

## DIAGNÓSTICO CUALITATIVO EN TORNO A LA CADENA DE VALOR

### MUNICIPIO: TUNJA

- **Datos generales del municipio**

La ciudad y municipio de Tunja es la capital del departamento de Boyacá, fundada el 6 de agosto de 1539 en el lugar donde se asentaba el cacicazgo de Hunza, que en lengua Chibcha significa “Varón poderoso”. Esta ciudad fue un referente obligado en la Colonia, un baluarte importante en la época de la independencia y una “ciudad de estudiantes” en el siglo XX. Todo ello se refleja en construcciones modernas que se alternan con edificaciones de estilo español, conservadas como referentes históricos importantes para Colombia<sup>1</sup>.

Tunja se localiza a 130 Km. al noreste de la ciudad de Bogotá, en línea recta, dentro del denominado Valle del Alto Chicamocha en la región del Altiplano Cundiboyacense. Se ubica a una altura promedio de 2.780 msnm. y tiene un clima del tipo Alta Montaña, con una temperatura promedio de 13°C.

La ciudad de Tunja limita al norte con los municipios de Motavita, Cómbita y Oicatá, por el oriente con los municipios de Chivatá y Soracá, al occidente con los municipios de Samacá, Cucaita y Sora y por el sur con los municipios de Boyacá y Ventaquemada. Tiene una extensión total de 121.49 km<sup>2</sup>, de los cuales 19.76 km<sup>2</sup> corresponden a la cabecera urbana y 101.72 km<sup>2</sup> al área rural<sup>2</sup>, en las cuales habita un total de 184.820 habitantes, de acuerdo con información incluida en el estudio Caracterización socio-económica de Tunja y de la región central, preparado por la Alcaldía Mayor de Tunja y la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia<sup>3</sup>. Del total de población, aproximadamente el 52% son mujeres y el 48% hombres.

El casco urbano de Tunja se divide en tres zonas orográficas: La denominada Planicie, ubicada sobre los 2.800 metros sobre el nivel del mar, en riscos y mesetas de altura regular, la meseta, que corresponde al sector central de la urbe y el Centro Histórico, localizado en la zona centro - sur de la ciudad.

---

<sup>1</sup> Adaptado de: Juan Medina Roa. *Tunja Ciudad que emerge*. Revista Credencial Historia. Edición 237. Bogotá. 2009.

<sup>2</sup> Sitio web oficial de la Alcaldía Mayor de la Ciudad de Tunja.

<sup>3</sup> Alcaldía Mayor de Tunja y la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia. *Caracterización socio-económica de Tunja y de la región central*. Tunja. 2012.

La zona urbana está dividida en ocho (8) comunas conformadas por 167 barrios.  
El sector rural está formado por diez (10) veredas:

- 150007
  - Pírgua
  
- 150008
  - El Porvenir
  - La Esperanza
  - Tras del Alto
  
- 150009
  - Barón Gallero
  - Barón Germania
  - Chorroblanco
  - La Hoya
  - La Lajita
  - Runta

- **Economía actual de la Ciudad y Municipio de Tunja**

Tunja es en la actualidad una de las ciudades con mejores ingresos en el país, de acuerdo con la Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos. Dado su carácter cosmopolita y por ser la capital del departamento, la ciudad de Tunja se caracteriza por una amplia oferta de bienes y servicios, siendo el comercio un renglón importante de su economía, seguido por el de servicios y por el turismo:

- *Comercio.* Las ofertas comerciales en la ciudad de Tunja se concentran por sectores económicos y tipo de bienes, en diferentes espacios físicos dentro del entorno urbano. El centro histórico es el área que concentra un mayor diversidad de oferta comercial, con productos que van desde ropa, calzado y artículos para el hogar hasta artesanías, vehículos, alimentos y bebidas y artículos deportivos, entre varios otros.
  
- *Industria.* La ciudad y municipio de Tunja concentra una amplia variedad de industrias que suplen no sólo las necesidades del departamento de Boyacá sino que son insumos importantes para departamentos vecinos. Entre las industrias ubicadas en la capital de Boyacá se encuentran:
  - Artesanías
  - Aserraderos

- Astilleros
  - Bordados
  - Carpinterías
  - Cererías y veladoras
  - Cerrajerías
  - Cervecerías
  - Convertidores de papel
  - Embutición metálica
  - Empaque de productos
  - Estampados en metal
  - Fabrica y distribuidores de juegos de salón
  - Fabrica y equipo de misiles y cohetes
  - Fábricas de cemento
  - Fábricas de esponjas y estropajos
  - Fábricas de fósforos
  - Fábricas de galletas
  - Fábricas de hielo
  - Fábricas de juguetes
  - Fábricas de sillas
  - Fábricas de toldos
  - Fábricas y distribuidores de bicicletas
  - Fábricas y distribuidores de libros
  - Fábricas e industrias
  - Fundidoras de materiales no ferrosos
  - Industrias de plásticos
  - Industrias destiladoras de licores
  - Industrias metalmecánicas
  - Industrias pesqueras y empacadoras de pescado
  - Ingenios azucareros
  - Inyección de metales
  - Inyección de plásticos
  - Laminados en plástico
  - Manufacturas de cuero
  - Maquilas
  - Mataderos
  - Matricerías
  - Metalización
  - Metalúrgicas
- 
- *Servicios.* La oferta de servicios en Tunja es amplia y variada y comprende servicios profesionales, técnicos, tecnológicos, artesanales y de mano de obra poco calificada, entre muchos otros.

