

**Convenio Interinstitucional 059 de 2006, suscrito por Artesanías de  
Colombia y el Departamento Administrativo de Acción Comunal  
Distrital – DAACD**

**Proyecto “Recuperación y desarrollo de la gastronomía tradicional, con  
énfasis en bocados, dulces, refrescos y masajes”**

***Capacitación en emprendimiento y asociatividad***

***Corporación Lexcom de Colombia***

**Bogotá, 2006**

---

## **RESUMEN**

El presente informe, contempla las actividades desarrolladas, los logros alcanzados y los inconvenientes presentados en el desarrollo del PROGRAMA DE ASOCIATIVIDAD Y EMPRENDIMIENTO, adelantado por la Corporación LEXCOM de Colombia, con pequeños productores de comestibles tradicionales (amasijos), de la ciudad de Bogotá; quienes con el apoyo de el Departamento de Acción Comunal del Distrito Capital y Artesanias de Colombia, vienen desarrollando un proceso de formación integral, orientado a su formación microempresarial, la formalización de su actividad productiva y al mejoramiento de su competitividad.

---

## **INTRODUCCIÓN**

La formación en asociatividad y emprendimiento, a partir de las posibilidades de la economía solidaria; propende por despertar en los participantes el Espíritu Solidario, con criterio empresarial productivo, ampliando las fronteras del compromiso y el reconocimiento de los principios de la organización asociativa, así como la formación de valores y fortalezas como persona productiva, desarrollando procesos empresariales, que pueden ser adelantados a partir de la unión de esfuerzos y la suma de fortalezas individuales, como única alternativa de competitividad y sostenibilidad de estas comunidades vulnerables.

El desarrollo de la mentalidad empresarial, como punto de partida para en el proceso de construcción de planes de negocio viables y sostenibles en el tiempo; se constituye en pilar fundamental para el éxito de estas iniciativas; lo cual solo es posible si la capacitación se enfoca con criterio práctico aplicado a la realidad de los beneficiarios.

## **ANTECEDENTES**

Los fenómenos de globalización y la crisis de diverso orden que afectan la sociedad colombiana, han disparado las cifras de problemas sociales especialmente en las poblaciones vulnerables de los estratos 0, 1, 2 y 3.

Es el caso de la población de artesanos productores de comestibles tradicionales de la ciudad de Bogotá, beneficiarios del programa de capacitación en asociatividad y emprendimiento, etapa esta final, de todo un proceso de formación, que ha incluido aspectos relacionados con la aplicación de mejores practicas para la producción de alimentos, definición de formulas (recetarios), manejo de la imagen y marca del producto, crecimiento personal, entre otros.

Toda la anterior capacitación, se complemento con la participación de los artesanos en eventos donde pudieron ofrecer sus productos, aplicando los conceptos aprehendidos en el proceso.

Algunos de los beneficiarios del programa de capacitación, son fabricantes de estos productos tradicionales, por herencia de sus padres y abuelos; por lo tanto su práctica empresarial se ha limitado a darle continuidad a lo que vieron y aprendieron de sus ancestros.

---

## CONTEXTO

La capacitación en asociatividad empresarial, se presenta en un momento en que la mayoría de beneficiarias(os), desarrollan su actividad productiva, de manera informal, como fuente de ingresos alternativos para sus grupos familiares y en algunos casos como única fuente de ingresos.

Estos artesanos se caracterizan porque su trabajo es realizado de manera individual y aislada, lo que los hace poco productivos, vulnerables frente a los productos y productores contra quienes compiten, sus márgenes de rentabilidad son desconocidos en la mayoría de los casos, ya que no cuentan con estructuras de costos definidas; así mismo las prácticas en la compra de materias primas en pequeñas proporciones, encarecen su producto, lo que sumado al poco manejo de criterios técnicos de mercadeo, hace que su actividad comercial se limite a ferias artesanales, puestos o clientes fijos, pero con pocas posibilidades de expansión.

---

## **OBJETIVO GENERAL**

A través de acciones concretas de capacitación especializada, de orientación en la investigación de mercados, en la determinación del tipo de negocio, la definición de la estructura de costos del producto, la evaluación de procesos para la atención del plan de negocio; proyectar el desarrollo socioempresarial de las(os) beneficiarias(os), procurando su organización a través de entidades asociativas.

