



**Programa Nacional de Conformación de
Cadenas Productivas para el Sector Artesanal
Colombiano**

**Estructuración Cadena Productiva de la
Palma Estera Departamento del Cesar**

ANEXO 6

**Capacitación en desarrollo humano y
empresarial**

Centro de Documentación para la Artesanía – CENDAR

**Artesanías de Colombia
Bogotá D.C.**

Programa Nacional de Conformación de Cadenas Productivas para el Sector Artesanal

Cadena Productiva de Palma Estera en el Departamento de Cesar.

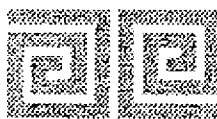
2.17 Capacitación de los microempresarios en áreas relacionadas con gestión del desarrollo humano y formación empresarial

PC04 Desarrollo de la capacidad asociativa solidaria

PC05 Establecer planes de Fortalecimiento empresarial



Libertad y Orden



Ministerio de Comercio, Industria y Turismo
artesánías de colombia s.a.



INTRODUCCIÓN

Dentro de las actividades programadas en el marco del Programa Nacional de Conformación de Cadenas Productivas de Artesanías de Colombia S.A. en convenio con Fomipyme, se encuentra la Capacitación en Gestión del Desarrollo Humano y Formación Empresarial, la cual esta contenida en el presente informe.

Para el desarrollo de estas capacitaciones se contó con el apoyo de *Fundes – ATA* en lo relacionado con Formación Empresarial, quienes inicialmente trabajaron con los artesanos en la identificación de sus procesos para posteriormente costearlos y hacer un análisis de la situación de 15 de los talleres artesanales de las diferentes localidades. En lo referido a Gestión del Desarrollo Humano, asesores de Artesanías de Colombia desarrollaron éstas capacitaciones visitando los diferentes talleres artesanales y realizando ejercicios de liderazgo y fortalecimiento en gestión y asociativo.

La documentación de las actividades de *Fundes – ATA* se anexa al final de éste informe, junto con las listas de asistencia.

2.17 CAPACITACIÓN A LOS MICROEMPRESARIOS EN ÁREAS RELACIONADAS CON GESTIÓN DEL DESARROLLO HUMANO Y FORMACIÓN EMPRESARIAL

PRESENTACIÓN

La capacitación a los microempresarios en áreas relacionadas con gestión del desarrollo humano y formación empresarial, se desarrolló en dos etapas. En la primera de ellas, se contó con el apoyo de *Fundes* y de *Aid To Artisans* para las capacitaciones en temas de formación empresarial en las localidades de Chimichagua, Candelaria, Mandinguilla, Antequera, Saloa, Santo Domingo y Rivera. En la segunda etapa, asesores de Artesanías de Colombia se desplazaron a las localidades y capacitaron a los artesanos en temas de gestión del desarrollo humano.

Para el desarrollo de la primera etapa, *Fundes – ATA* realizó su intervención en la cadena aplicando estrategias de capacitación acordes con las características de la población y la experiencia de éstas entidades en procesos de formación en el país. Para la segunda etapa, el Programa y sus asesores enfocaron sus esfuerzos hacia el fortalecimiento de la capacidad asociativa y solidaria, así como hacia el establecimiento de planes de desarrollo empresarial.

METODOLOGÍA

La capacitación en formación empresarial se realizó bajo la metodología *Fundes* plasmada en el instructivo *Costos para Pymes*, mediante el desarrollo de tres talleres participativos, en los cuales el facilitador interactuó con todos y cada uno de los asistentes, logrando un gran acercamiento y permitiendo que se involucraran en la construcción de los conceptos a medida que se profundizaba en los temas.

De igual forma, se organizaron dinámicas de trabajo en grupo en las cuales el objetivo fue el de diferenciar y clasificar costos y gastos para así trabajar en tablas prediseñadas para el registro de la información contable necesaria, además de sentar bases para procesos de consultoría individual.

La metodología empleada para las capacitaciones en gestión del desarrollo humano se apoyó en las cartillas del taller “Administrando Mi Trabajo Artesanal”, especialmente reforzando el módulo de liderazgo “abriendo camino al liderazgo artesanal”, además de complementar lo realizado por *Fundes – ATA*.

DESARROLLO DE LA CAPACITACIÓN EN FORMACIÓN EMPRESARIAL

Durante la capacitación en formación del desarrollo humano participaron 56 artesanos representantes de las asociaciones de las localidades como son ASARUCHI, ASOPIRAGUA, ASOCAN, ASOMAN, ASOARSA y ASARUCHI, las cuales agrupan a más de 140 artesanos. La población participante se clasificó por sexo, edad, nivel de educación y grado de competencia en el oficio.

