencia de materiales, para este caso se empleara un “inventario periódico”, el cual puede organizarse como sigue

- Se deben desechar todos los registros internos de los almacenes, ya que representa una tentación para el bodeguero en caso de que la verificación real sea difícil de hacerse
- Diariamente el encargado de realizar las compras debe entregar una lista de los artículos que debe verificar El bodeguero, datos como el número de partida, descripción y ubicación debe llenarlas el encargado de compras, el bodeguero solo debe anotar la cantidad encontrada, firma y la fecha de verificación. El bodeguero debe llenar la formula y entregarla al encargado de compras diariamente

- El encargado de las compras debe verificar la cantidad contra la tarjeta de registro y reportar inmediatamente las diferencias, a la tarjeta de registro debe anotársele la fecha y cantidad, para que sirva como base en las acciones futuras que se tomen
- Debe tomarse en cuenta que la selección de artículos de verificación, la debe hacer el encargado de compras ya que es la persona que mejor conoce los artículos que necesitan un cuidado especial

El manejar un inventario periódico tiene grandes ventajas, primero se evitan los trastornos tanto en el almacén como en la producción, debido a que es una actividad diaria pasa a formar parte de la rutina y puede hacerse a cualquier hora del día, los resultados se obtienen con mayor rapidez, la verificación de artículos es más frecuente permitiendo que las tarjetas de registro de existencias sean más precisas.

Las condiciones idóneas para el lugar donde se ubicará el almacén pueden ser las siguientes:

- El área del piso debe ser resistente y adecuada para prevenir cualquier condición adversa
- El almacén debe ser un lugar seguro, debe tener llave y el ingreso debe ser restringido
- El área del almacén debe estar libre de goteras y condiciones que pongan en riesgo la materia prima
- Debe tener el equipo especial que se necesite para mantener los materiales en orden y bien guardados
- Debe tener el espacio necesario para poder moverse y alcanzar cualquier objeto sin estar en peligro
- Se debe almacenar a la mano los artículos que son de uso frecuente

- Los artículos pesados y voluminosos deben almacenarse lo más bajo que se pueda
- Si se emplean anaqueles y compartimientos estos no deben tener mucha profundidad, para evitar el acceso difícil a la parte interior
- El almacén debe tener un lugar de recepción de materiales, donde puedan desempacarse para luego ser distribuidos
- Las cintas métricas para medir que se empleen siempre deben protegerse de las corrientes de aire
- El almacén debe tener un índice de localización, puede utilizarse algún código especial puede ser una letra, etc.
- Como las artesanas necesitarán herramientas de trabajo, es aconsejable tener disponibles siempre juegos o herramientas individuales, estas deben almacenarse aparte de los materiales

4.3.3 Estrategia 1. comprar por mayor los materiales

Para que el grupo de artesanas trabaje adecuadamente se necesitara contar con todos los materiales disponibles tanto en cantidad como en calidad. Los materiales pueden clasificarse así:

- Material directo. Es el material que puede asignarse a un centro de costo o unidad de costo
- Material indirecto. Es el material cuyo costo no puede asignarse a una prenda en particular, sino que debe distribuirse y absorberse por centros o unidades de costos, a su vez el material indirecto puede dividirse en material de producción (material usado en la elaboración del propio producto) y en material de servicio (escobas, petates para tejer, jabón, etc.)

Como el sistema de producción permite que los materiales sean comunes aunque varíe el producto final, si cada artesana compra de sus materiales como se hace hasta ahora, implicara el costo repetido de ordenar pequeñas cantidades, que pueden variar en varios aspectos de calidad, color, textura, etc.

Por supuesto que el factor precio es diferente cuando se compra una pequeña cantidad de determinado producto, al hacer un pedido grande el proveedor dará a este cliente un trato preferencial, es importante mencionar que mientras mayor sea el lote menor será el costo unitario debido a la rebaja proporcionada.

Por todas estas ventajas se deben comprar todos los materiales a través del departamento de compras, este método permitirá mantener el control y orden sobre las cantidades y la calidad necesaria, permitiendo que todas las tejedoras tengan homogeneidad en todos sus artículos y por ende las mismas oportunidades.

4.3.4 Estrategia 2. Análisis y planeación de las compras

Si todas las adquisiciones de materiales se hacen a través del departamento de compras, dicho departamento deberá hacer un análisis y planeación de todo lo requerido con el fin de mantener todo controlado, justo a tiempo, con una calidad optima y por supuesto al mejor precio, para lograrlo es necesario que se consideren ciertos aspectos:

- Clasificación de proveedores. Si se hace una buena clasificación de proveedores inicialmente, el encargado de las compras no debe tener problemas mayores, por lo tanto se deben de tomar muy en cuenta las sugerencias que se hacen en él capitulo anterior refiriéndose a este

aspecto tan importante. No debe olvidarse que lo importante a evaluar a un proveedor es calidad, entregas, costo, servicio y confiabilidad

- Si se hace la compra y todo pareciera ir en orden, pero de repente se tiene la noticia de que el proveedor no puede cumplir con la fecha, cantidad, etc. Ya estipuladas.

Aunque en una orden se pueden incluir cláusulas de multa o rompimiento de contratos, esto es bastante difícil de aplicar, y el tiempo en este caso es nuestro peor enemigo, ya que no se puede negociar la orden con otro proveedor.

Esto deja en claros aprietos a todo el grupo de tejedoras, ya que el atraso en la entrega de los productos es muy probable, por lo tanto se debe priorizar y reprogramar toda la producción.

Lo importante es verificar fechas y avisarle al consumidor para que este tenga tiempo de asimilar el atraso y pueda programar también sus actividades.

A continuación se muestra la siguiente tabla donde se ilustran los si y los no para los compradores, tomada del libro La producción industrial su administración de Keith Locker, Pág. 385.