## **OBJETIVOS ESPECIFICOS**

Con las actividades programadas, se busca obtener entre otros los siguientes objetivos específicos

- Sensibilizar al grupo de beneficiarios, frente a su actividad empresarial mejorando su actitud emprendedora.
  - Que cada asistente, pueda determinar la estructura de costos de sus productos, de manera que la planeación financiera se realice con bases reales.
  - A partir de la aplicación practica de la metodología para estructuración de proyectos productivos; que cada participante, identifique y defina su plan de negocio.
  - Una vez establecidas las ventajas y posibilidades de la empresa asociativa; incentivar la agrupación de los participantes, de acuerdo a intereses y afinidades, con miras a organizar entidades asociativas:
-

## **METODOLOGIA E INTENSIDAD HORARIA**

Se desarrolló en la metodología seminarios talleres participativos, en una intensidad de cien horas (100) de trabajo académico de 120 horas y un acompañamiento de 32 horas; que comprendió asesoría y orientación complementaria para los grupos organizados y que proyectaron constituirse como organizaciones asociativas.

Así mismo cada asistente, recibió un documento impreso, con el contenido temático de la fundamentación y los aspectos básicos de las empresas de economía solidaria y los componentes aplicativos de un plan de negocio, a manera de instructivo y como apoyo pedagógico al programa.

---

## EJECUCION

### 1. Actividades

**Coordinación:** Todas las actividades implementadas, fueron previamente acordadas y coordinadas por la Corporación Lexcom, correspondiendo a la Corporación Lexcom de Colombia, la convocatoria de los beneficiarios del programa.

A continuación se nombraran las actividades realizadas, en el marco del PROGRAMA DE CAPACITACION EMPRENDIMIENTO Y ASOCIATIVIDAD.

- **Proceso de Sensibilización.**
- **Proceso de Capacitación.**
- **Acompañamiento**

**Sensibilización:** El proceso de Sensibilización ya se realizó con todo el personal que asistió a las convocatorias adelantadas por la Corporación Lexcom de Colombia, presentándose dos grupos, uno de 50 aprox. y otro de 32 Aprox.; estas actividades constan de charla donde se les muestra a las personas las bases de la asociatividad, haciendo énfasis en el desarrollo de la mentalidad empresarial, para que generen una actitud abierta y de aprendizaje, para la actividad de capacitación la cual le prosigue.

**Capacitación:** El proceso de capacitación llevado a cabo incluyó los siguientes aspectos:

1- Dotar a los integrantes o participantes del proyecto de las herramientas básicas de formulación y gestión empresarial partiendo desde el pensamiento estratégico desarrollando las siguientes áreas:

- Mercado y clientes
  - Producto
  - Plan de operaciones
  - Plan de inversión y de compras
  - Aspecto Financiero
-

- Modelo de organización y planes de negocio.

Lo anterior, a través del manejo de la siguiente temática, tanto en las jornadas presenciales adelantadas, como en el material de apoyo pedagógico entregado a cada asistente:

### **TEMAS DESARROLLADOS**

- Presentación de contenidos, reglas de juego y horarios.
  - Proyecto de vida.
  - Mentalidad empresarial
  - Forma de la cooperación
  - Movimiento social
  - Un modelo Empresarial
  - Un sector Económico
  - Realidad nacional y mundial
  - Principios universales
  - Fines de la economía solidaria
  - Valores de la economía solidaria
  - Aplicación practica de la doctrina
  - Presentación de algunos casos
  - Concepto de estructura
  - Funciones, responsabilidades y atribuciones de los cuerpos directivos y de control.
  - Atribuciones de supervisión de la Supersolidaria y demás entidades de control del Estado
  - Cooperativas, precooperativas y Asociaciones Mutuales
  - Especializadas, Multiactivas, Integrales
  - Posibilidades de cooperación e integración de las empresas de economía solidaria.
  - Elección de la empresa que se ajuste a los grupos participantes
  - Análisis de las posibilidades del grupo frente a la organización escogida.
  - Aspectos financieros, patrimoniales y su comportamiento legal, en la entidad asociativa escogida
  - El patrimonio y sus componentes
  - La generación de excedentes o utilidades
  - La distribución de excedentes
  - La irrepartibilidad de reservas sociales o remanente patrimonial en caso de liquidación
-

- La planeación gerencial y social aplicada a la entidad escogida.
- Plan de desarrollo económico y el Plan de Negocio
- Orientación Contable
- Los sistemas de información
- La formulación del Plan de negocios, una necesidad.
- Contextualización de los estudios de mercado, técnico, legal y organizacional.
- Aspectos Financieros
- Definiciones y aplicabilidad de los estatuto
- El objeto Social
- Régimen económico
- Órganos de administración, control y vigilancia.
- Régimen disciplinario
- Contextualización de la Asamblea de constitución.

