

“Estado del Arte y Propuesta Metodológica de Mejora de Intervención en Asociatividad en las Comunidades Artesanales con Énfasis en Propiedad Intelectual”

Propuesta metodológica para el acompañamiento en temas asociativos a grupos artesanales

Fundación CREATA

Fecha: 15 de febrero de 2016

INTRODUCCIÓN

A partir de los resultados obtenidos en las entrevistas a diferentes instituciones que trabajan con grupos en temas asociativos y a las tres comunidades visitadas en el marco del proyecto “Estado del Arte y Propuesta Metodológica de Mejora de Intervención en Asociatividad en las Comunidades Artesanales con Énfasis en Propiedad Intelectual”, surge la propuesta metodológica que se presenta en este documento, la cual incluye principalmente buenas prácticas y temas centrales que se deben tener en cuenta al momento de trabajar con grupos artesanales en Colombia.

PROPUESTA METODOLÓGICA

Partimos de la hipótesis que el tema de Asociatividad va más allá de la conformación legal de un grupo de personas, se considera importante el fortalecimiento de al menos tres componentes:



En ese sentido es pertinente abordar la Asociatividad con especial énfasis en el recurso humano que acompaña y capacita (operador) y el que recibe el beneficio de la Iniciativa pública y privada (comunidad). Se recomienda tener en cuenta los siguientes factores:

SELECCIÓN DE LOS BENEFICIARIOS

Estrategia:

Diferenciar la creación de Empresas Vs Fortalecimiento Empresarial

Tiempos de Acompañamiento

Estrategia:

Mayor dedicación y continuidad.

ABORDAR LA ASOCIATIVIDAD COMO UN EJE TRANSVERSAL

Estrategia:

- a) Productos competitivos.
- b) Administración de recursos formal.
- c) Estrategias diferenciales de mercadeo y comercialización
- d) Desarrollo humano y capacidades individuales y colectivas.

INDICADORES DE MEDICIÓN

Estrategia:

Formulación conjunta con la comunidad

BUENAS PRÁCTICAS EN LA OPERACIÓN DEL PROYECTO

Estrategia:

Selección del recurso humano y aliados.

1. ABORDAR LA ASOCIATIVIDAD COMO UN EJE TRANSVERSAL QUE SE FUNDAMENTE EN:

a) Mejoramiento de productos y procesos productivos:

- Se debe realizar un diagnóstico del éxito del portafolio de productos **existentes** en el mercado (ferias, pedidos, mercado local, nacional) como insumo para diseño de nuevas referencias. La comunidad desde el inicio debe entender ¿por qué? Se pretende intervenir su portafolio tradicional, debe ser claro que los productos tiene un ciclo de vida y ellos mismos deben estar en la capacidad de medir la etapa del ciclo en el que se encuentran las diferentes referencias.

b) Talleres de diseño, comunitarios y participativos. La comunidad debe entender las tendencias del mercado y las estrategias de desarrollo de producto, los diseñadores deben trabajar de la mano de los artesanos, para que aspectos técnicos no compliquen o hagan inviable el proceso de diseño. La nueva colección debe incluir un costeo y plan de mercadeo construido y aprobado por la comunidad. Cada nueva referencia de incluir fichas técnicas de los nuevos productos para mayor claridad de todos los participantes, que queden como material de consulta tanto para los grupos, como para futuros procesos de diseño. Si los artesanos hacen parte del proceso, participan activamente en él, se esfuerzan por conseguir los resultados, se empoderarán de las nuevas referencias y las podrán comercializar “con conocimiento de causa”, en este sentido aplica la teoría “de menos es más”, pues se

logrará un buen impacto con 3 nuevas referencias desarrolladas por la comunidad y no 20 desarrolladas por un diseñador.

- c) Revisión conjunta de los procesos productivos, elaboración de planes de mejora. En general es modelo propuesto tiene un alto componente de reflexión en todos los capítulos, los procesos productivos no son la excepción, cada comunidad debe revisarlos de la mano de un facilitador para:
- Encontrar cuellos de botella.
 - Investigar cómo se pueden solventar.
 - Preparar un plan de acción para solucionarlos, que incluya un presupuesto, fuente de recursos y plan de implementación, en el cual la comunidad debe llegar a acuerdos y definir los responsables.

El primer horno a gas al que se le dio uso en La Chamba, fue propiciado por Aid to Artisans, **el proceso de reflexión duró meses**, fue incluso fuente de discusiones, se midieron todos los riesgos técnicos, humanos, costos, cambio de procesos entre otros. Finalmente se implementó y ha sido un modelo a seguir, liderado por la Familia Betancur.