Tabla XV. los SÍ y los NO para los compradores

SI	
1	Usar especificaciones claras y completas
2	Mantener las demandas de entregas súbitas en un mínimo manejable
3	Mantener registros del comportamiento de entregas de los proveedores
4	Tratar de encontrar proveedores alternos a aquellos cuyo comportamiento en las entregas es persistentemente malo
5	Estar al tanto de los intervalos de entrega vigentes de los proveedores
6	Investigar la política del proveedor con respecto al almacenamiento de materias primas
7	Visitar con regularidad a los proveedores
8	restringir el número de entrevistas a proveedores que fallen en las entregas
9	Considerar la eliminación de la inspección del cliente
	Pagar con prontitud a los proveedores
NO	
1	Señalar una fecha de entrega claramente irreal
2	fijar factores de seguridad
3	Esperar que las promesas de "mejorar" la entrega se cumplan consecuentemente
4	Dar a los proveedores una excusa para la entrega tardía
5	Apremiar a proveedores para que las promesas de entrega se mantengan
6	Dejar bienes terminados regados por los talleres del proveedor

La orden de compra es un documento muy importante y debe contener lo esencial ya que una orden equivocada tiene consecuencias molestas y costosas, se recomienda que tenga por lo menos los siguientes planteamientos:

25.

- Precio por acordar
- Entrega lo antes posible
- De buena calidad
- De calidad comercial normal

- Como se suministró antes
- Como se discutió

El contenido de la información de la orden de compras puede verificarse en la parte anterior de este mismo capítulo cuando se refiere a compras y control de material.

4.4 Comercialización

Para generar ventas, las tejedoras de Chuguejá deben enfocar la atención en tres aspectos importantes.

- Características del producto
- Alto concepto de calidad
- Comprensión de las necesidades del cliente

Es de suma importancia que todas manejen el concepto de la calidad, y estén concientes que es relativa a la competencia, ya que la participación en el mercado es la clave de la rentabilidad del negocio.

Todas las participantes deben entender que la calidad afecta el precio relativo, pero esto tiene mucho que ver con el ahorro en lo referente al desperdicio y reprocesos. A continuación se muestran algunas aptitudes competitivas clave que pueden ponerse en práctica a la hora de comercializar los productos textiles a confeccionar, tomada del libro Análisis y planeación de la calidad de J.M. Juran, F.M. Gryna. Pág. 85 (fuente) Miller y Roth 1988)

- Calidad consistente
- Distribución confiable
- Alto desempeño de productos
- Entregas rápidas
- Oferta de precios bajos(cuando se pueda)

- Introducción de nuevos productos/cambios de diseño rápidos
- Oferta de una amplia línea de productos
- Anuncios/promoción efectiva
- Amplia distribución
- Cambios rápidos de volumen
- Servicio después de venta

4.4.1 Identificación de mercados

El mundo de los negocios se maneja a través de la ventaja competitiva, esto se logra mediante el precio, por la capacidad que se tenga a la hora de cumplir con las necesidades del cliente proporcionando calidad optima. Para lograrlo es necesario identificar a los futuros clientes y analizar sus necesidades, se debe tomar en cuenta la calidad que maneja el grupo de artesanas y compararlo con el de la competencia. Para poder identificar los mercados es importante definir a los clientes.

- Clientes externos tanto actuales como potenciales. Cual es su poder económico, gustos, etc. Cada cliente tiene necesidades que deben determinarse primero y luego tomar en cuenta
- Clientes internos. Aquí se incluye a todas las funciones que el producto impacta, tanto administrativas como fuerza de trabajo
- Proveedores como clientes. También los proveedores deben considerarse extensiones de clientes internos

Un mercado atractivo será aquel que nos permita ingresar de una forma fácil y donde los requisitos pueden cumplirse fácilmente, es necesario considerar algunos aspectos tales como **26**:

- Acceso al mercado. Debe verificarse las distancias, condiciones del trayecto

- Volumen, estructura y expansión del mercado. Que volúmenes de producción se manejan, valor y procedencia de estos productos, el nivel de consumo, factores económicos, climáticos, geográficos y socioculturales que influyen en la demanda que se tenga
- Competencia. Este es un factor muy importante por lo tanto se debe investigar su participación en el mercado, ubicar los establecimientos, el volumen y capacidad de aumento, estructura, relación con los proveedores, etc.
- Estructura de precios. ¿cuál es el precio que paga el consumidor final, ganancia esperada, márgenes comerciales
- Transporte. Existencia de compañías de transporte, costos, tiempo de transitar y ruta
- El consumidor y el mercado meta. Será necesario definir el mercado meta y sus segmentos, hábitos de consumo y tendencia, perfil socioeconómico del consumidor, los motivos de compra y los usos que le da al producto, cuantificación del mercado actual y su potencial de crecimiento
- Información disponible que permita investigar sobre el mercado sin tener que hacer grandes estudios

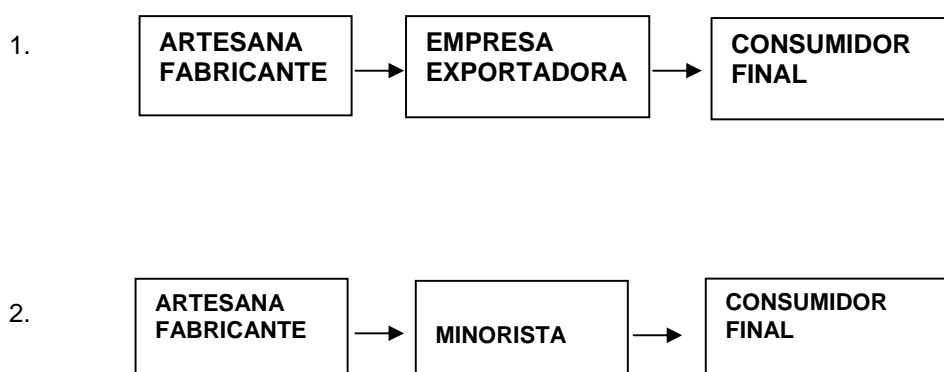
4.4.2 Canales de comercialización

El circuito de comercialización que se tiene actualmente puede seguirse explotando, pero debe llevarse a cabo por medio del departamento de ventas y contactos, para que todo sea favorable y quede dentro de los lineamientos que el grupo tenga establecidos, es recomendable que se trate de reducir la cantidad de intermediarios. Lo interesante es crear estrategias de ventas para llegar directamente hasta el consumidor.

Los mayoristas y minoristas, especialmente los ubicados en la ciudad capital de Guatemala y lugares turísticos importantes del país deben considerarse como puntos principales a los cuales llegar, para buscar arreglos que aseguren pedidos futuros y de esta forma ampliar el volumen de ventas proyectado.