- *Turismo*. Por su carácter colonial, por el importante número de sitios históricos ubicados en el casco urbano y sus alrededores y por la mezcla entre modernidad y tradición, la ciudad de Tunja se ha convertido en las últimas décadas, en un importante destino turístico. Esta industria atrae a decenas de turistas cada mes, que requieren de la oferta de bienes y servicios local y que buscan artículos típicos de la región para llevar a sus lugares de origen. Las artesanías representan un potencial turístico importante hacia el futuro.

## **2. Historias de Vida / Historia de la Comunidad**

### **Entrevista ASOCIACIÓN DE MUJERES ARTESANAS DE TUNJA – AMAR**

#### ***“Abrígate con AMAR”***

**Entrevistadas: LUZ MERY GUZMÁN FORERO – Directora  
MARÍA EMILSE POVEDA SUÁREZ – Socia  
GLORIA ESPERANZA GAMBA – Socia**

La Asociación de Mujeres Artesanas de Tunja – AMAR, se creó en marzo de 2005, con Personería Jurídica aprobada, con 23 mujeres asociadas, de las cuales quedan actualmente ocho señoras trabajando, ya que muchas se retiraron por cuestiones de trabajo, dado que muchas son cabeza de hogar (la artesanía no es rentable, comentan), por traslado de vivienda a otra ciudad y por estudio.

AMAR surgió debido a que la directora del Instituto de Vivienda de Tunja (INVITU), la señora Ana Isabel Gil Castiblanco, creó un grupo para dictar un curso de bordados con artesanas “aficionadas”. El curso fue dictado por profesionales del SENA, y esto amplió los temas a tejidos, tintes, macramé, telar horizontal, telar vertical, emprendimiento, entre otras.

La doctora Isabel les propuso asociarse y ellas tomaron la iniciativa y solicitaron ayuda a la Gobernación, que les envió una persona especialista en el tema. Este profesional hizo el acompañamiento del proceso de generación de una empresa artesanal y montó con ellas los Estatutos y las acompañó en el proceso de registró en Cámara de Comercio, con lo cual nació legalmente la Asociación de Mujeres Artesanas de Tunja – AMAR.

La doctora Isabel les consiguió en préstamo dos telares que eran de propiedad del INVITU, para que pudieran comenzar a trabajar. Al inicio desarrollaban sus tejidos en un salón de la Secretaría de Cultura y Turismo de Tunja, donde estuvieron a lo largo de un año y medio, hasta que la Alcaldía de Tunja les pidió devolver el salón.

En ese momento decidieron llevar los telares al CAS de Tunja y, posteriormente, la primera dama del departamento de la época se los llevó a las oficinas del SISBEN y ahí los desmantelaron. Hoy en día sólo sobreviven las armazones de madera, porque lo demás se perdió. De ese modo, se vieron sin los elementos que constituían su principal medio de producción.

Posteriormente y con las artesanas trabajando de forma individual en sus propias casas, lograron tener el número de tejidos suficiente como para pensar en vender sus productos. Así fue como la Asociación AMAR comenzó a llevar sus tejidos a ferias y eventos y, dado el éxito inicial obtenido, decidieron reunirse periódicamente, para lo cual la señora Luz Mery, “prestó” su taller, que se convertiría en la sede oficial de la Asociación.

|   |   |
|---|---|
|   |    |
| <p>En la gráfica, artesanas de la Asociación AMAR de Tunja, muestran el proceso de bordado sobre un tejido en lana virgen, durante el Taller de Diagnóstico del Oficio Artesanal en Tunja.</p> <p>Foto e investigación: Roberto Alfonso S., Antropólogo Asesor. CedaVida. 2014.</p> | <p>Uno de los productos nuevos que están elaborando las artesanas de la Asociación AMAR en Tunja es un juego de cama (Edredón y cojines), que constituye un prototipo de producto innovador para esta organización .</p> <p>Foto e investigación: Roberto Alfonso S., Antropólogo Asesor. CedaVida. 2014.</p> |

La primera presidenta de la Asociación AMAR fue la señora Odalinda Ríos, quien estuvo al frente de la Asociación por un corto periodo, debido a los escasos resultados obtenidos durante su gestión. Esta artesana ya no hace parte de la Asociación. Este descalabro provocó que la Asociación entrara en una profunda crisis que casi la lleva a la desintegración, por lo cual tomó la Dirección la señora Luz Mery Guzmán, actual directora, quien recuperó el grupo y el proceso productivo inicial de producción.

