



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



**PROYECTO PARA EL MEJORAMIENTO DE LA
COMPETITIVIDAD DEL SECTOR ARTESANAL**

**CONVENIO FIDUIFI-ARTESANÍAS DE
COLOMBIA - FOMIPYME**

**COMO ENTENDER LAS ORGANIZACIONES
ARTESANALES**

Bogotá, Junio de 2.003

ARTESANIAS DE COLOMBIA S.A.

INFORME FINAL

NOMBRE	FECHA	No. De Orden de
ERIK F. MONTOYA	JUNIO 21 de 2003	Servicio o Contrato
		049/03

OBJETIVO:

Prestar asesoría administrativa y financiera en las diferentes organizaciones de artesanos vinculados al Proyecto Para el Mejoramiento de la Competitividad del Sector Artesanal Colombiano, en el marco del convenio FIDUIFI – Artesanías de Colombia S.A. – Fomipyme.

ACTIVIDADES DESARROLLADAS:

- Prestar asesoría Administrativa y Financiera a las organizaciones de artesanos beneficiarias del proyecto.
- Elaborar instrumentos de seguimiento físico y financiero del Proyecto Fomipyme.
- Promover y divulgar la imagen del convenio FIDUIFI – Artesanías de Colombia S.A – Fomipyme.
- Apoyar a los requerimientos de distinto orden que estime pertinente el convenio.
- Participar activamente en las reuniones de trabajo que sobre el proyecto convoquen los directores del Programa y de Artesanías de Colombia.
- Coordinar el trabajo de campo con las entidades gubernamentales, ONGs y organizaciones de base del sector artesanal, con quien Artesanías de Colombia S.A. posee relaciones de trabajo en los Departamentos, municipios y localidades en las cuales se preste asesoría.

OTRAS ACTIVIDADES:

- Elaboración de formatos para el desembolso de el Programa Nacional de Conformación de Cadenas de Cadenas Productivas en el Sector Artesanal, dentro del marco del convenio FIDUIFI – Artesanías de Colombia S.A – Fomipyme proyecto; 195 M.
- Analizar el estado actual de las organizaciones de joyeros beneficiarias del Programa y que sean asignadas en el desarrollo del objeto del contrato.
- Consolidar la información pertinente para el correcto desarrollo del presente contrato.

LOGROS ALCANZADOS:

- Se pudo cumplir a cabalidad y satisfactoriamente con las obligaciones establecidas en el objeto del contrato.
- Se promovió y divulgo la imagen del convenio FIDUIFI – Artesanías de Colombia S.A – Fomipyme.
- Se logró consolidar información para el correcto desarrollo de la presente orden de servicios.

OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES

Es sumamente importante que la información obtenida a lo largo del Programa, perdure, sea exacta y cierta en cualquier momento que esta se requiera, es por eso que la sistematización de la misma es una actividad de álgida importancia para el éxito de futuros proyectos o programas.

El estado actual de las organizaciones de artesanos exige un seguimiento permanente para que el fortalecimiento empresarial se convierta en garantía para la articulación del sector artesanal en el país.

El suministro de información clara y precisa, es clave para que el objeto de la presente autorización de servicios se lleve a cabo de la manera esperada.

Las asociaciones deben comprender el éxito del trabajo en cadena como alternativa para el aumento de la competitividad sectorial.

No se puede pensar en montar una oferta exportable adecuada si antes no se determinan y establecen claramente los estándares de calidad y de producción tanto de la materia prima como del producto terminado para el oficio artesanal.

Para la propuesta de cualquier plan de acción se hace necesario observar el entorno de cada localidad y no elaborar un plan conjunto que desprece de cierta forma la capacidad natural de cada municipio y cada empresa particular.

Las fuentes de financiación siguen siendo uno de los principales obstáculos para que la micro y mediana empresa, crezcan de acuerdo a la visión de país productor, es por esto que la formulación y ejecución de cualquier proyecto de fomento es incipiente si no contempla la influencia de este punto en particular.

Para lograr sacar al sector artesanal de la depresión en la que actualmente se encuentra, es necesario continuar con el trabajo de fortalecimiento empresarial, pero acompañado de una labor constante de seguimiento y reformulación de estrategias para llegar a feliz término con el objeto buscado y en coherencia con el objeto realmente alcanzado.