La diversificación enfocada a productos con demanda internacional como los ya sugeridos, permitirán incursionar en este tipo de mercado, mediante los canales de comercialización ya especificados, ubicados en la cabecera departamental de Chichicastenango. Es muy necesario que se implementen los cambios sugeridos, ya que la competencia a nivel nacional e internacional, requiere de hábitos y disciplinas diferentes a las que las artesanas normalmente practican. Por lo tanto los canales de comercialización quedarían de la forma que se describe a continuación.

Figura 17. Canales de comercialización propuestos



4.4.3 Análisis del mercado nacional

Guatemala cuenta con una enorme participación artesanal, los tejidos típicos ocupan un lugar primordial.

Geográficamente la población artesanal se halla concentrada principalmente en el altiplano de la república, esto se debe a razones de herencia cultural, religiosa y de tenencia ancestral de la tierra situación que actualmente se encuentra un tanto modificada, debido a las características ecológicas y sociales de la región, abatida por una sobre población en donde prevalece el minifundio forzando a la población a una desocupación forzosa.

En el contexto económico social la artesanía tiene una significativa participación, promoviendo actividades interdependientes, de esta forma se imprime una dinámica encadenada que impacta el ingreso nacional debido a la generación de producción que viene a favorecer la economía del país, la actividad textil favorece ampliamente el producto interno bruto al constituirse como fuente de ingresos para una buena parte de la población rural, el ingreso de divisas al país debido a este rubro se manifiesta continuamente. Con todo lo que representa para la economía nacional, la rama textil se encuentra totalmente al margen del desarrollo económico-social, actualmente se da dentro de un marco de injusta desigualdad, donde el artesano se encuentra aislado a unidades de producción sumamente reducidas, constituyéndose como pequeños talleres familiares, su organización es muy limitada y no permite la adquisición de materia prima bajo condiciones favorables. La comercialización es muy débil y manejada por los intermediarios.

La industrialización fabril del país ha dado como resultado el desplazamiento de productos artesanales al producir artículos sustitutivos en

serie y precios más cómodos. Los artesanos luchan participando en una infraestructura inadecuada de mercadeo artesanal, dando como resultado el surgimiento de numerosas ventas en las principales carreteras del occidente y parte central del país. Todo este conjunto priva al artesano de aprovechar ampliamente su capacidad y los recursos de los que dispone dentro de su comunidad, al mismo tiempo el mercado nacional se encuentra saturado de artículos a costa de una competencia desleal.

La artesanía nacional necesita de sistemas adecuados de comercialización a través de los cuales pueda canalizarse la producción a mercados tanto internos como externos, el apoyo técnico-financiero es muy importante para que este noble gremio pueda competir óptimamente.

4.4.3 Contactos con los acopiadores o intermediarios

Los intermediarios son un recurso que debe continuar, lo importante es hacerlo a nivel de la comunidad ya establecida de tejedoras, para que todas tengan las mismas oportunidades. Para comercializar cantidades mayores es necesario establecer contactos directos con mayoristas y detallistas, de la misma forma los contactos que se necesiten para que las empresas exportadoras ya establecidas en la cercana cabecera municipal del mismo departamento permitan agenciarse de pedidos voluminosos que tengan ganancias favorables para las artesanas, quienes pueden aprovechar la cercanía del lugar evitando gastos mayores en transporte e intermediarios.

4.4.4 Programación de entrega de productos

Para que la recepción de los productos sea adecuada se necesita establecer una programación de entrega, la cual debe ser revisada

continuamente para poder darle seguimiento al proceso y concluir con las entregas cumpliendo en la medida de lo posible con todo lo estipulado.

Se recomienda que la persona (o personas) encargada de ventas y contactos siga de cerca toda la secuencia de producción y se mantenga informado de aspectos como los siguientes:

- Preparar una lista de los productos que deben ser entregados en la fecha más próxima (prioridades)
- Acompañar a los encargados de las auditorias para garantizar que los productos se están elaborando de acuerdo a los requerimientos pactados por ellos mismos con los clientes
- Preparar la planeación de rutas que cada producto debe seguir para clasificarse, empacarse y posteriormente trasladarse a su destino final

Cuando todas las funciones se están realizando correctamente y en tiempos estipulados, la función de despacho de productos será mínima permitiendo un flujo de producción optimo.

Por lo tanto si se mantiene un riguroso control la entrega de los productos puede planearse bajo condiciones favorables y rutinarias, a continuación se describen las responsabilidades de este departamento:

- Comprobar la disponibilidad de todos los productos solicitados, haciendo énfasis en la calidad y tiempos de entrega, verificando los datos en la hoja de contratos
- Obtener copias de los registros de auditoria final del producto y tenerlo a la mano

- Asegurar anticipadamente que se cuenta con el material de empaque tanto interno como externo, en cantidades, calidad y especificaciones requeridas
- Pactar con el medio de transporte asignado, estableciendo rutas y previniendo cualquier incidente que pueda darse
- Garantizar que toda la producción previamente verificada contra hoja de contrato, estará en el lugar pactado y a la hora asignada
- Llevar un registro por escrito de todo lo entregado y de los nuevos pedidos
- Registrar todas las demandas y reclamos que el cliente tenga sobre los pedidos y trasladarlos a los respectivos departamentos para que sean atendidos inmediatamente, asegurándose de que el cliente tenga la atención necesaria y solución del problema
- Trasladar inmediatamente el nuevo pedido, solicitando una reunión con todo el equipo para comentar todo lo referente al pedido entregado y las prioridades y planeaciones del nuevo pedido, así como la solución a los problemas que se tengan pendientes

4.4.5 Sistema de empaque y transportación

El sistema de empaque depende del tipo de producto que se desea empaquetar, en este caso en el capítulo No. Tres se trató todo lo referente al tipo de empaque que se sugiere utilizar. A continuación se dan algunas ideas sobre el posible empaque a utilizar.