El Alcalde de Tunja, Benigno Hernán Díaz, les otorgó una carpa completa para que la Asociación exhibiera y vendiera sus tejidos en la Feria Artesanal y Empresarial de Tunja. Doña Luz Mery dice que les dieron esta oportunidad porque fueron las primeras artesanas de Tunja en tejer en pura lana, con acabados diferentes y en colores variados, y porque hacían colecciones para niños y adultos. En ese tiempo tejían los paños en el telar horizontal y con eso confeccionaban abrigos, chaquetas, bolsos, entre varios otros productos.

Así mismo, en Tunja se hacía el “Festival del Frío”, que incluía un reinado nacional, con candidatas de todos los departamentos del país y la Asociación AMAR hacía algunos de los vestidos que usaban las candidatas en los desfiles. Estos vestidos eran tejidos en lana, al igual que accesorios. Su participación en este Festival les dio alguna notoriedad en la ciudad y aumentó sus ventas en los meses posteriores.

No obstante, el nuevo Alcalde, el doctor Arturo Montejo, un arquitecto boyacense, decidió acabar con estas festividades por considerarlas un desperdicio de dinero y tiempo de sus funcionarios y, así mismo, terminó con el apoyo para los artesanos, aduciendo que no le gustaban “los mercados persas”, como solía llamar a las ferias artesanales que se organizaban en la ciudad, visión que se ha mantenido en la actual administración. No obstante, el nuevo alcalde, el doctor Fernando Flórez Espinosa, les ha ofrecido un stand en la nueva plaza, que es un sitio de venta de mercado, carnes y abarrotes por lo cual las artesanas decidieron no aceptar la oferta.



En la imagen se aprecia a una de las artesanas de la Asociación AMAR, durante el desarrollo del Taller de Fortalecimiento de la Identidad Artesanal, realizado en la sede de esta Asociación en Tunja.

Foto e investigación: Roberto Alfonso S., Antropólogo Asesor.  
CedaVida. 2014.

La Gobernación del departamento de Boyacá, en cambio, las ha llamado anualmente para participar en el “Festival de la Cultura” que se realiza anualmente en la ciudad de Tunja, en las Ferias organizadas por la Cámara de Comercio de Tunja y en los cursos dictados por el Taller de Artes y Oficios de Boyacá. La doctora Sandra Téllez, funcionaria de la gobernación, se ha convertido, según sus palabras, en un “ángel de la guarda” de los artesanos del departamento durante la última década, manteniendo un estrecho contacto con ellos y apoyándoles para que sigan trabajando y conformando asociaciones.

En la actualidad la Asociación Amar produce, entre otros productos, ruanas para mujeres y niñas, en lana virgen de colores variados y con bordados (principalmente flores, que han sido su distintivo como grupo), ruanas para hombres, sacos (adultos y niños), chalecos, gorros, bufandas, cuellos y guantes, accesorios, boinas, tapetes, tapices, mantas, pies de cama, cubrecamas y cojines, bolsos, mochilas, guantes, medias y boinas.

La mayor expectativa de la Asociación es ampliar el mercado de sus productos, llevándolos incluso a Bogotá y a otras capitales del país, para lo cual están trabajando en que cada una de sus artesanas mejore sus tejidos hasta lograr productos de primera calidad.

## **Entrevista ASOCIACIÓN LA PACHA MAMA**

**Entrevistada: RITA MARÍA CARABUENA – Directora**

### ***“Artesanías para sumercè”***

La Asociación Pacha Mama nació a raíz de que la señora Rubia Neza Avendaño, quien tenía una tienda artesanal, convocó a 30 artesanos para que surtieran su tienda con los diferentes productos que se hacían en Tunja en esa época. Así fue como la señora Neza Avendaño les dio la oportunidad de atender la tienda, para que ganaran algún dinero y aprendieran el manejo de un establecimiento comercial y les mostró cómo exhibir un artículo artesanal y cómo manejar la distribución de productos y la atención al cliente.

Así surgió la idea de generar una Asociación con las 30 personas que la señora Neza Avendaño había convocado inicialmente, propuesta que fue bien acogida por este grupo de artesanos. Para el año 2005 ya constituían un grupo organizado, si bien aún no estaban aún legalizados. La legalización se obtuvo, finalmente, en el año 2009, cuando lograron estar registrados en la Cámara de Comercio de Tunja.

Con el paso del tiempo se fueron retirando algunos de los socios, por razones diferentes, como estudio, trabajo estable, traslado de vivienda, entre otras.