CONCLUSIONES

Se debe generar una cultura empresarial a las organizaciones artesanales, para que dimensionen su negocio como una alternativa de crecimiento y no como una de simple sustento.

El componente de diseño debe tener un alto compromiso con la actividad productiva y con el éxito que esta debe perseguir, por lo tanto las muestras experimentales deben estar acorde con las capacidades y aptitudes de los asesorados.

La comercialización de los productos debe ser el bastión de cualquier iniciativa, es por eso que se exige llegar al conocimiento pleno de las tendencias, barreras, oportunidades, exigencias y requerimientos de los distintos mercados para la profundidad de las políticas adoptadas.

La artesanía es un excelente instrumento que puede ser utilizado como fuente generadora de empleo, siempre y cuando se definan los parámetros de remuneración adecuados en cada una de las unidades productivas como parte fundamental de la estandarización tanto de procesos.

Por último no puedo dejar pasar la oportunidad para destacar los excelentes resultados que este programa ha arrojado, sin duda es un excelente filtro que puede ser utilizado como modelo para el desarrollo de la competitividad en distintos sectores no solo artesanales del país sino de la industria si así se quiere, es por esto mi gran orgullo de haber hecho parte de este particular equipo de trabajo y de haber aportado con una pequeña parte del desarrollo de regiones tradicionalmente relegadas del país.

COMO ENTENDER LAS EMPRESAS DEL SECTOR ARTESANAL

El presente documento pretende dar unas pautas sencillas a manera de metodología para evaluar el desempeño de las empresas u organizaciones del sector artesanal, con miras a determinar el grado de competitividad sectorial.

TIPO DE ORGANIZACIÓN

Cuando se evalúa cualquier tipo de organización es fundamental determinar y tener claro a que tipo de organización es a la que se le entra a hacer el proceso de evaluación.

OBJETIVOS EMPRESARIALES

Los objetivos son los que orientan la actividad de una empresa, son los que definen el tipo de negocio y buscan satisfacer las necesidades básicas de los asociados en correspondencia con la misión. Esta articulación entre acción y satisfacción es organizada y concretada por los objetivos.

AREAS FUNCIONALES DE LAS EMPRESAS ASOCIATIVAS

Para garantizar su funcionamiento toda empresa organiza determinadas estructuras de división del trabajo, encargando a cada una de funciones específicas, que se interrelacionan e interactúan con miras a un objetivo común:

las mas comunes son:

- ADMINISTRACIÓN
- FINANZAS
- PRODUCCION
- MERCADEO
- EDUCACION

FIGURA JÚRIDICA

De acuerdo con el tipo de organización se tiene una forma jurídica, la cual le imprime un carácter y forma legal.

Los estatutos deben ser coherente con la legislación existente, pues ellos son la norma básica que determina la vida de la organización en su accionar interno y externo.

Al igual definen sus fines, características, objetivos, cobertura, estructura organizativa y los derechos y deberes de los asociados.

CLASES DE EMPRESAS ASOCIATIVAS

Existen varias clases de empresas asociativas, de acuerdo con su reconocimiento legal, con diferencias que no afectan sus características esenciales:

- **LA ECONOMIA SOLIDARIA.** Es el sistema socioeconómico, cultural y ambiental conformado por el conjunto de fuerzas sociales organizadas, en formas asociativas identificadas por prácticas autogestionarias solidarias, democráticas y humanistas, sin ánimo de lucro para el desarrollo integral del ser humano como sujeto, actor y fin de la economía.
- **LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES.** Según la definición de las naciones Unidas Las ONGS “Es cualquiera organización cívica voluntaria sin ánimo de lucro”, que tiene como objetivo la creación de un Estado social de derecho, la conformación y fortalecimiento de la sociedad civil y la consolidación de una cultura ciudadana moderna, los cuales constituyen un instrumento esencial en los procesos de descentralización de los sectores sociales.