2. Correcta administración de recursos humanos, económicos y físicos:

- a) Se recomienda iniciar con un proceso de revisión del cálculo de costos, para verificar pagos de mano de obra, tiempos de producción por proceso, costos de materia prima, costos fijos, utilidades.
- b) Con la estructura de costos clara, es pertinente capacitar a cada grupo artesanal para que desarrollen una estructura organizacional que incluya jefes de área (producción, administración, comercialización), equipos de artesanos por proceso productivo, roles, funciones y un modelo de ingresos y compensaciones por puesto de trabajo (ejemplo comisiones para los jefes de área).
- c) El modelo de ingresos y compensaciones es la primera herramienta para que las Juntas Directivas y/o líderes de las organizaciones y/o jefes de área puedan administrar el recurso humano.
- d) Se debe generar un modelo contable (complejidad depende del tamaño de la empresa y los recursos), el cual sea adoptado al 100% por cada organización artesanal. Las organizaciones más formales cuentan con un contador, quien debe ser incluido en el plan de formación para mejorar el relacionamiento del grupo con su asesor.
- e) Es importante que durante los procesos de toma de decisión se generen acuerdos de uso claros en cuanto a espacios, herramientas e insumos entregados por los proyectos.

- f) Los procesos de costeo comunitarios, deben tener participación activa de todos los involucrados, por largo que sea el proceso. El resultado final deben ser listas de precios claras y visibles para la comunidad (deben estar a la mano de todos los miembros del grupo, ojalá con herramientas muy visibles en las paredes de los centros de producción y acopio).
- g) Hay casos exitosos en los que la creación de fondos de pago inmediata de mano de obra han funcionado muy bien. Los artesanos se incentivan por cumplir para producciones con destinación específica (pedidos, eventos).
- h) Es pertinente que las Juntas directivas o líderes de las organizaciones artesanales hagan rendición de cuentas a sus asociados, de esta forma la información contable será clara y transparente y no habrá lugar o mitigará el contenido de habladurías que afecten el proceso asociativo
- i) Finalmente se recomienda capacitar y acompañar a las organizaciones para que estén en capacidad de hacer evaluaciones de desempeño de los diferentes puestos de trabajo (calidad del producto, cumplimiento), resultados de los jefes de área.

3. Mejoramiento de las estrategias de mercadeo y comercialización

a) **Diagnóstico de estrategias de mercadeo y comercialización actuales**, cada grupo artesanal está ubicado en una zona con particularidades (turismo, cercanía a ciudades capitales, departamentos más o menos desarrollados, cultura, industria, lengua, hábitos de consumo, clima entre otros), **por lo que la estrategia debe ser diferenciada**. Se debe:

- Revisar la estrategia actual para fortalecer las iniciativas que mejores resultados traen. Ejemplo mejorar la exhibición de un punto de venta propio o proyectar más ventas en Expoartesánias, una vez más el tema es reflexivo, ¿por qué vendo solo \$10 millones en una feria de 15 días?, ¿hay un problema con las tallas?, ¿no hay rotación de colores muy vivos? ¿falta proactividad en la persona que atiende el stand? ¿hay referencias que no se venden?
- Benchmarking, es interesante que las comunidades se comparen con otras comunidades exitosas en una estrategia específica. ¿por qué Curití tiene un mercado local tan grande, será que en Usiacurí se deben corregir temas de servicio al cliente, exhibición, gestión del sector turismo?
- Diseñar estrategias innovadoras, como las misiones comerciales a ciudades capitales para entender cómo funciona el mercado.
- Cada vez más los clientes se informan por internet antes de hacer una compra, buscar en Google (Vajillas artesanales) de las comunidades tradicionales solo resulta El Carmen de Viboral,

¿qué pasa con La Chamba? ¿La vajilla más tradicional de Colombia?, es importante desarrollar catálogos virtuales.

- b) Se recomienda estudiar el mercado en orden (local, regional, nacional, internacional) en función de clientes y eventos de comercialización potenciales. Es pertinente fortalecer el relacionamiento con los mercados de más fácil acceso (ubicación geográfica, comunicación celular, Internet, lengua, cultura).
- c) **Imagen Corporativa**, todas las comunidades artesanales sin excepción que quieran ser exitosas en el mercado necesitan invertir o recibir apoyo de su imagen corporativa (logos, tarjetas de presentación, catálogos, avisos comerciales, uniformes, habladores, pendones) Incluir signos distintivos. Siendo las artesanías más costosas que los productos industriales, es importante definir argumentos de venta visibles y palpables (historia, tradición, impacto social, calidad, desarrollo comunitario, nacionalismo entre otros)
- d) Se recomienda capacitar a los grupos artesanales en el uso de un computador, una tableta o un smart phone. Para que se facilite la comunicación con clientes a través de redes sociales como Whatsapp, Facebook o Instagram.
- e) El diseño, desarrollo e implementación de sencillas páginas web o blogs que sirvan como catálogo digital, es otra herramienta de comunicación que facilita el relacionamiento con clientes.
- f) Cuando se perciba que una relación comercial Cliente – Comunidad es potencial de ser duradera y sostenible se recomienda implementar “visita de cliente a la zona”.
- g) Se recomienda implementar “Misiones comerciales” para que los mismos artesanos cierren negocios o reciban directamente retroalimentación del mercado.
- h) Los operadores de proyectos deben incluir personas que faciliten la relación con el mercado, pero la relación comercial la debe manejar la comunidad, de lo contrario no será sostenible.
- i) Las negociaciones deben formalizarse con órdenes de compra formales, estas deben incluir márgenes de error en temas de producción si así se considera.