2- En lo referente a la asociatividad; se desarrollaron temas relacionados con el trabajo en equipo, la comunicación y el liderazgo; así como con los aspectos básicos de la asociatividad y el cooperativismo.

Para un mayor entendimiento de cada uno de los temas por parte de los asistentes se utilizó una metodología lúdico pedagógica; aplicando formatos para la elaboración y desarrollo de los planes de negocio y sus estructuras de costos.

**Acompañamiento:** El proceso de capacitación se complementa con un acompañamiento especial en la conformación de las entidades asociativas resultantes, paso necesario para la implementación de los planes de negocio definidos.

Durante el proceso de capacitación, se brindó la orientación requerida por los asistentes, sobre los procedimientos para implementar los planes de negocio y la estructuración de los proyectos.

En este acompañamiento se puso especial énfasis en temas como: pensamiento empresarial, entorno, generalidades de costos, costos y gastos, determinación de costos, costos directos e indirecto, costos fijos y variables, capacidad de producción, análisis del precios y punto de equilibrio.

A partir del desarrollo de este esquema se identificaron los procesos de cada uno de las actividades, explorando las posibles alternativas de manejo para el logro de

---

una mayor productividad y consecuentemente una optimización de los costos. Esto en trabajo estrecho con cada uno de los asistentes.

Así mismo, se realizó la verificación de planes de negocio, tanto de las personas que los trabajaron individualmente, como los de los grupos que se proyectan como posibles organizaciones asociativas; nombrando coordinadores de cada grupo para iniciar actividades de gestión en procura de lograr la consolidación de la entidad.

## LOGROS E IMPACTO

Todo el proceso condujo a la obtención de logros relacionados con los siguientes aspectos:

- **Mejoramiento actitudinal de los participantes:** Se logró generar una actitud positiva de los beneficiarios, frente a la proyección empresarial de sus actuales negocios; a partir de la sensibilización realizada, donde se propendió porque los asistentes cambiaran su visión de informalidad por un enfoque productivo formal.

Este proceso de sensibilización con los beneficiarios, se dio con buena acogida y disposición de aprendizaje, lo que facilitó la actividad de capacitación.

- **Fundamentación doctrinal y legal en economía solidaria:** Se presentó a los asistentes, tanto la base doctrinal como la estructura legal de la economía solidaria en Colombia; como alternativa de organización socio-empresarial; enmarcada en el actual contexto socio económico del país y del mundo; este tema fue tratado por doctor Luís Emiro Valencia, experto, autor de importantes obras y estudios en la temática; y se complementó con el suministro a cada participante, de una cartilla de apoyo pedagógico, con todo el contenido del curso básico en economía solidaria exigido por DANSOCIAL e información del enfoque empresarial productivo que actualmente se promulga.

La receptividad de los artesanos y artesanas, fue muy buena, al punto que la opción planteada por ellos como mecanismo para sacar adelante sus proyectos productivos, fue la de organizarse en esquemas asociativos solidarios empresariales (cooperativas).

- **Plan de negocio o Proyecto Educativo Social y Empresarial:** La capacitación en este aspecto, se direccionó a la estructuración de los planes de negocio de cada empresario individualmente y de los grupos que plantearon su interés de asociarse. La metodología que se utilizó como base para la construcción de los planes, fue la de formulación genérica de proyectos; la cual incluye aspectos como; la Identificación del proyecto, estudio de mercado, estudio técnico, estudio legal y organizacional, estudio financiero y evaluación del proyecto.
-

Esta metodología se adecuo a la realidad particular de cada artesano, dado su tamaño y nivel formativo y de producción.