FORMAS ASOCIATIVAS MÁS COMUNES

- COOPERATIVAS
- PRECOOPERATIVA
- COOPERATIVAS DE TRABAJO ASOCIADO
- EMPRESAS ASOCIATIVAS DE TRABAJO

CLASES DE ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES

- ASOCIACIONES
- FUNDACIONES
- CORPORACIONES

DIAGNÓSTICO DE SITUACIÓN ESTRUCTURAL DE UNA ORGANIZACIÓN

Las cuatro decisiones relativas a diseño (división de la mano de obra, delegación de autoridad, departamentalización en intervalo de control) dan lugar a una estructura organizativa.

Aunque no parece posible ni deseable alcanzar un acuerdo unánime entre los investigadores de la gestión sobre un conjunto común de dimensiones que determinen las diferencias de estructura, actualmente se utilizan tres aspectos para analizar y diagnosticar la estructura:

Formalización:

Es el punto hasta el cual una organización se basa en normas y procedimientos escritos para predeterminar los actos de sus empleados. Es decir, en qué grado se especifican, redactan y ejecutan las expectativas sobre los medios y fines del trabajo.

La estructura de una organización que estuviera muy formalizada tendría normas y procedimientos que indicaran lo que toda persona debiera estar haciendo. Estas organizaciones cuentan con procedimientos operativos estándar, directrices

concretas y una política explícita, y todo ello por escrito. La formalización es el resultado de una elevada especialización de la mano de obra (los puestos de trabajo están tan especializados que muy poco queda a la discreción de sus titulares), un alto grado de delegación de autoridad (que crea la necesidad de controlar el uso de la misma), la existencia de departamentos funcionales (debido al parecido de los puestos, la dirección debe redactar documentos que rijan las actividades) y un amplio intervalo de control de los gestores (cuando el número de personas controladas es muy grande, las posibilidades de supervisión personal son muy escasas).

Ciertas organizaciones presentan todo el aspecto de estar muy formalizadas, cuentan con gruesos manuales de normas, procedimientos y políticas a seguir y, sin embargo, sus empleados no consideran que todo ello afecta a su comportamiento.

Centralización:

Alude a la ubicación de la autoridad para tomar decisiones dentro de la jerarquía de una organización, es decir, hasta qué punto la alta dirección delega autoridad para la toma de decisiones a los puestos de trabajo existentes en las organizaciones. Cuando se habla de delegación de autoridad, por lo general se hace referencia a la toma de decisiones y el control.

El análisis del nivel de delegación en una organización no es sencillo debido a:

- Las personas de un mismo nivel jerárquico pueden tener distinta autoridad decisoria.
- Una práctica típica de la gestión es la de delegar autoridad para tomar decisiones operativas rutinarias y conservarla para las decisiones estratégicas.
- Puede suceder que las personas no perciban que tienen autoridad, aunque aparezca incluida en la descripción de su puesto de trabajo. Por lo que objetivamente tienen autoridad, pero subjetivamente carecen de ella.
- Las relaciones entre la centralización y las decisiones del diseño son:
 - Cuanto mayor sea la especialización del trabajo, mayor será la centralización, ya que los trabajos muy especializados no exigen la discreción que implica la autoridad.
 - Cuanto menos autoridad se delegue, mayor será la centralización.
 - Cuanto mayor uso se haga de los departamentos funcionales, mayor será la centralización. La existencia de departamentos funcionales exige coordinar las actividades de los departamentos relacionados entre sí.
 - Cuanto mayor sea el número de personas controladas por cada dirigente, mayor será la centralización. Un amplio intervalo de control se asocia con puestos de trabajo relativamente especializados que necesitan poca autoridad.

Complejidad:

Es una consecuencia directa de la división de la mano de obra y la creación de departamentos. Concretamente, este concepto alude al número de puestos de trabajo o de grupos de trabajo claramente diferentes y al número de unidades o departamentos claramente distintos que existen en una organización. En las organizaciones que cuentan con muchos y distintos puestos de trabajo y unidades empresariales se producen problemas organizativos y de gestión más complicados que en los que se dan en las que tienen menor número de puestos y

departamentos.

El término diferenciación suele ser utilizado como sinónimo de complejidad.