4. SELECCIÓN DE BENEFICIARIOS

- a) **Creación de Empresas Vs Fortalecimiento Empresarial:** Es importante definir cada concepto, la creación de empresas se da por una “idea de negocio” que aún no funciona, un ejemplo claro es la creación de empresas artesanales en La Guajira, en donde el SENA capacita a indígenas wayuu para que aprendan a tejer y ahí emprendan una nueva unidad productiva (si hay más oferta que demanda, ¿para que se incrementa la oferta?); también se da cuando una organización donante u operadora pretende que familias o individuos se unan en un modelo asociativo. Es importante recalcar que el emprendimiento es para emprendedores, quienes tienen la inquietud de autogenerar ingresos y así sea rudimentariamente inician por sí solos el desarrollo de una idea de negocio. Es un error estadísticamente comprobado, pretender crear empresas desde “cero” en las que el supuesto emprendedor no ha podido básicamente poner a funcionar su proyecto.

También es importante aclarar que una organización existe desde que una o más personas produzcan un bien o servicio y tenga uno o más objetivos en común, es decir que el fortalecimiento empresarial no va necesariamente dirigido a organizaciones legalmente constituidas, un claro ejemplo es que es más emprendedor un artesano que con su familia comercializa artesanías informalmente, que aquel que teniendo una Cámara de Comercio reporta cero ventas. Es estratégico fortalecer al real emprendedor quien siendo consciente de la situación del mercado laboral decide emprender un negocio que autogenera ingresos.

- b) Convocatorias abiertas, se recomienda que las comunidades pasen por un proceso de selección y formulación conjunta de su Iniciativa. Los grupos deben ser los responsables de sus procesos y del éxito de sus organizaciones. Es importante que se capaciten, que participen de procesos de formación (a pesar de dificultades como el tiempo y el transporte), para que con conocimientos y herramientas brindadas por la organización operadora, sean ellos los que diseñen y desarrollen un plan de negocios o plan de mejora, así serán responsables de su éxito o fracaso.
- c) Diagnosticar a profundidad la viabilidad de un grupo sin experiencia, pues como ya se mencionó son pocos los casos exitosos en los que uno grupo que no ha hecho esfuerzos por salir adelante, resulta exitoso en un proceso de creación de empresa.
- d) Medir los riesgos de promover la Asociatividad de primer nivel con personas que no han tenido la Iniciativa propia de asociarse.
- e) Procurar fortalecer grupos con años de experiencia trabajando en equipo.

- f) Promover la inclusión de individuos para cargos administrativos, con especial énfasis en mujeres y jóvenes para cargos administrativos. En general las mujeres han demostrado ser más organizadas y abiertas a general formalidad en las empresas, culturalmente en Colombia, los hombres han tenido trabajos arduos y recios en los que las cuentas, el orden, la formalidad entre otros no hacen parte de su proyecto de vida. En los últimos años Colombia ha mejorado notablemente en sus procesos educativos y es un país con alto énfasis en la enseñanza de tecnologías de las comunicaciones. La telefonía celular y el acceso a internet son una oportunidad para que los grupos artesanales puedan acortar distancias con el mercado y los jóvenes están más preparados. También programas básicos como Excel le permitirán a las comunidades administrar mejor sus inventarios, ingresos, egresos entre otros.