A partir de esta actividad, se lograron establecer 9 ideas de negocio definidas, de las cuales al menos 5 de ellas las podríamos calificar como planes de negocio estructurados, alrededor de los cuales encontramos los grupos que muestran mayor interés por organizarse de manera asociativa. En total el ejercicio practico fue culminado por

- **Identificación y definición de planes de negocio:** Se logró que los beneficiarios estructuraran su actividad productiva, dentro de un esquema de lo que es un plan de negocio; aspecto que los llevó a determinar la realidad de su labor, frente a aspectos como el mercadeo, su capacidad productiva, la viabilidad financiera y su competitividad.
- **Mercado y comercialización:** Como aspecto a destacar de los planes de negocio, tenemos lo referente a los mercados identificados, los cuales se ubican en su orden así:
  1. - Instituciones educativas (cooperativas, cafeterías y restaurantes)
  2. - Empresas (Cafeteiras o por contrato)
  3. - Tiendas y restaurantes
  4. - Ferias y eventos
  5. - Puestos fijos concentraron atendidos de manera temporal y/o permanente

Dado este orden de importancia del mercado, se determina un potencial muy interesante si se organiza el esquema de producción y comercialización para los grupos que se constituyan como entidades asociativas.

- **Determinación de la estructura de costos de los productos:** Se determinó por parte de los pequeños empresarios, el esquema de costeo de cada producto; aspecto vital para la viabilización financiera, la sostenibilidad y la proyección de sus actividad productiva. Esta actividad se realizó en la metodología de seminario taller, utilizando como instrumento, las microempresas y los datos que cada uno de ellos maneja en su labor habitual.
  - **Conformación de grupos de interés para la posible conformación de organizaciones asociativas de acuerdo con los planes de negocio:** A partir
-

de la definición de las ideas de negocios, de identificaron y organizaron grupos de asistentes, de acuerdo con la afinidad en las actividades realizadas y la identificación de intereses comunes; estos grupos manifiestan su intención de organizarse como entidades asociativas (asociación de productores y precooperativas), proceso en el cual serán apoyados con acompañamiento para la constitución.

En el desarrollo de los talleres, cada una de las empresarias identifico procesos y actividades en común que pueden ser desarrolladas de manera conjunta para conseguir sinergias y economías a escala.

La siguiente relación muestra los grupos conformados y las actividades a desarrollar.

NOMBRE GRUPO	NOMBRE PARTICIAPNTES	PRODUCTO	PLAN DE NEGOCIO
BOCADOS TIPIICOS COLOMBIANOS	ROSARIO LOPEZ	POSTRES Y PASTELERIA	SALON DE TÉ
	HERNANDO VARGAS		
	NOHORA HERNANDEZ		
	GABRIEL BURITICA		
	ANYELA PACHON		
	ANTONIO PACHON		
	MARLENE LAVERDE		
	MAGDA CORTES		
	LUZ MIRYAM QUESADA		
	LUIS RAMIREZ		
	YANIRA OSPINA		
	MARGARITA REYES RUNZA CARMEN ANDRADE		

El plan de Negocio es entregado el día 22 de diciembre, ellos deben estar legalmente constituidos para poder tomar el Salón de Té en arriendo. (Constituidos como cooperativa).

NOMBRE GRUPO	NOMBRE PARTICIPANTES	PRODUCTOS	PLAN DE NEGOCIOS
COOPALNACO	PATRICIA TORRES	COMERCIALIZACION	
	MARTHA LUCIA GALEANO		
	OLGA LUCIA GONZALEZ		ANCHETAS
	ANA OTILIA MARTINEZ		



	LUDOVINA MARTINEZ	
	GERMAN SANCHEZ	
	CARLOS RAMIREZ	

Con el propósito de aprovechar las fechas navideñas, se incorporaron los diferentes productos elaborados por cada uno de los integrantes, para promover unas anchetas típicas.

NOMBRE GRUPO	NOMBRE PARTICIPANTES	PRODUCTOS	PLAN DE NEGOCIOS
CONSERVAS TITA	CLARA MOYA	FRUTAS EN CONSERVA	DULCE
GOTAS DULCES	NELLY DE SANCHEZ	MERENGUES	

No decidieron integrarse a ningún otro grupo ni culminó su Plan de Negocio.