Se suele utilizar el concepto diferenciación horizontal para aludir al número de diferentes unidades que existen a un mismo nivel, en tanto que se habla de diferenciación vertical para aludir al número de niveles de una organización.

Por lo general, las relaciones entre complejidad (diferenciación horizontal y vertical) y las decisiones del diseño son las siguientes:

- Cuanto mayor sea la especialización de la mano de obra, mayor será la complejidad. La especialización es el proceso de creación de puestos de trabajo diferentes y, en consecuencia, de aumentar la complejidad de una organización. Fundamentalmente, constituye la diferenciación horizontal.
- Cuanto mayor sea la delegación de autoridad, más compleja será la organización. La delegación de autoridad suele ir unida a una larga cadena de mando.
- Cuanto mayor sea el uso de bases de departamentalización basadas en territorios, clientes y productos, mayor será la complejidad. Estas bases implican la existencia de unidades empresariales autosuficientes que operan de forma autónoma. Por consiguiente, la delegación de autoridad debe ser considerable y de ahí que también lo sea la complejidad de estas organizaciones.
- El hecho de que cada dirigente controle a un número reducido de personas suele asociarse con una gran complejidad de la organización. Esta relación es necesaria si los trabajos a supervisar son muy diferentes entre sí.

Dimensiones	Decisiones
Fuerte Formalización	Elevada especialización. Departamentos Funcionales. Amplios intervalos de control. Autoridad delegada.
Fuerte Centralización	Elevada especialización. Departamentos funcionales. Amplios intervalos de control. Autoridad centralizada.
Fuerte Complejidad	Elevada especialización. Departamentalización territorial o basada en clientes y productos. Reducidos intervalos de control. Autoridad delegada.

EVALUACIÓN DEL SECTOR ARTESANAL

Para determinar las condiciones de la empresa u organización en el sector artesanal es necesario observar las condiciones actuales de producción del sector para tomar como parámetro esta información y obtener otro parámetro de comparación.

Para obtener dicha información se puede acudir a una metodología de intervención a nivel sectorial que arrojaría resultados y parámetros para determinar niveles de competitividad. La metodología sugerida actuaría así:

GUIA DEL PROCESO DE INTERVENCIÓN

MARCO CONCEPTUAL

Políticas Gubernamentales

Hacia un Estado Comunitario (Política de Empleo).

Ley 590 de 2.000 (Promoción para el desarrollo integral de las micro, pequeñas y medianas empresas).

Política Industrial (Ministerio de comercio, Industria y Turismo), Programa Minicadenas para Construir la Paz.

Modelo de Desarrollo Sostenible

Agrupamientos Productivos Nacionales, Cadenas Productivas, Asociatividad Sostenibilidad Económica y Comercial, Sostenibilidad Ambiental, Competitividad Solidaridad y Equidad, Apoyo Institucional y Gubernamental.

CADENA PRODUCTIVA

Articulación de unidades productivas en torno a actividades económicas conexas

Producción y beneficio de materias primas	Producción	Comercialización	Consumo
---	------------	------------------	---------

Vocación Económica Regional, el agrupamiento busca aumentar las posibilidades de desarrollo sostenible.

METODOLOGÍA DE INTERVENCIÓN

BASES PARA ESTRUCTURAR UNA CADENA PRODUCTIVA

- Asociatividad
- Equidad
- Sostenibilidad
- Competitividad
- Apoyo Institucional

NIVELES EN LA ASOCIATIVIDAD

- Concertación entre agentes económicos.
- Concertación entre los intereses de la comunidad
- Objetivos Estratégicos de los Planes de Desarrollo.

EQUIDAD

- Beneficio para todos.
- Facilita el Desarrollo Económico.

BENEFICIO REGIONAL

- Desarrollo regional y generación del capital social.
- Fortalecimiento de relaciones Estado
Comunidad
Empresas
- Evita el desplazamiento de las comunidades.
- Mejoras de procesos y desarrollo tecnológico.
- Reducción de costos de transacción.
- Creación de empleo.
- Generación de externalidades.
- Incremento del retorno económico.

BENEFICIO UNIDADES ECONÓMICAS

- Incremento de las ventas.
- Mejoras en la productividad por tecnificación de procesos.
- Retención regional del valor agregado.