El empaque interno solo necesita asegurarse con un tape (cinta de goma) delgado del normal, en cuanto al empaque externo, en el mercado actual existe una enorme diversidad de cajas de cartón que son las recomendadas para el transporte de este tipo de prendas, basado en

experiencias anteriores se muestran las dimensiones de cajas que se podrían emplear:

- Dimensiones de caja dadas en longitud x ancho x altura. La llamaremos caja No. uno. 24" x 16" x 12", esta es una caja bastante grande que puede emplearse para empacar productos tales como. Chumpas, faldas, güipiles, cortinas, manteles, etc. (para productos con dimensiones grandes)
- Caja No. Dos. Con dimensiones 24" x 16" x 6", en este tipo de caja pueden empacarse prendas de tamaño mediano tales como. Fajas, adornos para pared, playeras, etc.
- Caja No. Tres. 24" x 16"x 4", adornos tipo recuerdo, monederos, etc.

Las prendas requieren de pruebas tanto de doblado como de la forma optima de colocarse dentro de la caja para poder establecer la cantidad indicada. Es recomendable que se coloque al inicio la cantidad de prendas que puedan cubrir el fondo de la caja cuidando que no existan abultamientos que deterioren la apariencia de la prenda, también es importante tratar de llenar todos los espacios, se debe repetir el procedimiento hasta que la caja este completamente llena en sus unidades standard.

Las unidades son designadas sobre la base de las pruebas por caja, por tamaño y por desglose de tallas, todas las prendas deben permanecer libres de arrugas, y con doble dobléz.

- Una vez la caja este completamente llena (las prendas pueden estar ligeramente sobre el borde de la caja), permitiendo que las tapaderas puedan doblarse hacia abajo con una leve presión de mano, formando una superficie plana, generalmente se recomienda que no exceda las 40 libras de peso.

- A continuación se debe asegurar al lado superior e inferior de las cajas con tape(cinta de goma) apropiado para cerrar. Los extremos del tape deben de tener por lo menos 4 pulgadas y ser colocado encima de los lados de la caja, previniendo que se reviente mientras es transportada. El tape debe tener las siguientes características:
- Tipo de tape. Hot melt
- Anchura. Mínimo de 2 pulgadas
- Grosor total aproximado 3.2 milímetros

Es necesario colocar a cada caja una etiqueta de identificación, es recomendable colocarse en el lado estrecho de la esquina de abajo a mano derecha. La etiqueta puede tener dimensiones de ½ pulgada de lado por 1 pulgada de alto, debe ir pegada a la caja con la información correspondiente. Pueden tenerse listas para completar la información a mano.

Luego de que se tiene todo el material debidamente empacado debe colocarse adecuadamente dentro del medio de transporte requerido, colocando las cajas más grandes abajo, pueden estibarse hasta 6 cajas una sobre la otra, es importante cuidar que no queden expuestas al medio ambiente, pueden cubrirse si es necesario con algún manto que la resguarde de estas condiciones.

4.4.6 Implementación de un sistema de información

La información tendrá un papel principal, puede asignársele un valor en dinero y como recurso tiene gran importancia en la toma de estrategias.

El sistema de información tendrá como base a los contactos, en este caso las empresas exportadoras, mayoristas y detallistas con los que se tengan negociaciones, incluso si se trabaja con algún acopiador rural y toda persona que pueda transmitirnos las preferencias, quejas, gustos, etc. Que tenga el consumidor final.

El contacto establecido debe transmitir todas las sugerencias y reclamos recibidos tanto de procesos productivos, el diseño de los productos, la calidad, en fin lo que se busca es hacer lo que el cliente necesite.

Para esto es necesario que el jefe de ventas y contactos tenga un registro especial donde se pueda verificar fácilmente aspectos tales como precios, existencias, volúmenes de producción etc. Este mismo sistema de información debe ser explotado como medio de intercambio social permitiendo el aprendizaje y la educación del consumidor, considerado también un instrumento eficaz influenciando el volumen de ventas, presionando de alguna forma a las personas y convirtiéndolas en consumidoras.

4.4.7 Promoción y publicidad

La planificación publicitaria basada en un plan de medios y soportes, aunado a un plan creativo, requiere de una metodología establecida con el fin de obtener lo deseado, para ello es necesario analizar lo siguiente:

- ¿Cuál es el segmento de público objetivo al que se quiere llegar?
- ¿Qué mensaje se quiere transmitir y como se va a hacer?, debe saberse que el mensaje utilizado es la idea básica y el slogan empleado es la materialización de esa idea.

- ¿Cuánto recurso económico se puede invertir en promoción y publicidad?
- ¿Qué medio se va a utilizar (radio, prensa, televisión, volantes, etc.)?
- ¿Cuánto tiempo durará la promoción?
- Finalmente ¿cómo se va a evaluar la eficacia publicitaria?

Se recomienda dar respuesta a las preguntas anteriores de la siguiente forma:

- El segmento de mercado al que se debe dirigir la promoción y publicidad son las empresas exportadoras de artículos artesanales de tejidos típicos, mayoristas y minoristas con los que se pueda establecer contratos sin la intervención de ningún intermediario
- Debe promocionarse artículos artesanales únicos elaborados a mano con la más alta calidad y al mejor precio, ofreciendo diversidad de productos elaborados y diseñados para competir a nivel internacional
- Los recursos destinados a la promoción y publicidad no deben representar un alto costo para el grupo de artesanas
- Se deben imprimir pequeños volantes, donde se den a conocer el tipo de productos que se elaboran, haciendo énfasis en la calidad, diseños novedosos, diversidad y sobre todo la representatividad y el folklore de esta tierra que cada artículo tiene impreso. También es importante aprovechar todas las actividades que a nivel departamental y regional programa el instituto de turismo (INGUAT), por medio de sus

representantes de turismo establecidos en la cabecera municipal de Chichicastenango.

- Debido al bajo costo que representa y la facilidad de distribución es una practica que puede mantenerse normalmente o enfatizar en ciertas épocas del año, según como se vea que resulte mejor.
- puede medirse la eficacia publicitaria en la medida que se obtengan nuevos clientes que generen volúmenes de producción.

5. MEJORA CONTINUA

En este capítulo se determinan, los posibles ajustes que permitan darle un seguimiento de mejora continua al proyecto, en base a la evaluación de los resultados obtenidos por el modelo de comercialización.