El hilo conductor del desarrollo de los temas se llevó desde lo más general hasta el cubrimiento de elementos necesarios para el costeo de actividades y definición de precios. Se aplicaron ejemplos y casos propios, lo que facilitó la comprensión de los contenidos explicados. El Objetivo inicial, fue el de calcular el costo de por lo menos un producto representativo de cada taller para posteriormente trabajar en la construcción de la ecuación:
$$\text{Precio de venta} = \text{Costos} + \text{Gastos} + \text{Utilidad}$$

Posteriormente, se realizaron asesorías con visitas a talleres en sesiones de cuatro y dos horas, en las que:

- Se definieron los procesos y actividades
- Se identificaron y seleccionaron productos
- Se calcularon costos por unidad

- Se estimaron capacidades mensuales de producción
- Se determinaron gastos generales
- Se resumieron el total de costos y gastos por unidad producida para analizar la utilidad esperada.

En el municipio de Chimichagua se visitaron siete talleres, en Candelaria, Mandinguilla, Saloa y Santo Domingo dos talleres por localidad, a los cuales se les asesoró puntualmente y se les resumió un cuadro de observaciones generales referentes a las características de los artesanos y su taller, su capacidad de producción, la aplicación y utilización de formatos de costeo, entre otros factores que inciden sobre las actividades artesanales de la región. Los artesanos y talleres artesanales asesorados en las visitas son los siguientes:

- Chimichagua

Osmelia Pedrozo

Filipina Vega

Frank Díaz

Myriam Carrillo

Magaly Rosado

Carmelina Rivera

Marlene Pedrozo

- Candelaria

Jadys Garrido

Solmarina Jimenez

- Mandinguilla

Alcira Florez

Mercedes yepes

- Saloa

Hilcia Guillén

Inocenta Hurtado

- Santo Domingo

Nalda Rojas

Emilce Barraza

CONCLUSIONES DE LA CAPACITACIÓN EN FORMACIÓN EMPRESARIAL

En cuanto al aspecto metodológico, la utilización de dinámicas de grupo promovió la participación e integración de los asistentes, superando obstáculos de timidez y actitud frente a los conceptos desarrollados y su apropiación.

En cuanto al uso de formatos preestablecidos, se evidenció un alto grado de dificultad en su aplicación, debido a la baja formación educativa y al escaso conocimiento y aplicación de las operaciones matemáticas. Ello también se debió al total desconocimiento que tienen sobre sus costos los artesanos y a su manifestación de no haber manejado el tema en capacitaciones anteriores.

Sin embargo, se logró motivar al grupo de artesanos a trabajar en los temas aprendidos y a superar los obstáculos identificados durante la capacitación, para posteriormente aplicar los formatos y conceptos al interior de sus talleres. Ello evidenció un alto nivel de satisfacción de la actividad y un alto reconocimiento de la importancia de los temas tratados.

En cuanto a los aspectos de productividad, se existen espacios y áreas dedicadas especialmente a la labor artesanal o están adaptados dentro de las viviendas. Ello facilita el

control de inventarios, el almacenamiento de materias primas y el flujo de los procesos productivos y su estandarización.

DESARROLLO DE LA CAPACITACIÓN EN GESTIÓN DEL DESARROLLO HUMANO

Para el desarrollo de ésta capacitación, se invitó a las asociaciones ASARUCHI, ASOARPI, ASOARSA, ARTEMAN, ARTECAN, Amor por el Arte y COOPESTERA a participar en las actividades relacionadas con la gestión del desarrollo humano que se realizaron en el marco del Programa Nacional de Conformación de Cadenas Productivas.

De igual forma, se invitaron a los artesanos independientes a hacer parte de éstas actividades, todo ello con el fin de articular su participación con la cadena productiva y buscando la posibilidad de organizarlos a través de alguna de las formas que se exponen en los módulos del taller “Administrando mi trabajo artesanal”.

Inicialmente, se visitaron los talleres artesanales de las localidades atendidas por el Programa para levantar un mapa de las organizaciones existentes:

ASOARPI	Chimichagua	27 Asociados
ASARUCHI	Chimichagua	40 Asociados
ARTEMAN	Mandinguilla	20 Asociados
ARTECAN	Candelaria	20 Asociados
AMACUDES	Chimichagua	20 Asociados
COOPESTERA	Chiriguaná	24 Asociados
Amor por el arte	Tamalameque	15 Asociados
ASOARSA	Saloa	11 Asociados

Durante las visitas realizadas a los talleres se trataron temas de motivación, liderazgo y fortalecimiento asociativo como vehículos para la conformación y consolidación de la cadena productiva. Allí cada taller y asociación expuso sus inquietudes y necesidades sobre

los temas tratados y el asesor se comprometió a acompañarlos en los procesos de fortalecimiento y gestión del desarrollo humano.