Hoy en día, la Asociación Pacha Mama está conformada por ocho artesanos que habitan en diferentes sitios de la ciudad de Tunja, con excepción de una artesana del tejido en lana, quien reside en el municipio de Cómbita.

Como organización han tomado parte en eventos realizados por la Cámara de Comercio de Boyacá, en ferias artesanales en diferentes municipios de la región, en eventos como Incubar, Agrotec, la Feria Industrial y el Festival de la Cultura de Tunja, evento en el que tomarán parte también este año (2014), y en cursos y capacitaciones ofrecidas por diferentes entidades y agremiaciones como la Gobernación de Boyacá, Incubar, el Laboratorio Artesanías de Colombia y el SENA, que les ha ofrecido capacitaciones especializadas para obtener las certificaciones de productos, cursos específicos en bordados, certificaciones en tejidos, entre otros. Doña Rita Carabuena, Directora de la Asociación, comenta que algunos de sus miembros están estudiando una formación tecnológica en telares, con duración de dos años, con lo cual la Asociación tendrá más elementos para crecer y consolidarse.

Doña Rita es directora de Pacha Mama hace dos años. El cargo se rota cada dos años, pero hay opción de continuidad si es aprobado por todos.





Artesanías en fique elaboradas por Rita María Carabuena, directora de la Asociación Pacha Mama.

Imagen captada por Roberto Alfonso S., Antropólogo Asesor. CedaVida. 2014.

En lo referente a la promoción y comercialización de los productos artesanales de Pacha Mama, doña Rita comenta que cada artesano expone y ofrece sus productos por su propia cuenta, en sus casas, ya que no disponen de una sede propia o un local de la Asociación en la cual exhibir sus mercancías. Algunos tienen almacén y otros no, pero van juntos a eventos y exposiciones.

Los artesanos entrega una cuota mensual de 2000 pesos para llamadas, papelería y para motivación para eventos y reuniones, para declaración de renta anual.

La materia (fique) prima se consigue en Curití y la lana en Duitama y Paipa, ya que en Tunja es escasa y costosa. La lana la compran en vellón o suelta pero requiere tratamiento, lo cual es otra debilidad y una amenaza para ellas. La lana de Sogamoso es la mejor, junto con la traída de Bogotá, porque ya vienen con todos los procesos y es una materia prima de mucha mejor calidad. No obstante, son más costosas y se encarece el producto final.

Dicen que la Alcaldía no les brinda apoyo, cosa que sí reciben de la Gobernación. Han solicitado al Alcalde dejarles un día al mes en las plazoletas o en la plaza mayor, pero esto no ha sido posible. La idea la ha tomado y aprovechado un intermediario que compra y revende y que no es artesano.

Las artesanas de acá venden por encargo y llevan para surtir la tienda de Juan de Vargas, a quien le dejan en consignación un número limitado de productos. Este tema de las ventas en Tunja se vio limitado por disposición de la Alcaldía de no permitir el ingreso de vehículos al centro, con lo cual los turistas pasan de largo hacia Ráquira, Villa de Leyva o Sogamoso.

La Asociación tiene parte en una página web de la Gobernación, aunque actualmente está bloqueada y esperan que sea recuperada pronto. La señora Rita presenta sus productos por Viva Colombia, pero de eso sólo le quedan comentarios positivos pero no pedidos.

Han pensado en tener su propia página web, sin depender de la Gobernación, pero para ello requieren de apoyo técnico, ya que ninguno de los miembros de la Asociación tiene los conocimientos necesarios para crearla, ni para manejarla adecuadamente.

Doña Rita afirma que su mayor fortaleza es la capacidad de los miembros de la Asociación para responder a pedidos grandes. La amenaza es que llegan pedidos pero quieren que se hagan los productos a muy bajo costo, con lo cual se trabajaría a pérdida. Este es el mismo asunto que sucede con los intermediarios, que compran a bajo precio y venden al triple de su valor inicial de compra.

El fique que consiguen en la ciudad de Tunja es de primera calidad, por lo cual los productos terminados son de primera calidad también.

Los diseños de las ruanas salen de sus propias ideas y de los que han recibido en el SENA, los de fique son propios. Investigan en la internet para saber qué está de modo y que no. Tratan de no parecerse a ninguna otra artesanía de Boyacá o de fuera, para asegurarse su mercado propio. Éste es el primer paso, dice doña Rita, para tener una identidad de marca propia.

Así mismo afirma que algunas personas le han buscado parecido a sus productos con lo elaborados en Curití o Guacamayas, pero en realidad son muy diferentes.

Su mayor fortaleza como asociación es que son muy unidos y que saben trabajar en equipo. Igualmente consideran que tienen una gran calidad en sus productos (excepto un artesano en madera que aún tiene falencias técnicas).

Para resolver el tema de la falta de sede cree que la opción es buscar un sitio de ventas de menor costo y buena ubicación. Están tratando de que la Alcaldía les otorgue un local a bajo costo, ubicado en alguna de las casas antiguas que posee y que han tenido en estado de abandono.