5. TIEMPOS DE ACOMPAÑAMIENTO

- a) Es importante hacer todos los esfuerzos posibles por formular proyectos con mínimo 2 años de formación y acompañamiento, pues las comunidades con las que se trabaja, históricamente lo han hecho de una forma y no tomará menos tiempos romper paradigmas que los hagan competitivos en el mercado.
- b) Continuidad en las estrategias de intervención y mejoramiento:**
Una empresa como ADC u Organizaciones solidarias cuentan con varios departamentos, es importante que se comuniquen en el momento de intervenir a la misma comunidad en temas como (diseño, mercadeo, comercialización, propiedad intelectual), pues todas las intervenciones van dirigidas al mejoramiento de la calidad de vida, producto de un incremento en las ventas. Los esfuerzos desarticulados serán confusos para la comunidad y seguramente serán en vano. Ejemplo: Se va a diseñar o rediseñar una colección, es importante tener la retroalimentación del departamento comercial sobre las tendencias de consumo del mercado, precios objetivo entre otros. Las etiquetas en la tienda de Artesanías de Colombia deberían incluir el signo distintivo de la comunidad.
- c) Formular las fases del proyecto de acuerdo a las necesidades identificadas con la comunidad: Como se plantea un proceso de diagnóstico conjunto y reflexión, la comunidad encontrará muchas necesidades, las cuales deben ser priorizadas por ellos mismos y desarrollar planes de acción para solucionar aquellas que son prerequisites de otras. Si quiero que un grupo vaya a la rueda de negocios de Expoartesánías, pero no han acordado precios porque

no hay costeos, es mejor no ir a la rueda y enfocar los esfuerzos en acordar y calcular los costos.

- d) Fijar con el grupo metas para suplir necesidades puntuales, teniendo en cuenta el presupuesto y el tiempo permitido. Una vez más el proceso de autodiagnóstico y reflexión conlleva a un listado de necesidades, las cuales deben ser priorizadas con el presupuesto y el tiempo con el que se cuenta para la intervención, de lo contrario se generan expectativas que no se pueden cumplir y se afecta el modelo asociativo.

6. INDICADORES DE MEDICIÓN

a) Formulación conjunta con los grupos: Incluir ejercicios de reflexión grupal o comunitaria (resultados a la fecha y planes). Los grupos demandan resultados inmediatos los cuales no son sostenibles sin procesos de reflexión. Independientemente de los indicadores del proyecto, se pueden plantear indicadores que la comunidad quiera alcanzar y pueda medir.

- Caracterización Socioeconómica.
 - Diagnóstico del oficio.
 - Diagnóstico Empresarial.
- } Las caracterizaciones deben estar articuladas entre sí, para servir de insumo a los diferentes profesionales que componen el equipo del proyecto.

b) Proceso de conformación legal: Incluya un proceso de reflexión y planeación estratégica, los grupos tienen a formalizarse por una oportunidad puntual, sin visión a largo plazo y sin entender a profundidad las responsabilidades que contraen.

c) **Fomentar la Asociatividad de segundo nivel:** Caso ASTECUR Vs Cooperativa de Aguadas. A pesar de las quejas de algunos miembros de ASTECUR, se percibe una sola voz ante oportunidades o amenazas, pues se unieron para buscar oportunidades de mejora juntos, un claro ejemplo es la facilidad con la que se han puesto de acuerdo en el manejo de su marca colectiva que beneficia a 6 organizaciones en comparación con la Cooperativa de Aguadas que no quiere compartir su denominación de origen con otros grupos que también benefician artesanos e incluso indican les pagan mejor.

d) Articular las diferentes áreas de las instituciones y organizaciones operadoras de tal forma que el apoyo a los grupos sea integral y estratégico.

e) Vincular las iniciativas artesanales con otras necesidades de los grupos (educación, salud, luz, agua, comunicaciones, gobernabilidad), para así hacer del oficio artesanal una herramienta que apoye otros procesos internos. Un sistema de recolección de aguas lluvias en una comunidad sin agua, puede facilitar el proceso de lavado de las mochilas antes de un despacho, o el lavado de la iraca antes de tinturar. Una planta eléctrica en una comunidad indígena sin servicio de energía puede facilitar reuniones de planeación de producciones que vayan hasta la noche o el uso de un computador, cargar los celulares para facilitar las comunicaciones.

Se pueden emprender en alianza con los gobiernos locales proceso de alfabetización, un mayor nivel de escolaridad con seguridad facilita las gestiones de los artesanos (lectura y comprensión, matemáticas).

7. BUENAS PRÁCTICAS EN LA OPERACIÓN DEL PROYECTO

- a) Promover el correcto funcionamiento de las organizaciones que se conforman, que el tema vaya más allá de los estatutos, que se capaciten y fortalezcan para que sean autónomos en el manejo de sus organizaciones. Muy importante reforzar las habilidades en la administración de los recursos físicos y económicos. Ejemplo: No sirve de nada conseguir un pedido de \$20 millones en artesanías si todos o la mayoría de los miembros del equipo de trabajo no tienen claro cuánto dinero recibirán por cada producto elaborado, o como se deben reservar recursos para la compra de materia prima.
- b) Generar documentos con lecciones aprendidas y recomendaciones que puedan ser utilizadas por instituciones, otros operadores y los mismos grupos. Cuando llegue una organización operadora, la comunidad debería estar en capacidad de hacer una presentación sobre los objetivos planteados en los últimos años, los resultados generados, las barreras encontradas entre otros.