Las visitas posteriores en los talleres, se enfocaron en la capacitación de los temas contenidos en las cartillas de “Administrando mi trabajo artesanal”, los cuales se explican a continuación:

Módulo Produciendo: Como un refuerzo a lo capacitado por *Fundes – ATA* se realizó un ejercicio de análisis de los procesos productivos y se establecieron los elementos que los afectan como son el suministro de materias primas e insumos, las deficiencias en la calidad, la diversificación incipiente y el rescate de técnicas y productos tradicionales y las dificultades en la comercialización.

Módulos de Costos y Llevando Cuentas: Al igual que en el módulo produciendo, se reforzaron los contenidos de *Fundes – ATA* y durante las asesorías en los talleres se observó que un 40% llevan cuentas en cuadernos.

Módulo Promoviendo y Vendiendo: las actividades realizadas para el fortalecimiento comercial como son la utilización de canales organizados como son las asociaciones legalmente conformadas, la utilización de empaques y embalajes con imagen corporativa e identidad gráfica necesarios para el posicionamiento de sus artículos, han logrado incrementar sus ventas y consolidar sus procesos de comercialización, por lo que el asesor se enfocó en los talleres de organizaciones que estaban en proceso de conformación o legalización, como es el caso de ASOLUNA que se conformó durante los meses de Abril y Mayo en la localidad de Chimichagua y de ASOARSA a la cual se le asesoró para la estructuración de sus estatutos, acta de constitución y registro en la Cámara de Comercio de Valledupar.

Módulo Abriendo Camino al Liderazgo Artesanal: en los talleres se hizo énfasis en la necesidad de participar activamente en la conformación y consolidación de la cadena productiva a través del Programa y las herramientas diseñadas para ello, como son los

acuerdos regionales de competitividad, las mesas de concertación, las veedurías ciudadanas y la implementación de los conocimientos y tecnologías transferidas en las diferentes asesorías realizadas durante el mismo.

Para evaluar los resultados, el asesor reunió en el marco de la firma del Acuerdo Regional de Competitividad a 20 artesanos de los talleres visitados durante el desarrollo de ésta actividad y se les aplicó una encuesta para establecer los resultados de las capacitaciones en Gestión del Desarrollo Humano y de Formación Empresarial.

CONCLUSIONES DE LAS CAPACITACIONES EN GESTIÓN DEL DESARROLLO HUMANO

Uno de los grandes logros fue la conformación de la asociación ASOLUNA en la localidad de Chimichagua, así como la legalización de la asociación ASOARSA en el corregimiento de Saloa.

La motivación lograda por los asesores se vio reflejada en la participación y compromiso de los grupos artesanales en las actividades programadas y en la firma del Acuerdo regional de Competitividad.

La necesidad evidente de reforzar los procesos de liderazgo y participación en la cadena productiva generaron actitudes de cambio en la comunidad artesanal, la cual se mostró dispuesta a trabajar organizadamente para la conformación de la cadena productiva, tanto desde el interior de sus talleres como a través del fortalecimiento de sus asociaciones artesanales.

**CAPACITACIÓN EN COSTOS Y CONSULTORIA INDIVIDUAL
GRUPO DE ARTESANOS CADENA PRODUCTIVA DE LA PALMA ESTERA
Municipio de Chimichagua - Departamento del Cesar - Colombia**

TABLA DE CONTENIDOS

I. INTRODUCCIÓN

- 1.1 Objetivo general
- 1.2 Metodología

2. DESARROLLO DE LA INTERVENCIÓN

- 2.1. FASE DE CAPACITACIÓN
- 2.2 FASE DE CONSULTORÍA INDIVIDUAL
 - 2.2.1 Visita talleres 4 horas
 - 2.2.2 Visita talleres 2 horas

3. CARACTERIZACIÓN GENERAL

- 3.1 Municipio de Chimichagua
- 3.2 Municipio de Candelaria
- 3.3 Municipio de Mandingulla
- 3.4 Corregimiento de Saloa
- 3.5 Corregimiento de Santo Domingo

4. CONCLUSIONES

5. RECOMENDACIONES

INFORME DE GESTION

1. INTRODUCCION

AID TO ARTISANS COLOMBIA, en desarrollo de su estrategia de capacitación y fortalecimiento en varias cadenas productivas en el sector artesanal en Colombia y conciente de la necesidad de que el artesano conozca sus costos y los aplique en el proceso de formación de sus precios de venta, encomendó a FUNDES COLOMBIA la intervención en la Cadena Productiva de la Palma Estera en las comunidades artesanales ubicadas en los municipios de Chimichagua, Candelaria, Mandinguilla y los corregimientos de Saloa y Santo Domingo en el Departamento del Cesar.