A juicio de los miembros de la Asociación, su principal debilidad es la falta de una sede permanente en la cual exponer sus productos, pero arrendar no es viable pues las ventas son irregulares y no sería rentable todavía, al menos hasta que consigan una identidad de marca establecida y un nicho de mercado más seguro.

Otras debilidades identificadas son la falta de recursos económicos y materiales para que la asociación se consolide y la carencia de una página web propia. Para ello, consideran que deben aprender a hacerla y usarla por sí mismas.

En la asociación hay artesanos de fique (2), lana (5), madera (1). Comentan que son muy unidas con las artesanas de la Asociación Amar y que suelen trabajar en equipo, con lo cual han conseguido mejores resultados en ferias y eventos.

Los productos en fique son más difíciles de vender que los tejidos en lana, por lo cual ella y la otra artesana del fique que hacen parte de la Asociación están en mayores dificultades que las artesanas de lana.

Para el plan de acción solicitan dos cosas: impulso de productos y mejoramiento de algunos diseños, cosas que se están trabajando ya a través del proyecto de Fortalecimiento Productivo y Comercial de las Comunidades Artesanales de Boyacá, operado por CedaVida e impulsado por Artesanías de Colombia.

Otra de sus expectativas para un futuro a corto plazo es lograr el apoyo de la Alcaldía para el sitio de comercialización y para participar en eventos fuera de Tunja e incluso en Bogotá D.C. y otras ciudades del país.

Los muñecos que doña Rita elabora en fique llevan caras diseñadas y realizadas por ella en porcelanicrom, y también son trabajadas a mano. Entre los productos más importantes de la Asociación están muñecos, pesebres y adornos navideños, portavasos, abuelitos, cofres, individuales, tarjetas artesanales, imanes para envera, bisutería, paneras, canastos, gallinas para los huevos, todos ellos en fique, ruanas, chalecos, chales, ropa de bebés, gorros, guantes, bufandas, medias, entre otras, elaborados en lana virgen.

### **3. Construcción del Mapa de Actores y Redes Sociales – Mapeo de Espacios de Vida**

#### **a. Georreferenciación**

A continuación se presentan y analizan los momentos del flujo productivo del tejido en lana de oveja en el municipio de Tunja, capital del departamento de Boyacá:

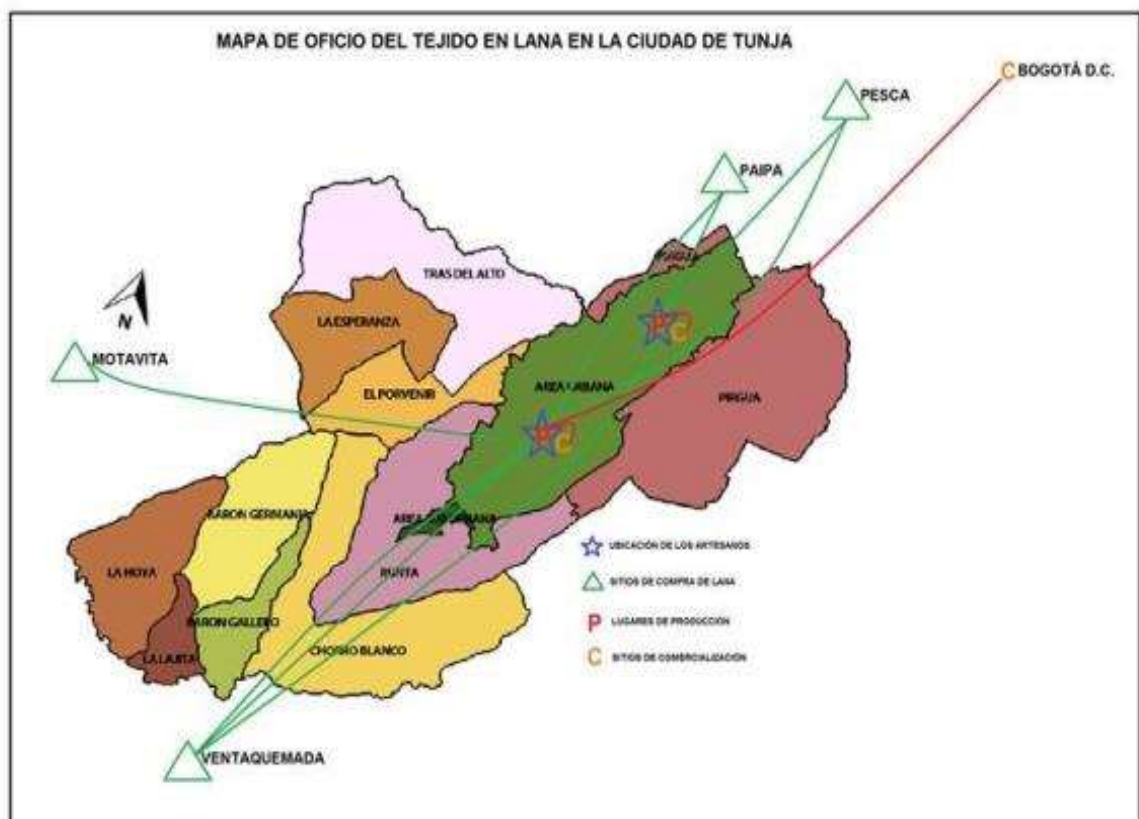
- La lana virgen se compra principalmente en los municipios de Pesca, Paipa, Motavita Y Ventaquemada y en Tunja, Duitama, Sogamoso cuando se trata de lana procesada, si bien ésta resulta demasiado costosa. No obstante, debido a la gran variedad de orígenes de la lana que usan para la producción de sus tejidos, se presentan algunas diferencias de calidad de la lana que redundan, a su vez, en diferencias en la calidad final de los productos, lo cual no es bueno para la venta final. Esta dificultad fue uno de los puntos tratados de manera repetida por diferentes artesanas que tomaron parte en las reuniones de trabajo para establecer la matriz de relación DOFA – Cadena de Valor y comentada durante las entrevistas institucionales realizadas.
- La producción de obras artesanales en lana a dos agujas se realiza en las viviendas de los artesanos, la mayor parte de los cuales residen en el casco urbano de Tunja, con excepción de una artesana de la organización Pacha Mama, quien vive en el municipio de Cómbita. Las artesanas de la organización AMAR se reúnen varias veces a la semana en el taller de la Directora, Luz Mery Guzmán para trabajar allí, para realizar nuevos diseños y para planificar procesos de producción con miras a participar en eventos específicos o a cumplir con pedidos. Los artesanos de Pacha Mama trabajan en sus propias viviendas, ya que carecen de una sede propia.
- Cada artesano de la organización AMAR transporta sus tejidos hasta la sede en el casco urbano de Tunja, donde comercializan buena parte de sus tejidos. No obstante, también venden sus tejidos de manera directa a clientes que cada una consigue por su cuenta. Los artesanos de Pacha Mama venden sus trabajos de forma directa, excepto cuando toman parte como colectivo en eventos y ferias en diferentes lugares del departamento de Boyacá.