Todo el grupo de artesanas iniciando con la coordinadora general y finalizando con el grupo laboral o fuerza de trabajo, deben mantener siempre una iniciativa de mejora continua intencionada, que permita escalar y tomar un lugar preferencial en el mercado textil dando como resultado lograr una ventaja competitiva única.

5.1 Estrategias a aplicar en el sector artesanal de tejidos

En esta parte se analizan algunas propuestas acerca de cómo realizar las ventas proponiéndose la forma que se puede considerar para promocionar los productos.

5.1.1 Estrategia del producto

La estrategia del producto en el caso de las tejedoras de Chugüexá consiste en efectuar modificaciones o cambios significativos a los productos, permitiendo que los artículos funcionen como objetos decorativos, piezas para ensamblar nuevos productos, etc.

- **Táctica.** Por medio del sistema de información implementado, se puede tener acceso a los gustos y preferencias que el consumidor final tenga, conociendo dicha información se debe trabajar en la adaptación y reacondicionando los nuevos productos que surjan de

las preferencias y exigencias del mercado consumidor, es necesario hacer pruebas del producto nuevo aprovechando las exposiciones, ferias, etc. Para hacer demostraciones que permitan dar a conocer el artículo

- Política. Se debe investigar sobre los servicios y novedades que la competencia esté ofreciendo al mercado, para formarse una clara idea de lo que el cliente necesita, luego trabajar sobre los productos nuevos haciendo énfasis en la búsqueda del alcance de la excelencia en el servicio al cliente.

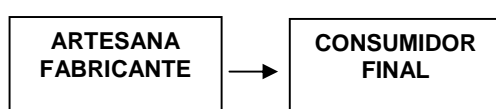
5.1.2 Estrategia de plaza

La estrategia de plaza tiene como finalidad llegar directamente a los consumidores finales, tomando como base el sistema de información y las propias necesidades de los intermediarios, se necesita ampliar la distribución de los productos mediante los distribuidores existentes garantizando un óptimo funcionamiento y la participación en otros mercados del sector.

- Táctica las artesanías pueden contar con un sistema de organización mejor fundamentado, ahora pueden aprovechar este tipo de organización, para establecer contactos directos con los compradores omitiendo a los intermediarios, esta función de ventas garantiza la oportunidad de incrementar el volumen de ventas a través de beneficios de compra al por mayor aplicado a aquellos compradores que alcancen ese nivel
- Política. Reconocer estratégicamente el canal de distribución apropiado que permitirá que el producto llegue directamente al consumidor final, teniendo esto como meta a corto o mediano plazo, todo acorde a los

cambios que se vayan haciendo y permitiendo que todos puedan asimilar adecuadamente cada situación. A continuación se muestra como debería ser el nuevo canal de comercialización.

Figura 17. Canal de comercialización objetivo final



5.2 Estrategia de promoción

El objetivo de esta estrategia es incentivar, promover, rescatar e incrementar el nivel de comercialización existente y atraer a futuros clientes, siempre con la iniciativa de mantener en el mercado un lugar preferencial e ir escalando progresivamente dentro del sector artesanal.

- Táctica. Promover la participación de productores artesanos y compradores en una rueda de negocios que tenga como objetivo intercambiar experiencias que permitan establecer los medios que generen un mejor comercio. Propiciando una serie de entrevistas que permitan explorar la posibilidad de incrementar los intercambios comerciales haciendo eficaces y eficientes las labores de promoción del comercio artesanal

5.1.3 Promociones al consumidor

Estas consisten en las estrategias que se deben tomar para promover los artículos artesanales que ya se distribuyen:

- Precios reducidos. Promocionar artículos por docena en los cuales se da un artículo extra. De esta forma puede atraerse clientes potenciales e ir contra la competencia y así distribuir de una forma rápida
- Ofertas a precios rebajados. Selecciona algunos artículos y ponerlos a la venta a un precio menor del establecido
- Sorteos. A los clientes mayoristas se les puede ofrecer un ticket con derecho de participación, ofreciendo aquellos artículos que han tenido poca motivación
- Regalos en la compra de algún producto. Ejemplo, en la compra de un mantel grande, puede obsequiar un centro de mesa
- Precios rebajados. Ejemplo, si adquiere dos manteles grandes, lleve tres y pague únicamente dos, oferta por tiempo limitado
- Descuentos en exhibiciones. En este tipo de eventos puede rebajarse los precios con el fin de atraer la atención del consumidor y aumentar el número de clientes
- Exhibiciones y otros. Programar exhibiciones en diversos puntos del país, se recomienda continuar participando en los eventos que a nivel departamental se organizan

Además puede utilizarse descuentos por pronto pago, dirigido a clientes que compran con frecuencia, consistiría en darles crédito, esperando el pago lo más pronto posible, en ciertas épocas llamadas bajas puede promocionarse artículos de bajo movimiento y rotación a precios cómodos.

5.2 Estrategia de fuerza de ventas

La estrategia de fuerza de ventas puede manejarse a través del departamento de ventas y contactos, quienes deben visitar puntos estratégicos, centros turísticos del medio nacional y promocionar los artículos del grupo de artesanías:

- Establecer los contactos con los compradores potenciales a través de la función de ventas y de esta forma ampliar el volumen de producción ganando otros sectores del mercado
- Aquí lo importante es prestar un servicio óptimo al cliente, a los lugares de ventas, utilizando técnicas y promociones apropiadas, incluso debe capacitarse al recurso humano en técnicas de promoción y protección de las artesanías típicas de Guatemala

5.3 Estrategia de publicidad

Además de la utilización de volantes o trífolios impresos, cuando se esté participando en ferias, exposiciones, etc. Se recomienda el uso de afiches, mantas, rótulos, etc:

- Táctica. Identificar al grupo de tejedoras de Chugüexá, en cada lugar que se presenten, repartir volantes en lugares a los que asistan
- Sin gastar elevadas sumas de dinero aprovechar cualquier participación del grupo, para promover y dar a conocer los artículos que se producen

5.4 Evaluación de resultados

La directiva encargada del grupo de artesanas debe hacer una evaluación de resultados periódicamente, con el objetivo de verificar cuales han sido los resultados obtenidos en los diferentes departamentos, basándose en las estrategias seleccionadas. Si al término de la evaluación los resultados obtenidos no concuerdan con lo planeado, deben de reunirse nuevamente y analizar él porque de los resultados, escudriñar para dar con los inconvenientes.