1.1. OBJETIVO GENERAL

Implementar un programa de capacitación en costos y formación de precios para un grupo de 35 artesanos de las regiones antes mencionadas, con una intensidad de 15 horas, repartido en tres jornadas diarias de 5 horas cada una.

Efectuar una primera visita de consultoría individual a 15 talleres previamente escogidos y que hallan tomado el curso de capacitación, para conocer el grado de comprensión en los temas tratados y acompañar al artesano en un trabajo de selección de productos, determinación del proceso productivo, conocimiento de los costos directos e indirectos, los gastos y la consolidación del costo total, en una intensidad de 4 horas por taller.

Desarrollar una segunda visita al mismo grupo seleccionado, en una intensidad de 2 horas por taller, a fin de hacer seguimiento al proceso antes mencionado e implementar los correctivos del caso.

1.2. METODOLOGIA

En el proceso de capacitación se utilizó la metodología FUNDES, plasmada en el instructivo COSTOS PARA PYMES (Costos reales para precios ganadores), mediante el desarrollo de tres (3) talleres participativos, en los cuales el facilitador interactuó con todos y cada uno de los asistentes, logrando un gran acercamiento y permitiendo que se involucraran en la construcción de los conceptos a medida que se iban desarrollando los diferentes temas.

Igualmente se organizaron dinámicas de trabajo en grupo con los participantes, para dar cumplimiento a un taller, en el cual mediante un juego práctico, se pudieron diferenciar y clasificar costos y gastos, para así trabajar en tablas prediseñadas para registrar la información necesaria, de tal forma que pudimos construir entre todos el proceso productivo y se sentaron las bases para que de manera individual estuvieran preparados para la fase consultoría individual.

Para desarrollar la fase de consultoría individual, se diseñaron varios formatos que se pusieron en práctica con el artesano a saber:

FUNDES ^{CS}

La red de soluciones empresariales

TABLA PRODUCTO - TABLA PROCESO - TABLA COSTO DIRECTO -
TABLA COSTOS INDIRECTOS - TABLA GASTOS - TABLA COSTOS TOTALES

los cuales habían trabajado los artesanos en los grupos formados en los talleres de capacitación y estaba familiarizado con ellos.

No obstante en la práctica individual pudimos detectar que trabajar los formatos individualmente por el artesano fue una actividad difícil, por lo cual el ejercicio se desarrollo con la guía y participación del consultor, lo cual permitió un mayor conocimiento de los procesos y determinar la ausencia del manejo del costo y sus registros en todos y cada uno de los talleres visitados.

2. DESARROLLO DE LA INTERVENCION

2.1 FASE DE CAPACITACION

Se inicia esta fase con la presentación del consultor y su representación de las entidades participantes en el proceso (FUNDES – ATA), dejando claridad en el objetivo general y despejando toda inquietud respecto de una intervención con intenciones comerciales, pues la intención fundamental es la transferencia del conocimiento, buscando la creación de conceptos en los artesanos, con el propósito de formar capacidades que redunden en beneficios en el desarrollo de su actividad productiva y comercial.

El argumento fundamental del proceso de capacitación partió de la base de construir con los participantes una ecuación sencilla, que fue de fácil comprensión y dice:

$$\text{PRECIO DE VENTA} = \text{COSTOS} + \text{GASTOS} + \text{UTILIDAD}$$

proceso que contó con la participación activa y polémica de los participantes, se logró su construcción con claridad y permitió el acercamiento y la calificación de las potencialidades de los artesanos, dejando las bases para entrar en la temática de la capacitación.

Los artesanos participantes fueron clasificados así :

Municipio	Participantes	Talleres	Asociaciones	Nombre	Miembros
Chimichagua	17	12	2	Asaruchi Asopiragua	40 23
Candelaria	4	2	1	Asocan	25
Mandinguilla	5	2	1	Asoman	23
Antequera	2	2	-	-	-
Corregimiento					
Saloa	2	2	1	Asoarsa	29
Santo Domingo	3	2	-	Asaruchi	-
Rivera	1	-	-	-	-
TOTALES	34	22	5		140

FUNDES ^{CS}

La red de soluciones empresariales

Los perfiles de los participantes se clasificaron así:

Municipio	Sexo		Edad			Educación			Competencia		
	M %	F %	-30 %	30 40 %	+ 40 %	- 5 %	5 - 11 %	+ 11 %	Bajo	Medio	Alto
Chimichagua	6	94	30	50	20	50	30	20		20 %	80 %
Candelaria		100	50	50		100					100 %
Mandinguilla		100		50	50	100				20 %	80 %
Antequera		100		100			100		50 %	50 %	
Saloa		100		50	50	100			100 %		
Santo Domingo		100	50	50			100		20 %	80 %	
Rivera		100		100				100	100 %		

Fue particularmente interesante conocer que los artesanos no habían sido sujetos de capacitación en el área de Costos, manifestando no haber estado en un proceso similar y por tanto desconocer el tema; no obstante entendieron la necesidad e importancia de conocer los costos de cada uno de sus productos.