El paso a paso del proceso descrito atrás se muestra gráficamente en el Mapa de Oficio de Tunja, que se presenta en el siguiente literal.

## b. Mapa de flujo de la cadena de valor

El siguiente Mapa de Oficio muestra el flujo productivo del oficio de tejido en lana en la ciudad de Tunja. En él se establecen los lugares de vivienda, producción y comercialización de los productos y se ven las líneas de flujo de la materia primas hasta el producto terminado.

### Grafico N° 1. Mapa de Oficio del municipio de Cuítiva.



Fuente: Modificado de: *página web del municipio de Tunja*. – Roberto Alfonso, CedaVida 2014.

## c. Identificación de redes de entidades y organizaciones

En el municipio de Tunja se identificaron dos Asociaciones de artesanos registradas en la Cámara de Comercio y actualmente en funcionamiento. De un lado la Asociación Pacha Mama, que cuenta en la actualidad con ocho (8) artesanos activos. Esta Asociación produce sus obras en la ciudad de Tunja y las

comercializa cada artesano de forma directa, tanto en éste municipio como en algunos municipios vecinos. En dicha organización hay artesanos dedicados al trabajo en lana de oveja, en fique y a la artesanía en madera.

La otra organización es la Asociación de Mujeres Artesanas de Tunja – AMAR, que cuenta con ocho (8) artesanas y con una sede provisional, donde realizan sus trabajos y comercializan los tejidos elaborados. Esta asociación está compuesta únicamente por mujeres dedicadas al tejido en lana virgen.

La Alcaldía de Tunja genera diferentes eventos y festividades que brindan a los artesanos la oportunidad de exhibir y comercializar sus productos para turistas y visitantes provenientes de diferentes regiones del departamento de Boyacá, de Santander y de Bogotá D.C., entre varios otros lugares de origen. No obstante, esta entidad no ha aportado otro tipo de apoyos a la población artesana local en los tres últimos gobiernos.

La Gobernación de Boyacá hace presencia en esta parte del país con esquemas de apoyo a artesanos, principalmente a nivel de procesos de formación y capacitación y acompañamiento económico y logístico para la participación de artesanos locales en ferias, eventos y fiestas dentro de Boyacá y en otros lugares del país

Igualmente hace presencia en esta zona Artesanías de Colombia, mediante visitas periódicas de expertos que apoyan la labor artesanal en la región.