Partiendo de la información obtenida debe cambiarse de estrategia o corregir los errores en los que se ha incurrido y que no permitieron alcanzar las metas estipuladas.

Si el resultado por el contrario es satisfactorio, deben de reunir a todo el personal involucrado, hacer un pequeño refrigerio y participar a todos de los triunfos y logros obtenidos, siempre manteniendo una política que permita afianzar una cultura de calidad y responsabilidad dentro de un agradable ambiente laboral. Manteniendo estos principios deben continuar luchando por su lugar en el mercado, tratando siempre de incrementar ganancias a través de un amplio volumen de ventas.

5.5 Acciones a tomar

Tomando como base la evaluación de resultados, ya sea tanto para corregir errores, como para continuar con el éxito alcanzado. Es necesario considerar los siguientes aspectos y analizarlos:

- ¿Se han alcanzado los objetivos de calidad planeados?

- ¿Cómo se ha relacionado la calidad con los objetivos de negocios?
- ¿De continuar con la política y los planes actuales, nuestra posición en el mercado será competitiva?
- ¿Quién guía el enfoque de la calidad actual, la administración, los encargados de departamentos ó las artesanas tejedoras?
- ¿En todos los procesos que impliquen la elaboración de los artículos se cubren los aspectos de calidad?
- ¿El sistema de información actual es efectivo en la prontitud de la resolución de quejas y reclamos?
- ¿En qué grado se responsabiliza al personal en general con la producción y los problemas de calidad?
- ¿En qué áreas y departamentos se necesita capacitación?
- ¿Cómo se manejan los procesos claves de la producción y que capacidad de respuesta tienen?
- ¿cómo afectan las devoluciones, rebajas debido a la mala calidad y la pérdida de clientes, a las ganancias del grupo.

El análisis y reconocimiento a la hora de dar respuesta a estas preguntas dará como resultado una buena base de las acciones a tomar ya sea para continuar con las mismas políticas, o para cambiar de estrategias.

5.6 Fuentes de información y ayuda para exportar

Según datos del Instituto Nacional de Estadística, el 59% de las empresas que actualmente se dedican a la exportación de artículos no tradicionales, son pequeñas y medianas empresas. Algunas instituciones han fomentado en cierta medida el comercio artesanal, tanto interno como el exterior, es el caso de la Federación de Cooperativas de Producción Artesanal ARTEXCO R.L.

Por este medio pueden establecerse contactos con compradores extranjeros, a países tales como:

- Estados Unidos de América
- Francia
- Inglaterra
- Alemania
- Suecia
- Holanda y Dinamarca

También se puede acudir a la AGEXPRONT (Gremial de Exportadores de Productos No Tradicionales), esta institución tiene un directorio de empresas exportadoras de productos no tradicionales. También puede proporcionar algunos medios de apoyo a través de programas de capacitación, existe PROART (Programa de Apoyo a las Artesanías), cuenta con una publicación mensual que contiene un listado de empresas guatemaltecas ordenadas en orden alfabético y por producto para la exportación, esta lista es empleada por diversos empresarios extranjeros afiliados a esta cámara, en la búsqueda de artículos que ellos requieran.

Se debe considerar que para exportar es necesario tener una cultura de calidad aceptable, precios similares a los de la competencia y productos de alto impacto según la región a la que se exporten los productos. El grupo de artesanas debe aprovechar que tiene las ventajas siguientes:

- Cultura de calidad en el proceso de compras y producción de los artículos
- Un sistema de información que facilita la solución de problemas y advierte sobre las necesidades del cliente

- Un sistema de organización adecuado

5.7 Trámites de exportación

Para efectuar los trámites de exportación es necesario solicitar con tiempo anticipado la licencia de exportación, se debe también tramitar la póliza de exportación a través de una agencia aduanal que posea los requisitos legales necesarios para que el trámite sea eficiente. El procedimiento es sencillo si se cuenta con todo lo necesario.

5.8 Requisitos legales necesarios

Cada embarque destinado a exportarse requiere de una serie de documentos, los cuales son solicitados por las distintas instituciones de control establecidas por nuestro país y del país al cual se va a exportar, como mínimo se necesitan los siguientes documentos:

- Declaración de exportación
- Licencia de exportación
- La guía de transporte
- Factura comercial
- Algún otro específico dependiendo de la institución y el país comprador

La declaración de exportación, también es llamada póliza de exportación, la elabora un agente de aduanas y contiene la declaración mínima requerida ante la autoridad competente sobre los artículos que van a exportarse, son necesarios los datos siguientes:

- Identificación y registro tributario del declarante

- Agente aduanero. Es el profesional que elabora la declaración, es el responsable solidario de la exactitud de los datos manifestados
- Identificación del medio de transporte. El medio que se utiliza, ya sea marítimo, terrestre, aéreo o postal
- Origen, procedencia y destino de las mercaderías, el origen y la procedencia se identifica con las iniciales (GT)
- Número de manifiesto de carga. Es la identificación y garantía de la carga, este documento debe ser proporcionado por la empresa encargada del transporte, debe ir numerado e identificado
- Peso y cantidad de bultos. Debe expresarse el peso en kilogramos, la cantidad de bultos se determina sobre la base de la cantidad de cajas, o similares, no se refiere al número de unidades
- Código arancelario. Sistema armonizado, es una nomenclatura de uso internacional se utiliza para clasificar las mercancías sujetas a comercio internacional, en el caso de Guatemala es un código de ocho dígitos, donde cada número es una guía por ejemplo. Los dos primeros hacen referencia al capítulo, los siguientes dos indican la partida arancelaria, los próximos dos la subpartida, los últimos se refieren al inciso arancelario
- Valor de las mercancías, consiste en el valor real pagado o por pagar de las mercancías, esto se indica en el artículo 1(un) del acuerdo relativo a la aplicación del artículo VII del acuerdo general sobre aranceles aduaneros y comercio de 1994.
- Monto de la obligación tributaria. Para Guatemala no existen cobros de impuestos a la exportación, por lo tanto se declara cero (0), para evitar caer en multa es necesario presentar como

máximo tres días después de la salida de la carga la póliza de exportaciones

La licencia de exportación cuenta con un sistema electrónico de autorización de exportaciones (SEADDEX), debido a esto el trámite es más rápido debe contar con los datos siguientes:

- Formulario aduanero único centroamericano (FAUCA), certificado fitosanitario, certificado zoosanitario, certificado de origen (Forma A =SGP, ALADI, Colombia y CBI =Caribbean Basin Initiative), licencia de exportación y libre venta. Los certificados de licencia son sobre la base de tipo de producto que se exporte y el destino.