- Reducción de costos de transacción.
- Aumento del poder de negociación.
- Mejoras en procesos de comercialización.

INDICADORES DE CAMBIO

Planificación	Implementación	Evolución de la organización
Cultura empresarial	Direccionamiento	Equipo de mejoramiento continuo

ÁREAS DE INTERVENCIÓN

- Tecnología
- Producción
- Diseño
- Innovación
- Comercialización
- Financiera
- Gestión administrativa

COMPETENCIAS DEL AGENTE DE INTERVENCIÓN

- Competencia profesional
- Sentir como propio el proyecto
- Tener posibilidades concretas de actuar
- Contar con incentivos para realizar la labor.



PUNTOS CRÍTICOS

Desde el principio los actores deben asumir el control de la gestión, el manejo y consecución de los recursos para la cadena productiva.

Las entidades de apoyo son agentes gestores externos ocasionales de la cadena productiva.

Los actores de la cadena productiva asumen la gestión del proyecto y definen los mecanismos de comunicación, para la transferencia de las experiencias y conocimientos adquiridos durante el proceso al agente gestor.

RESULTADOS ESPERADOS

Autodeterminación y acción participativa en la toma de decisiones	<ul style="list-style-type: none"> • Planeación estratégica • Prospectiva • Reingeniería 	Desarrollo Sostenible de la Cadena Productiva
Capacidad operativa para dinamizar procesos	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación • Sensibilización • Negociación 	Entre los actores
Acumulación y divulgación del conocimiento adquirido en procesos	<ul style="list-style-type: none"> • Innovación • Integración • Gestión 	Entre los actores
Capacidad operativa para desarrollar proyectos	<ul style="list-style-type: none"> • Formulación • Evaluación • Puesta en marcha 	Entre los actores

RECOMENDACIONES

Estructuras	Flexibles
	Participativas
	Dinámicas
	Empoderamiento amplio de los actores

CARACTERISTICAS

Confianza
Integración en torno a proyectos
Cultura empresarial
Retorno del valor agregado
Manejo del cambio
Asertividad

SISTEMA DE GESTIÓN

REQUISITOS

Información	Productos
	Procesos
	Tiempos
	Costos
	Entidades de apoyo
Recomendación	Tener plenamente identificada la cadena productiva

RESULTADOS ESPERADOS

Información documentada, analizada y divulgada	Premisas: <ul style="list-style-type: none"> • Productivas • Logística • Financieras 	Necesarias para la creación de la cadena productiva
Punto de partida:	Información existente	

SISTEMA DE INTEGRACIÓN DE LA CADENA PRODUCTIVA

FASES		
Inicial	Establecimiento	Consolidación

FASE INICIAL

Divulgación y sensibilización
Promover niveles de confianza e identidad
Estudio preliminar de la viabilidad para la conformación de la cadena productiva
Generar mecanismos de construcción de la cadena productiva

REQUISITOS

Acompañamiento
Sensibilización
Sistemas de información
Recursos de transferencia tecnológica



ANÁLISIS

Iniciativas, factibilidad, promoción y grupo gestor	Evaluar: <ul style="list-style-type: none">• Productividad• Eficiencia• Competitividad	Información sectorial Entidades de apoyo y organismos promotores Compromisos reales que generen procesos motivadores a los actores
---	---	---

RESULTADOS ESPERADOS

Definición y concertación de los eslabones
Motivación
Definición de fuentes de financiación
Compromisos concretos de respaldo Institucional

FASE ESTABLECIMIENTO

Metodología	
Análisis de sistemas productivos	
Implementar instrumentos de gestión tecnológica	Planeación estratégica Prospectiva Reingeniería
Consolidación de mecanismos de gestión en el grupo gestor	Actores receptivos Secretarías Técnicas Comités institucionales

CONSOLIDACIÓN

Plan de acción
Formulación de acuerdo
Definición de proyectos prioritarios
Consolidación del grupo de autogestión
Ejecución de proyectos
Evaluación y seguimiento con base a indicadores

REQUISITOS

Claridad de la cadena productiva
Compromiso de los actores
Formalizar el tipo de integración

CARACTERÍSTICAS CULTURALES DE LA ORGANIZACIÓN CULTURAL

Antes de empezar a hacer cualquier tipo análisis es necesario entender las condiciones socioculturales rodean a la organización. Debido a que en muchas ocasiones el desarrollo de las mismas está limitado a condiciones exogenas a la administración del negocio.