#### **4. Documentación del Estado Actual de la Cadena de Valor Artesanal**

##### **a. Levantamiento de la matriz DOFA en los eslabones de la cadena productiva**

- **Análisis de la matriz DOFA de la Comunidad Artesanal de Tunja**

La siguiente matriz recoge las opiniones y percepciones de los artesanos de Tunja (Asociaciones Pacha Mama y AMAR), en torno a la cadena de valor, contrastada contra la matriz DOFA. Para cada una de las casillas, los artesanos plantean diferentes alternativas de trabajo para convertir sus debilidades encontradas en fortalezas futuras.



Momento de debate sobre las acciones a incluir en el Plan de Acción para la Asociación AMAR. Esta sesión de trabajo se llevó a cabo en el taller y sede de dicha Asociación en Tunja

Foto e investigación: Roberto Alfonso S., Antropólogo Asesor. CedaVida. 2014.

**Tabla N° 1. Matriz DOFA vs Cadena de Valor en el municipio de Tunja.**

|                                   | <b>Debilidades</b>  | <b>Oportunidades</b>  | <b>Fortalezas</b>   | <b>Amenazas</b>  |
|-----------------------------------|---|---|---|--|
| <b>Investigación y Desarrollo</b> | Falta de conocimiento del uso de la tecnología necesaria para desarrollar productos exclusivos de las asociaciones (identidad de marca local)                 | En la Internet existen programas de libre acceso que permiten solucionar la falta de conocimiento tecnológico para el desarrollo de nuevos productos y el fortalecimiento institucional   | Dentro de las asociaciones hay personas con conocimientos suficientes para acceder a través del internet a revistas especializadas en tejido en lana, programas de televisión y programas de “fashion” que les han permitido moldear lentamente su fortalezas individuales en temas de tejidos y organización | La dificultad que tienen los artesanos para acceder a tecnologías específicas puede estar siendo aprovechada por otros artesanos que significan su competencia.  |
| <b>Diseño e Innovación</b>        | Si bien se cuenta con productos con algunas características de diseño propias, aún no se cuenta con productos innovadores que permitan abrir nuevos mercados. | Uso de internet y programas en la red.<br><br>Los programas de capacitación ofrecidos por entidades como la Gobernación de Boyacá, Artesanías de Colombia y el SENA entre varios otros significan una oportunidad para nuevos diseños e | Estar en capacidad de satisfacer las necesidades y demandas de los clientes respecto a diseños específicos (diseños por pedido).<br><br>La habilidad con que cuentan los artesanos, fruto de los  | La copia de los diseños por otros artesanos o por industrias no artesanales, constituyen la mayor amenaza encontrada por los artesanos durante el taller de diagnóstico del oficio artesanal en Tunja. |



|                                  |   |  |   |   |
|----------------------------------|---|--|---|---|
|                                  |   | innovación.  | procesos de capacitación recibidos y de años de experiencia de trabajo.   |   |
| <b>Insumos y materias primas</b> | La mayor dificultad radica en la diferencia de calidad de las lanas que se consiguen en la región que afectan a su vez la calidad de los productos finales. | Contar con asesoría y asistencia técnica de instituciones públicas y privadas que hacen presencia en la ciudad de Tunja.   | La Asociación AMAR y los artesanos en lana de Pacha Mama identifican como una fortaleza el que ellos mismos están comenzando a hacer todo el proceso de la lana desde el esquilado hasta el cardado.<br><br>Los artesanos afirman tener buen conocimiento del proceso de la lana y que realizan el proceso con calidad. | Trabajar con lanas de primera calidad compradas aumenta los costos de los productos finales, lo cual disminuye las opciones de venta con respecto a productos mezclados o sintéticos similares que se venden a menor costo. |
| <b>Procesos de producción</b>    | Carencia de herramientas para la elaboración de los productos tales como máquinas de hilado eléctrico, cardadores profesionales (en el caso de Pacha Mama), | A medida que se va ganado experiencia y rapidez en la elaboración de tejidos de primera calidad, es posible ampliar la producción, buscar mercados grandes y asegurar ingresos más | De acuerdo con el análisis de los artesanos, las mayores fortalezas son contar con buena capacidad de producción, con alto compromiso y con grupos de   | El precio de la materia prima puede incrementarse y de no procesarse integralmente por ellos mismas, significaría una probable disminución en las ventas por aumento significativo del                                      |