El hilo conductor del desarrollo de los temas se llevó desde lo más general, como el concepto e importancia del costo en sus empresas, hasta cubrir todos los elementos necesarios para costear sus actividades y procesos, finalizando con la definición de precios y utilidades, teniendo en cuenta la competencia nacional y extranjera. La forma de abordar estos temas fue aplicando ejemplos y casos propios de la actividad de algunos artesanos, lo que marco el camino para sumir conceptos reales que los involucra y afecta directamente, permitiendo mayores niveles de aprehensión y comprensión.

En esta etapa se definió como plan de acción la implementación de la metodología para el cálculo de costos de por lo menos un producto representativo de cada taller.

2.2 FASE DE CONSULTORIA INDIVIDUAL

2.2.1 Visita talleres 4 horas

El objeto de este ciclo es asegurar que los temas y conceptos tratados en la etapa de formación sean aplicados por cada artesano en el costeo de sus productos, para ello los acompañamos en la elaboración del plan de acción establecido previamente en la etapa anterior.

En este sentido se visitó cada taller evaluando, en principio, su estructura y expectativas, una vez entrados en confianza, retomamos el esquema de trabajo visto y desarrollado durante la capacitación para reforzarlo y aterrizarlo a las condiciones propias de cada taller, para cual se dieron los siguientes pasos:

- ♦ Definición de los procesos y actividades:

Proceso	Actividades
Abastecimiento de palma en racimos	2
Abastecimiento de tintes naturales	2
Abastecimiento de leña	2
Adquisición fibra y/o fique	2
Curtir en barro, lavar y secar palma	3
Tinturado de palma	3
Secado de palma tinturada	2
Preparación del telar	1
Urdimbre del telar	1
Tejido de la palma	2
Acabado del producto	2
Empaque del producto	2
Despacho del producto	2

- ♦ Identificación de los productos, con niveles de ventas, precios y estimación de utilidad (Alfombras – Tapetes – Camino – Pie de Cama – Cunera – Varera – individual)
(Se producen en todas las medidas, sin diseño y con diseño y manejo de varios colores)
- ♦ Selección de un producto representativo y unificado para todos los talleres. (Varera 1.80 x 0.80 sin diseño y dos colores)
- ♦ Cálculo del costo directo por unidad, dándole valor a las actividades registradas en el punto anterior e identificando tiempos, costos unitarios y costos por actividad.
- ♦ Totalización de tiempos por proceso por unidad.
- ♦ Estimación de la capacidad mensual de producción, con un solo producto.
- ♦ Estimación del costo indirecto mensual.
- ♦ Análisis y Costeo del Transporte.

- ◆ Determinación de gastos generales para conocer de su aplicación al costo total
- ◆ Finalmente resumen del total de costos y gastos por unidad en la definición de una base comparativa para hacer el análisis de precios frente a la utilidad esperada.

Después de repasar la metodología y hacer el ejercicio práctico para la determinación y análisis del costo para uno de sus artículos, quedaron definidas las bases para que cada taller calcule el costo y gasto total por unidad del producto seleccionado.

2.2.2 Visita talleres 2 horas

Durante este ciclo se trabajó de la mano con los artesanos en sus talleres, como elemento metodológico para garantizar un alto nivel de comprensión y dominio por parte de los artesanos sobre el ejercicio práctico para el cálculo de los costos y gastos de uno de sus productos, por lo tanto, el objeto de este ciclo fue completar el proceso de costeo y revisar y analizar los avances y dificultades que tuvieron a la hora de ejecutar el plan de acción en sus respectivos talleres.

En pocos casos los resultados fueron satisfactorios, porque no pudieron aplicar la metodología en el uso y manejo de los formatos para el cálculo de los costos y gastos. Por tanto fue necesario elaborar el trabajo conjuntamente y diseñar un procedimiento más sencillo como fue que anotaran en hojas de papel su concepto y criterio y de esta manera trasladarlo posteriormente a los formatos preestablecidos.