Es necesario que la comercializadora se suscriba a SEADDEX para obtener un software que le permita hacer las conexiones para obtener la licencia, para esto se necesita un equipo básico de computación.

El documento de transporte. Es el conocimiento del embarque, aquí se establecen los términos de contrato, medio de transporte, dirección para notificaciones de consignatario y la descripción de los bienes embarcados, además sirve como título de propiedad de los bienes.

La factura comercial, es donde se detalla el precio y la descripción de los productos, también el valor para efectos de impuestos y seguros y aclara el uso de la mercadería. Por el tipo de producto se requieren de documentos adicionales tales como los formularios de la comisión de Vestuario y Textiles VESTES, por medio de este se lleva el control estadístico de las cuotas de textiles que Estados Unidos permite ingresar.

Se recomienda el uso de transporte marítimo, ya que el aéreo es sumamente caro, el terrestre se da a nivel centroamericano. Sí la cantidad a enviar es pequeña y se cuenta con muy poco tiempo, puede enviarse por avión, para esto debe trasladarse a la terminal de carga llamada Combex-Im en el aeropuerto internacional La Aurora, se debe presentar la declaración de exportación en la aduana Express Aéreo para que pueda ser enviado.

El costo del transporte varía según la línea aérea, puede ser entre US\$ 1.25/Kg. US\$ 1.35/Kg.

5.9 Instituciones de apoyo, servicio y orientación al sector artesanal de tejidos

En Guatemala existen diversas instituciones ya sea del sector público como privado, a las cuales se puede recurrir y obtener información y servicios que contribuyan al desarrollo de la comercialización artesanal.

5.9.1 Sector público o gubernamental

En el sector público ó también llamado Gubernamental, existe una variedad de instituciones que se dedican a proporcionar no solo información sino también asesoramiento, financiamiento y capacitación. Estas son algunas de las instituciones mencionadas:

- Aporte para la descentralización cultural (ADESCA)
- Ministerio de Economía
- Dirección de Política Comercial Exteriores
- Banco Centroamericano de Integración Económica(B.C.I.E.

5.9.2 Asociaciones, consejos de desarrollo, ONG´S, fundaciones y comisiones de apoyo al sector artesanal

De la misma forma existen diversas instituciones de este tipo que pueden prestar información y servicios, estas son algunas:

- Asociación Gremial de Exportadores de Productos No Tradicionales(AGEXPRONT), cuenta con un programa de apoyo al sector artesanal denominado. Proyecto De Apoyo al Desarrollo De Las Artesanías (PROADT), surgió de una cooperación entre la Unión Europea y el gobierno de Guatemala en pro del artesano guatemalteco, promoviendo y difundiendo las tradiciones de Guatemala y a la vez fomentando un ingreso económico especialmente en el área rural del país.
- Consejo Nacional de Promoción a las Exportaciones (CONAPEX). Unifica y coordina criterios y esfuerzos entre el sector público y privado con el objetivo de implementar estrategias y lineamientos que contribuyan con la política de comercio exterior de Guatemala.
- ONG´S. Fundación para el desarrollo económico y Social, fortalece a los pequeños empresarios del área rural por medio de capacitaciones, asesoría y facilita créditos. Trabaja con grupos desde 5 hasta 60 personas. Apoya a la microempresa con asistencia técnica para la promoción y comercialización por medio de los centros empresariales de turismo (SET) en áreas estratégicas de mayor turismo, apoyado por instituciones como INTECAP e INGUAT.
- Fundación Para El Desarrollo De Mixco. Pretende aumentar el nivel de ingresos de la población vinculada con la pequeña y mediana empresa, busca mantener los empleos existentes y crea nuevas fuentes de trabajo mediante actividades de asistencia técnica y administrativa, capacitación,

comercialización, crédito, provisión de equipo, organización microempresarial, insumos etc.

- Asociación para el Desarrollo de todos(ASODEPT), promueve la autogestión como una forma de vida, apoyando a las organizaciones comunitarias, a través de asistencia técnica, comercialización, crédito y financiamiento.
- Fundación para el Desarrollo de la Microempresa (FUNDAMICROS), se dedica a proporcionar asesoramiento al sector informal.
- Comité Permanente de Exposiciones(COPEREX), promueve la comercialización, promoción y producción a través de ferias y exposiciones ya sea nacional o internacionalmente en productos artesanales, agropecuarios, industriales, etc.
- Unión Europea. Trabaja en conjunto con el gobierno de Guatemala, promoviendo proyectos relacionados con la artesanía, ya sea en el mejoramiento o lanzamiento de nuevos productos, promueve el valor agregado pero sin dejar la tradición guatemalteca.

CONCLUSIONES

1. Para mantener un control sobre la producción de tejidos, se implementó un sistema el cual consiste en reunirse con todo el personal involucrado informando todo lo relacionado con el producto, proporcionando las especificaciones y requerimientos del cliente, además, se hará entrega de la materia prima y fechas de reuniones posteriores.
2. Se implementó un departamento de control de calidad el cual velará por la calidad del producto, tanto en la producción como en la comercialización de los mismos; donde se evaluará la verificación de los costos de calidad.
3. Para reducir la influencia de los acopiadores o intermediarios se ha organizado por medio del departamento de compras, un sistema a donde deben acudir los intermediarios para que se muestren los productos y se establezcan los precios y compromisos de compra.
4. Con el fin de mantener controlada toda la materia prima se implementó un almacén general, el cual permitirá almacenar los productos bajo estrictas normas de calidad, manejando un inventario periódico para evitar trastornos tanto en el almacén como en la producción.