Es fundamental entonces definir unos parámetros básicos para adelantar este tipo de estudio.

UBICACIÓN GEOGRAFICA: El sitio donde se encuentra asentada la organización determina la facilidad de acceso a las materias primas para elaborar el producto, de igual manera el como serán distribuidos los productos (canales de distribución), así mismo es clave para entender la influencia que los costos de transacción juegan el la fijación del precio final.

Siempre el estudio debe considerar esta variable como determinante para el desarrollo del objeto social, es así como en muchos casos, una organización encuentra una serie de ventajas competitivas respecto de otras que están asentadas en regiones más apartadas y con condiciones climáticas y de acceso que hacen que el desarrollo del negocio se vuelva más oneroso.

TRADICIÓN HISTORICA: Las características del sector artesanal hacen que el valor de la tradición histórica sea determinante, en muchos casos la práctica de un oficio depende de la transmisión de generación en generación de unas costumbres que se convierten en una oportunidad de negocio.

Para entender esto de una manera menos compleja basta observar municipios como Santafé de Antioquia, o Mompóx para el caso del oficio de la joyería, donde

la práctica del oficio se remonta a la época de la colonia y en muchos caso se mantienen las prácticas para el desarrollo del mismo, y son precisamente esas condiciones las que hacen diferencial como valor agregado en la venta final de un producto.

CONDICIONES ECONOMICAS: El oficio artesanal tiene unas características que lo hacen sui generis respecto de otras actividades productivas, básicamente porque la práctica del mismo se hace ocasional y paralela al desarrollo de otras actividades económicas, como consecuencia de las condiciones económicas imperantes en las localidades donde se desarrolla la actividad artesanal.

Entonces, es preciso tener claro datos como en índice de necesidades básicas insatisfechas (NBI) de la localidad, que contribuirá a establecer factores claves como la estacionalidad de la actividad productiva o práctica de actividades económicas alternas de la organización artesanal a la cual se le esta adelantando el estudio.

CONDICIONES SOCIALES: Entender los factores de carácter sociológico de la comunidad artesanal, permitirá que el estudio o análisis de una organización tenga una serie de factores adicionales que enriquecerán el mismo y se pueda obtener mayor claridad y mejores resultados en la parte de conclusiones y recomendaciones que debe ser la parte final del estudio.

ANÁLISIS ADMINISTRATIVO, CONTABLE Y FINANCIERO DE LA ORGANIZACIÓN:

- **Contabilidad:** La organización de los movimientos comerciales de la organización es preponderante si se pretende actuar dentro de parámetros básicos de formalidad, y es evidente que el desarrollo del objeto social se debe reflejar en documentos definitivos, para el caso particular (balance general y estado de resultados) como mínimo.

Desafortunadamente el grado de informalidad en el sector artesanal es tal que definitivamente en muchos casos la recolección de información

específica es prácticamente imposible, por tal motivo la asesoría o la evaluación que se haga debe comenzar por estructurar un sistema de recolección de datos contables sencillo, que permita obtener la información buscada.

- **Análisis Administrativo:** En este punto se debe tener en cuenta analizar la estructura administrativa de la empresa, que tipo de organización es y con base en esto determinar si la estructura encontrada obedece a la que por ley debe existir.

Por otro lado se debe analizar en este punto la organización para la producción y la comercialización de la organización, es decir estructurar los procesos adecuados para hacer más eficiente la actividad productiva y en cuanto a la comercialización, cuales serían los canales adecuados de acuerdo al estudio de las condiciones que rodean la organización.

- **Análisis Financiero:** Este punto es de un alto grado de importancia, donde se sacarán conclusiones de la viabilidad de la empresa, de los aspectos críticos, los de mejorar y para el diseño de planes de acción para llevar a la empresa a una situación de éxito en el ámbito empresarial.