El plan de acción definido para la próxima etapa, se centra en la revisión del costo unitario del producto escogido para todos los talleres (Varera de 1.80 x 0.80 sencilla sin diseño), para conocer y comparar el ejercicio y llegar a una conclusión de tipo general, en el análisis comparativo de procesos, tiempos de tejido que es el punto crítico y consumo de materiales sobre lo cual existe alguna duda en la actualidad. Así mismo, deben practicar el ejercicio de cuánto sería el costo y precio de sus artículos con distintos niveles de producción y venta y con un mayor grado de complejidad en el diseño y la confección de la estera.

3. CARACTERIZACIÓN GENERAL

3.1 Municipio de Chimichagua (7 Talleres)

Artesanos

1. OSMELIA PEDROZO
2. FELIPINA VEGA
3. FRANK DIAZ
4. MYRIAM CARRILLO
5. MAGALY ROSADO

Observaciones Generales

Osmelia Pedrozo es la presidente de la asociación ASARUCHI (Asociación de artesanas de Chimichagua)

Filipina Vega es la madre de Juana Diaz, presidenta de ASOPIRAGUA (Asociación de artesanos La Piragua), entidad formal con amplias relaciones con Artesanías de Colombia y destacada en la región por su habilidad comercial y quizás ser la única que tiene trabajo permanente.

Todos son artesanos de gran capacidad, competencia y experiencia en el tejido de la estera.

Artesanos

ARMELINA RIVERA

ARLENE PEDROZO

Observaciones Generales

Poseen en promedio 3 telares rudimentarios en los que trabajan generalmente con alguien de la familia y destinan la producción hacia las asociaciones a las que pertenecen, siendo frecuente el hecho que quedar insatisfechos por los ingresos obtenidos, que siendo bajos además llegan tarde e incluso se da el caso de que se pierde la mercancía.

El diseño de los productos es el resultado de la copia, la inventiva, la tradición y en algunos casos el resultado de diseños ofrecidos por Artesanías de Colombia.

Tienen poca venta mensual por falta de mercado y en general trabajan para el evento Expoartesánías o para otras ferias nacionales, siendo bajo el mercado en la región y sus zonas de influencia.

En términos generales no existe actividad de mercadeo, no existe diferenciación notoria en la oferta de productos en el grupo y la innovación, mezcla de productos y presentaciones diferentes del tejido en otros artículos que sean los tradicionales, sencillamente no existe.

En promedio, en éste grupo, el producto es de calidad aceptable

Trabajan con tintes naturales, aunque recientemente recibió capacitación de Artesanías de Colombia para el manejo de tintes químicos

Las condiciones de vida son precarias, la vivienda aunque es propia adolece de servicios públicos, se cocina con leña y se mezclan todas las actividades en el mismo sitio y viven varias familias en el mismo sitio

El taller como tal es un sitio informal muy rudimentario y de deficientes condiciones ergonómicas y técnicas

Son conscientes de la importancia del manejo del costo y comenzaron su manejo anotando en un cuaderno todos los registros

Ninguno pudo manejar solo el ejercicio de costeo de un artículo en los formatos prediseñados y fue necesario hacerlo conjuntamente con el consultor

No existe claridad en el tiempo que dedican a la producción de los artículos, en particular en el proceso de tejer.

No tenían claro cual era el costo de sus productos y mucho menos cual debe ser.

Los precios son manejados por el mercado, pero nos parecen incompetentes para el mercado externo

Deficiente aplicación y utilización de los formatos.

Produce todo tipo de esteras en tejido plano y rectangular, con y sin diseño.

El nivel de escolaridad es muy bajo y es alto el porcentaje de artesanos que no maneja las operaciones matemáticas

FUNDES ^{CS}

La red de soluciones empresariales

3.2 Municipio de Candelaria (2 Talleres)

Artesanos

JADYS GARRIDO

SOLMARINA JIMENEZ

Observaciones Generales

Representando las características detalladas en el grupo anterior, pertenecen a ASOCAN (Asociación de artesanos de Candelaria), de la cual Jadys es la presidenta.

Es destacable el nivel de organización y diversidad de artículos que se producen en el taller de Jadys, permanente se está cambiando el diseño y existe inquietud en desarrollar nuevos productos, como es el caso de los sombreros, que son creación de Rafael su esposo, persona con gran imaginación, dedicación y preocupación por el bienestar de su familia y por encontrar en la actividad artesanal una solución para la satisfacción de las necesidades de la familia.

En el caso de Solmaría, es preciso anotar que es una mujer muy humilde viviendo en condiciones muy precarias, no tiene escolaridad alguna, no lee ni escribe por supuesto no maneja operaciones matemáticas. Vive con su marido quién le ayuda en el tejido, igual que una hija casada, que tienen las mismas deficiencias.