NOMBRE GRUPO	NOMBRE PARTICIPANTES	PRODUCTO	PLAN DE NEGOCIO
	SILVIA ESCUDERO	EMPANADAS Y AREPAS	EMPANADAS Y AREPAS
	ALBA LUCIA ESCUDERO		
	GALDYS CARREÑO		
	GUILLERMO CARDENAS		
	MIREYA ZIPAGAUTA		

El grupo no concreto una propuesta conjunta pero si una integración en sus esquemas productivos por afinidad de productos finales.

NOMBRE GRUPO	NOMBRE PARTICIPANTES	PRODUCTO	PLAN DE NEGOCIO
	MIRYAM PACHECO	PRODUCCION	COMESTIBLES VARIOS
	ELIZABETH LOPEZ		
	ARACELLY PARADA RUIZ		
	FRANCELINA BELTRAN		
	SIERVO ROMERO		
	JUDITH HOYOS DE BARON		
	JAIRO PINO		

El grupo no concreto una propuesta conjunta pero si una integración en sus esquemas productivos por afinidad de productos finales.

NOMBRE GRUPO	NOMBRE PARTICIAPNTES	PRODUCTO	PLAN DE NEGOCIO
EMPANADAS LOLITA	MARTHA LUCIA TORO	COMESTIBLES	EMPANADAS Y CARNICOS LOLITA
	NICOLAS TORO		

Unidad económica establecida, pero no hay interés en constituirse como grupo asociativo.

NOMBRE GRUPO	NOMBRE PARTICIAPNTES	PRODUCTO	PLAN DE NEGOCIO
MORAVILLA Y VILLAMINA	ELIZABETH ZABALA HERNANDEZ	GALLETAS	GALLETAS ARTESANELES DE COLOMBIA
	CARMENZA ZABALA		

Afinidad económica y productiva establecida, pero no hay interés en constituirse como grupo asociativo.

NOMBRE GRUPO	NOMBRE PARTICIAPANTES	PRODUCTO	PLAN DE NEGOCIO
	STELLA NEILA TRIVIÑO	AMASIJOS	DELICIAS Y MAS DELICIAS
	ESPERANZA CONTENTO		
	NANCY CORDOBA MOYA		
	LUCY PUERTO MANCERA		
	LIBIA GARCIA		

Afinidad económica y productiva establecida, pero no hay interés en constituirse como grupo asociativo.

NOMBRE GRUPO	NOMBRE PARTICIPANTES	PRODUCTOS	PLAN DE NEGOCIO
EMBUTIDOS	MAGNOLIA RAMIREZ	EMBUTIDOS	RECUPERACION DE PRODUCTOS TIPIICOS CALDENSES
	ANA JULIA SOLER		
	GLORIA INES GIL		
	RODRIGUEZ		

Afinidad económica y productiva establecida, pero no hay interés en constituirse como grupo asociativo.

Los anteriores grupos cuentan con Planes de Negocios y afinidades de grupo conformados, de los cuales hay uno ya constituido en cooperativa (Salón de Te),

y uno que tiene el interés pero no se constituirá hasta tanto no cuenten con recursos para sufragar los gastos de constitución.

Es de anotar que en la mayoría de los casos de participantes que trabajaron la definición de su plan de negocios, muestran renuencia a constituirse formalmente como persona jurídica, debido a que no cuentan con recursos económicos para atender los procesos de constitución y legalización, además de las obligaciones tributarias a que se obligan.

Fue por lo anterior, que cuando el DAAC, ofreció apoyo económico a los grupos con planes de negocio estructurados, la aceptación y disposición para constituirse legalmente fue mucho mayor; sin embargo en cuanto se informó que el mencionado apoyo no se daría, la renuencia fue casi general, justificada fundamentalmente en las precarias condiciones económicas.



## **RECOMENDACIONES**

Es de vital importancia, darle continuidad al acompañamiento a los grupos, con un criterio práctico y garantizar capital semilla para los proyectos, lo que permita que los esfuerzos y los recursos (económicos, de tiempo, etc.) hasta ahora invertidos, no terminen en sueños frustrados y oportunidades empresariales perdidas.

Reiteramos la necesidad de consecución de recursos de fomento que les permita sufragar los gastos del proceso de constitución y garantizar la operatividad de las nuevas entidades, ya que sus integrantes no disponen del capital necesario para asumir las cargas económicas de legalización y obligaciones tributarias que una empresa formal demanda.

## Fotografías del Seminario Formas Organizativas