|                  |   |  |   |   |
|------------------|---|--|---|---|
|                  | <p>telares verticales y horizontales de calidad, etc.</p> <p>Debido a la falta de espacios adecuados para el trabajo (con características ergonómicas), los artesanos afirman sufrir con frecuencia de cansancio, dolores de cabeza y de columna, estrés, entre otros</p> | estables.  | <p>trabajo (asociaciones) sólidos y estables.</p> <p>El bordado que realizan las artesanas de AMAR es considerado como una estrategia propia que fortalece a la asociación.</p> | costo del producto final.   |
| <b>Promoción</b> | <p>Falta de conocimiento técnico para crear una página web que permita exhibir y comercializar productos en mercados diferentes a la ciudad de Tunja.</p>   | <p>La posibilidad de exhibir los productos en ferias y eventos aumenta tanto las ventas como la oportunidad de hacerse conocer como asociaciones.</p> <p>Dada la oferta de proyectos de instituciones públicas y privadas en Tunja, existe la posibilidad de contar con el apoyo de profesionales especializados en temas comerciales, que</p> | <p>Los años de experiencia en eventos locales y regionales les han entregado habilidad para montar stands y sitios de exhibición con relativa rapidez.</p>                      | <p>Otras organizaciones de artesanos cuentan con imagen institucional y con medios publicitarios propios.</p> |

|                     |   |  |  |   |
|---------------------|---|--|--|---|
|                     |   | amplíen los mercados y mejoren las condiciones de comercialización de los productos artesanales locales.                                       |  |   |
| <b>Distribución</b> | <p>Para Pacha Mama su mayor debilidad en este tema es no contar con una sede y punto de venta propios.</p> <p>Para la asociación AMAR su mayor debilidad para distribución es no poder tener una tienda o punto de venta ubicado en una zona de alto movimiento que permita dar a conocer sus productos. La sede Actual de AMAR no cuenta con avisos o letreros que permitan identificarlo fácilmente.</p> <p>No hay logística ni</p> | La mayor oportunidad identificada por ambas asociaciones sería contar con un sitio web propio y con puntos de venta ubicados estratégicamente. | A pesar de carecer de puntos de venta institucionales, los artesanos identifican como una fortaleza el que la mayor parte de ellos cuente con sus propios lugares de trabajo y venta de productos. | <p>La mayor amenaza identificada por las dos asociaciones es la competencia desleal generada por comercializadores no artesanos.</p> <p>Otra amenaza identificada por los artesanos es la falta de apoyo de la Alcaldía de Tunja a los procesos artesanales, considerados una actividad menor y de poca importancia en la economía local.</p> |

|  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|
|  | canales de distribución adecuados.                   |  |  |  |
|  | Carencia de una imagen gráfica (logosímbolo) propia. |  |  |  |

### b. Plan de Acción

El siguiente Plan de Acción, avalado por las artesanas de la Asociación AMAR, constituye una alternativa importante para convertir sus debilidades actuales en fortalezas futuras y por sus características, es aplicable tanto para la Asociación Pacha Mama como para otras organizaciones de tejedores que surjan en el futuro en la ciudad de Tunja.

- **Componentes y actividades del Plan de Acción**

El siguiente Plan de Acción fue elaborado directamente por los artesanos de las organizaciones existentes en Tunja y avalado por sus representantes, en la sede actual de la organización AMAR, para ser ejecutado en un plazo de tres meses, contados a partir de septiembre de 2014.

| Componentes del Proyecto  | Problemática   | Propuesta  | Actividad Puntual  |
|---|--|--|--|
| <b>Sistema de Información Estadístico de la Actividad Artesanal</b> | No todos los artesanos están registrados en el SIEAA.  | Todos los artesanos de las asociaciones de Tunja deben estar registrados antes de finalizar el año 2014. | Aplicar las encuestas a los artesanos que aún no las hayan respondido antes del 31 de diciembre de 2014.                 |
| <b>Desarrollo Social</b>  | No se valora la artesanía como un oficio productivo y se le mezcla con otros productos que no tienen nada que ver. | Fortalecer la imagen institucional mediante el desarrollo de una imagen gráfica corporativa.             | Complementar la imagen corporativa con materias primas y técnicas que se usan en el trabajo diario (identidad de marca). |

|                         |  |   |   |
|-------------------------|--|---|---|
| <b>Producción</b>       | Se requiere ampliar los diseños de acuerdo con las expectativas del mercado.   | Realizar prototipos con nuevas tendencias, diseños y colores.   | Realizar las actividades acordadas con la diseñadora del proyecto “Fortalecimiento Productivo y Comercial de las Comunidades Artesanales de Boyacá”.              |
| <b>Diseño</b>           | Los diseños se han centrado en modelos obtenidos de revistas, internet, etc., y el aporte de diseño hasta ahora se ha circunscrito a introducir flores (AMAR) y al uso de colores fuertes y contrastantes (Pacha Mama) | Realizar actividades participativas enfocadas al diseño de prototipos de productos innovadores con miras a Expoartesanías 2014. | Desarrollar prototipos de productos nuevos con aportes de diseño e innovación, con el acompañamiento del equipo profesional de CedaVida y Artesanías de Colombia. |
| <b>Comercialización</b> | El principal problema es la necesidad de ampliar mercados.   | Diseñar una página web propia.  | Montaje inicial de una pagina web.  |

El original en físico, que se aprecia en las imágenes que se muestran a continuación, está firmado por representantes de AMAR.