Sin embargo es destacable su habilidad en la labor artesanal, es capaz de diseñar y lamentablemente, por desconocimiento de los costos y por la necesidad, vende sus productos a precios muy bajos.

Luego de las visitas de consultoría, de analizar con juicio los procesos, sus actividades y los costos que se registraron en papel, con ayuda del consultor, pudo entender que si maneja juiciosamente los costos, es posible mejorar sus ingresos.

3.3 Municipio de Mandinguilla (2 Talleres)

Artesanos

ALCIRA FLOREZ

MERCEDES YEPEZ

Observaciones Generales

Nuevamente se cumplen las características detalladas inicialmente, siendo Alcira la presidente de la ASOMAN (Asociación de artesanos de Mandinguilla), de la cual es asociada Mercedes.

En el caso particular de Alcira, se registra una notable inquietud e inventiva, hasta el punto de que preocupada por la forma en que trabajaba telares grandes en compañía de dos personas de la familia, diseñó una silla desplazable en un riel que le permite trabajar sola y tener comodidad en la labor.

Igualmente teje en circular productos pequeños como individuales y está interesada en un telar circular de gran tamaño, pues cree que hace falta ofrecer Tapetes y Alfombras en esta forma.

4 CONCLUSIONES.

4.1 Aspectos Metodológicos:

- La utilización de dinámicas de grupo, el trabajo de construcción de conceptos en el lenguaje del artesano, su interacción al igual que el emplear un lenguaje claro y sencillo, propició mayores niveles de integración y participación de los asistentes, que sumado a una buena actitud y ánimo por parte de los artesanos permitió generar un ambiente agradable, amable y de confianza, adecuado para desarrollar las etapas del programa.
- El uso de los formatos preestablecidos fue la única dificultad que se apreció en todo el proceso, pues solo con la dirección y presencia del consultor se pudieron diligenciar, evidenciándose el bajo nivel de educación y preparación de la gran mayoría de los artesanos, sumado a una notoria dificultad para el manejo de las operaciones matemáticas.
- El nivel de satisfacción percibido en la capacitación, el reconocimiento de la importancia del tema para su beneficio fue unánime y se pudo percibir que, no obstante las limitantes, se dejó abierta la inquietud de trabajar en el tema y preocuparse por llevar registro de los costos en los diferentes.

4.2 Aspectos de Costos:

- Fue absolutamente evidente que era la primera vez que se tocaba el tema de costos y se pudo conocer que ninguno de los artesanos había trabajado en ellos, la totalidad desconocen la realidad de sus costos.
- No se conoció de los artesanos el manejo de los tiempos de dedicación en los distintos procesos, situación especialmente particular en la labor de tejido, siendo ella de una alta incidencia en el componente del costo total.
- Los artesanos no mantienen registros formales de sus costos y gastos y aunque las cifras son menores, deben recurrir a la memoria para poder construir la información de costos.
- La informalidad en el manejo del negocio es muy grande, no se producen facturas ni se manejan impuestos indirectos, el costo de la mano de obra varía sustancialmente de un taller a otro, siendo ello sintomático de que no conocen el valor de su trabajo.
- Algunos artesanos están utilizando tintes químicos que son más costosos que los naturales, pero no conocen el costo real de los mismos, ya que han sido donados por Artesanías de Colombia. Quienes manejan los tintes naturales tampoco conocen su costo, ya que están acostumbrados a obtenerlos de los montes de la región y no calculan el costo de adquirirlos.

FUNDES ^{CS}

La red de soluciones empresariales

- Otro factor de notoria incidencia en el costo es el efecto de los diseños y el manejo de figuras y varios colores en la producción de la estera, ya que los tiempos de tejido se multiplican, incidiendo altamente en los precios de venta.
- Se observó falta de especialización en el desarrollo de tareas y pérdida de tiempos y recursos en la forma como manejan el proceso de producción.

4.3 Aspectos de Productividad:

- En la totalidad de los talleres la utilización del área de ubicación de los telares, la zona de cocción de los tintes y el área de secado de la palma es totalmente informal y sencillamente se adapta a la disponibilidad de espacio en el lote de terreno de la vivienda o dentro de la misma si es del caso.
- No se evidenció un adecuado manejo de inventarios, ni de producto terminado ni mucho menos de materias primas y materiales, siendo palpable el hecho de encontrar existencias sin movimiento de producto terminado y también ausencia de materiales para la producción.
- El proceso de conversión (Montaje y Confección) debe ser ajustado y estandarizado para todos los talleres de tal forma que trabajando en equipo, con tareas especializadas y un tipo de remuneración diferente se pueda optimizar el tiempo de fabricación.
- En algunos de los talleres no existe un plan continuado de fabricación, lo que ocasiona falta de destreza y desmotivación en los artesanos.
- En algunos casos las condiciones de luz y de lugar no son las más adecuadas para lograr buenos niveles de productividad.