5. La información es un factor principal, tanto económico como estratégico, considerando lo anterior se implementó un sistema de información, el cual funcionará a través de un departamento de ventas y contactos por medio de un registro especial, manejado como medio de intercambio social, entre productores, intermediarios y consumidor final.

6. Con la intención de proponer mejoras continuas, tanto en la producción como en la comercialización se sugiere aplicar las siguientes estrategias: a) estrategia de producto; b) estrategia de plaza; c) estrategia de promoción; d) estrategia de fuerza de ventas y e) estrategia de publicidad.

RECOMENDACIONES

1. A fin de mantener la política de productos novedosos y de demanda actual, se recomienda consultar, continuamente, fuentes que sugieran las tendencias actuales del mercado, para poder satisfacer a los clientes actuales y potenciales.
2. Para poder hacer evaluaciones futuras en cuanto al record que determinado artículo posee, es necesario mantener un registro de las auditorias que se hacen.
3. Se recomienda mantener contacto con los intermediarios, ya que, estos son una fuente importante de referencias, demandas y gustos de los consumidores.
4. El almacén general también puede servir como una bodega de producto terminado, cuando sea necesario.
5. El sistema de información debe proporcionar todo lo referente a la conclusión de las ventas, indicando sus resultados, ya sea para mejorar, solucionar o innovar los productos que tienen demanda.
6. Poner en práctica las estrategias sugeridas para incrementar las ventas y manejar volúmenes óptimos de producción.
7. Se sugiere que en un futuro cercano debe crearse una pagina web para mostrar sus productos y procesos al comprador potencial.

REFERENCIAS

1. Edmundo Gracias Sandoval. **Diccionario geo-etimológico**. (1era. Edición, Guatemala. Editorial Artemis, 1989) p. 26-42.
2. **Instituto nacional de estadística de Guatemala**, censo 2002.
3. **Hospital Nacional del Quiche**, Guatemala 2005.
4. **Monografía de Chichicastenango el Quiche**, comisiones del consejo municipal.
5. Ofelia Columba. **La Mujer Artesana Indígena De Guatemala**. (boletín 66, Guatemala. USAC, 1988) p.10,13.
6. Rocael Cardona. **Situación Socioeconómica y cultural de la mujer en Guatemala y su participación en el mercado de trabajo, perspectiva No. 8**. (Universidad de San Carlos De Guatemala, Guatemala. Editorial Universitaria, 1986.)
7. Laurel Bossen. La Estratificación por sexos en Meso América, en la **Herencia de la conquista treinta años después**. (México. Fondo de cultura económica, 1986)pp.52-88.
8. Ofelia Columba. **Tejidos Indígenas Del Municipio de San Juan Sac**. (boletín 17, Guatemala. USAC, 1978)p.4.

9. Lucia Sen Morales. **Traducción verbal del nombre del equipo de trabajo en lengua Quiche.** (Cantón Chugúexá, Chichicastenango, Guatemala. 2005.)
10. Roberto Díaz Castillo. Las Artesanías en Guatemala en **Tradiciones de Guatemala NO. 9-10.** (Guatemala. USAC. Maximpresos, 1978).
11. Roberto Díaz Castillo. Artes y Artesanías Populares En Guatemala, **en tradiciones de Guatemala No. 14.** (Guatemala. USAC. Maximpresos, 1980).
12. Luz Del Carmen Vallarta, María Teresa Ejea. **Antropología Social De Las Artesanías en el sureste de México.**(México Centro de Estudios Superiores. Cuadernos de la Casa Chata No. 128, 1985)
13. Primera Reunión técnica **De Artesanías y Artes Populares.** (México, junio 1973).
14. Philip Kotler, Gary Armstrong. **Fundamentos De Mercadotecnia.**(2da. Edición, 1991).
15. Ofelia Columba. **La Mujer Artesana De Guatemala** (boletín 6 Guatemala. USAC, 1988)
16. Lila O'neale,. **Tejidos de los Altiplanos de Guatemala.** (Seminario de Integración tomo I) pp. 129-148.
17. Bossert, 1988.

18. Keith Locker. **La Producción Industrial Su Administración.** (Colombia, Editorial Alfaomega, 1995)p.60.
19. J. M. Juran, F.M. Grina. **Análisis y planeación de la calidad.** (México, 3era. Edición, 1996.) pp. 98-99.
20. J. M. Juran, F.M. Grina. **Análisis y planeación de la calidad.** (México, 3era. Edición, 1996.) p.3.
21. J. M. Juran, F.M. Grina. **Análisis y planeación de la calidad.** (México, 3era. Edición, 1996.) p.147.
22. Keith Locker. **La Producción Industrial Su Administración.** (Colombia, Editorial Alfaomega, 1995)p.276.
23. Keith Locker. **La Producción Industrial Su Administración.** (Colombia, Editorial Alfaomega, 1995)p.278.
24. Keith Locker. **La Producción Industrial Su Administración.** (Colombia, Editorial Alfaomega, 1995)p.370.
25. Keith Locker. **La Producción Industrial Su Administración.** (Colombia, Editorial Alfaomega, 1995)p.386.
26. Marvin Antolín. **Estudio De Factibilidad.** (Tesis. Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala, 2004)p. 12.

27. Amalia Manzo Alvarado. Análisis Jurídico sobre el procedimiento de creación, disolución y liquidación de las personas jurídicas o colectivas no lucrativas en Guatemala . (Tesis. Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala, 2004)pp. 38-39,47.

BIBLIOGRAFÍA

1. J. M. Juran, F.M. Grina. **Análisis y planeación de la calidad.** (México, 3era. Edición, 1996.)
2. Keith Locker. **La Producción Industrial Su Administración.** (Colombia, Editorial Alfaomega, 1995.)
3. Kootz, Harold y Heins Weilrich. **Administración.** (9a. Edición. México. Editorial Mc Graw Hill. 1991.)
4. Handfield, Robert y Ernest Nichols. **Introduction to Supply Chain Management.** (USA. Editorial Prentice Hall. 1999.)
5. Cohen, Daniel y Enrique Asín. **Sistemas de Sistemas de información para los negocios.** (3ª. Edición. Editorial Mc Graw Hill. 2001.)
6. **La clave del comercio. Libro de respuestas para pequeños y medianos exportadores.** (Centro de comercio internacional. Agexpront).