4.4 Aspectos Administrativos y Sociales:

- En la mayoría de los talleres el nivel de educación del artesano es muy bajo.
- No se evidenció apoyo institucional distinto a algunas intervenciones que han hecho Artesanías de Colombia y la Cámara de Comercio de Valledupar, pero solamente a aquellos artesanos que han buscado su apoyo, la gran mayoría está actuando en solitario, con grandes dificultades de mercado.
- Las asociaciones de los artesanos no están muy bien organizadas, en algunos casos no tienen claros los objetivos y por lo tanto no son fuertes para llevar adelante sus propósitos.

5 RECOMENDACIONES

5.1 Es urgente diseñar un formato sencillo y de fácil manejo para que el artesano, que ya está inquieto en el tema y conoce de su utilidad, pueda registrar los costos de sus procesos de manera permanente y logre así conocer la realidad de sus costos.

5.2 También es preciso unificar los procesos y elaborar un estudio de tiempos y movimientos en los procesos para que se pueda calcular el costo de la mano de obra en los diferentes diseños, estandarizando los costos y así lograr unos precios competitivos que estén ajustados a la realidad.

5.3 Es igualmente necesario elaborar tablas de consumo de materiales e insumos para que el artesano disponga de parámetros claros y pueda ser competitivo en su labor.

5.4 Convendría calificar las potencialidades de los distintos talleres para lograr una especialización en la producción de artículos tejidos y evitar la competencia dañina que se manifiesta en la actualidad entre las asociaciones.

5.5 Resulta evidente que requieren de apoyo técnico para mejorar los telares, diseñar telares circulares y mejorar la ergonomía de los sitios de trabajo que son rudimentarios y carentes de diseño industrial.

5.6 Es urgente colaborar en el diseño del área de trabajo, pues mejorándola se lograrán interesantes resultados en la productividad de los talleres.

5.7 Conviene igualmente procurar la especialización en los eslabones de la cadena productiva, ya que el artesano debería dedicarse a tejer que es su habilidad y gran competencia, que se está desperdiciando por pretender hacer todos los oficios que no son rentables en la medida que le restan tiempo a la labor principal.

5.8 Sobrá mencionar que el apoyo en el proceso de comercialización de sus productos es urgente, se requiere de promoción, apoyo para asistir a eventos feriales y en términos generales encontrar mercado para sus productos.

5.9 Insistir a los artesanos en el seguimiento de los costos y diligenciamiento de los formatos, así mismo llevar a cabo la segunda fase de acompañamiento en el proceso de costos con los artesanos, en un lapso menor de tiempo para asegurar la aplicación de los conceptos y el establecimiento de los costos de las demás referencias de producción.

2.17 CAPACITACIÓN A LOS MICROEMPRESARIOS EN ÁREAS RELACIONADAS CON GESTIÓN DEL DESARROLLO HUMANO Y FORMACIÓN EMPRESARIAL

ACLARACIÓN

El documento con el cual se presentaron los resultados de las capacitaciones relacionadas con gestión del desarrollo humano y formación empresarial, muestra su realización en dos etapas, la primera de ellas, incluye los resultados obtenidos a través del *convenio Fundes – ATA y Artesanías de Colombia* para la formación empresarial de los beneficiarios de la cadena de la Palma Estera. Para dar soporte a ésta primera etapa, se anexaron los informes de las actividades Fundes – ATA y se profundizó en el análisis de sus resultados.

En la segunda etapa relacionada con las capacitaciones en gestión del desarrollo humano, se implementó la metodología “administrando mi trabajo artesanal”, especialmente su módulo de “abriendo camino al liderazgo artesanal”. En ese sentido, se visitaron los talleres de las asociaciones identificadas y se capacitaron en ésta metodología.

En algunos casos se desarrolló la metodología atendiendo temas de formación empresarial, como fueron las localidades de Chiriguaná, Pailitas y Pelaya. En las demás localidades atendidas, la capacitación se enfocó hacia la necesidad de reforzar procesos de liderazgo y asociatividad, como fueron las localidades de Luna Nueva, Mandinguilla, Candelaria, Chimichagua, entre otras.

Por ésta razón, se anexan las listas de asistencia a las capacitaciones en las poblaciones de Chiriguaná, Pailitas y Pelaya, con las cuales se espera se despejen las imprecisiones que ésta interventoría manifiesta.