



CONTRATO SENA-ARTESANIAS DE COLOMBIA

**ANALISIS SITUACIONAL Y PLAN DE ACCION PARA LA PRODUCCION CERAMISTA  
DE LA ESCUELA-TALLER DE GUATAVITA**

Guillermo Miguel Viveros Astudillo

Bogotá, 2002

# INDICE

## INTRODUCCION

### 1. ANALISIS SITUACIONAL

#### 1.1 PROBLEMA CENTRAL

#### 1.2 PROBLEMAS CAUSA

##### 1.2.1 Area de Producción

##### 1.2.2 Area de Mercadeo y Comercialización

##### 1.2.3 Area de Formación

### 2. OBJETIVOS

### 3. ESTRATEGIAS DE SOLUCION

#### 3.1 EN EL AREA DE PRODUCCIÓN

#### 3.2 EN EL AREA DE MERCADEO Y COMERCIALIZACIÓN

#### 3.3 EN EL AREA DE FORMACIÓN

### 4. MATRIZ DE PLANIFICACION

#### 4.1 AREA DE PRODUCCIÓN

#### 4.2 AREA DE MERCADEO Y COMERCIALIZACIÓN

#### 4.3 AREA DE FORMACIÓN

### 5. ORGANIZACION

### 6. PRESUPUESTO

## INTRODUCCION

El presente Estudio está orientado a formular un Plan de Actividades con el fin de resolver la problemática del Centro Artesanal de Guatavita. El ejercicio de planificación fue desarrollado por el Grupo de Trabajo del Centro y contó con la presencia de funcionarios del Municipio y algunos Profesores del Colegio Pio XII de Guatavita.

La elaboración del Plan parte de la identificación, caracterización y estructuración de los problemas que actualmente tiene el Centro Artesanal. Con base en ese análisis situacional, se proponen una serie de objetivos -general y específicos- los cuales señalan las estrategias de solución a seguir en cada una de las áreas funcionales y organizacionales. Una vez identificadas y seleccionadas las alternativas de solución, se elabora la denominada Matriz de Planificación que contempla las actividades y resultados que deben conseguirse para alcanzar los objetivos propuestos; el cronograma; los responsables; y el presupuesto.

El proceso de producción y la tecnología utilizados en la fabricación de productos en el Centro Artesanal de Guatavita deben ser objeto de revisión, adecuación y actualización. La infraestructura física y humana, que sirven de soporte al proceso productivo, necesitan algunos ajustes para adaptarlas a las nuevas perspectivas y volúmenes de la producción. La dinámica de todo el sistema productivo requiere de un gran esfuerzo en el mercadeo y comercialización de los productos : El logro del objetivo general del Plan dependerá en buena medida del impulso dado por el mercadeo y comercialización. La clave del éxito está en vender mucho más de lo que se viene haciendo hasta ahora. La formación juega un papel importante en la recuperación y preservación de la cultura de la región; y en la contribución al desarrollo económico con base al fortalecimiento del Centro Artesanal de Guatavita.

Quien suscribe el presente estudio agradece a todos quienes participaron en este ejercicio de planificación por objetivos, a los funcionarios de la Corporación de Vecinos

para el Desarrollo Socioeconómico de Guatavita y, en especial, a la Doctora Cecilia Duque, Gerente de Artesanías; a la Doctora Sandra de Jaramillo, Asistente de Gerencia; a Doña Bertha Ponce de León, Presidenta de la Corporación; y al Doctor Acer Vega, funcionario de Artesanías

## 1. ANALISIS SITUACIONAL

El diagnóstico adelantado en el Centro Artesanal de Guatavita se representa gráficamente en el denominado Arbol de Problemas, conformado por el problema central y los problemas causa ( ver Gráfico 1).

### 1.1 PROBLEMA CENTRAL

El problema central es que *El Centro Artesanal de Guatavita no es Autosostenible*, es decir que no genera los ingresos suficientes para cubrir los gastos de operación y funcionamiento derivados de las actividades de producción, formación y comercialización de sus productos.

### 1.2 PROBLEMAS CAUSA

Los líneas de los problemas causa están clasificadas de acuerdo a las áreas anteriormente relacionadas; todas las líneas de problemas concluyen en que *los Ingresos del Centro Artesanal son Insuficientes* porque *los niveles de ventas son bajos*, ya sea debido a que *el terminado, diseño o diversificación del Producto, en algunos casos, no responde a las expectativas que tienen los Compradores*, o porque *los niveles de producción son bajos*. A continuación se presenta las relaciones causa-efecto de las diferentes líneas de problemas, que determinan la problemática central, clasificadas por áreas

#### 1.2.1 Area de Producción

Las causas inmediatas al problema central, que se registran en el párrafo anterior, son consecuencia, a su vez, de problemas relacionados con el recurso humano, la infraestructura física, el proceso productivo y la tecnología utilizada en la producción.

*La no vinculación de los Trabajadores a los servicios que ofrece la seguridad social, en cuanto a salud y al manejo de riesgos profesionales, conduce a una situación de Insuficiente Incentivo Laboral que, aunado a la falta de "querer" el oficio por parte de algunos Trabajadores, se traduce en Ineficiencias y/o retardos en el proceso productivo. Las causas primarias de esta línea de problemas son que el Centro Artesanal no tiene un Administrador y a que Impera la filosofía del mínimo costo.*

*Las ineficiencias y/o retardos en el proceso productivo se debe también a una insuficiente e inadecuada Infraestructura en equipos y a una escasa Iniciativa por parte del Trabajador. En relación al equipo, las causas primarias están en la implantación del concepto de fábrica en vez de taller -que generó una situación de desproporción entre los equipos disponibles y los que se requieren para volúmenes de producción mayores- y en el hecho que el Centro artesanal no tiene un Administrador. En cuanto a la baja iniciativa por parte de algunos Trabajadores, las causas primarias están en el bajo estatus de la actividad artesanal -porque la gente cree que la Actividad Artesanal no es rentable-, al cambio de concepto de escuela por fábrica -que ha generado una situación de incertidumbre con respecto al futuro del Centro Artesanal, y al obvio desestímulo de los Trabajadores-, la falta de un Administrador, y a algunas fallas en el proceso de selección del Personal.*

*Otra causa del problema de ineficiencia del proceso de producción se relaciona con el Insuficiente número de trabajadores en determinados oficios por los Insuficientes recursos para contratación; esto último debido -entre otras causas señaladas anteriormente, y otras que se verán más adelante- a una Insuficiente sistema de planificación de los recursos disponibles.*

*El Incumplimiento en el plazo y en las especificaciones de los pedidos tienen como consecuencia un bajo volumen de ventas, lo que a su vez lleva a una situación de bajos ingresos. Esos dos problemas tienen origen en limitantes técnicas del sistema de quemado -que no permite obtener una tonalidad uniforme-, en la preparación y aplicación del esmalte, la falta de programación de la producción, la insuficiente claridad en las especificaciones de los pedidos -debido a las erradas expectativas del Comprador y al bajo conocimiento que tienen sobre el producto quienes reciben-*

las solicitudes de producción- y la insuficiente disponibilidad de algunos materiales. Todo esto tiene unas causas primarias que se pueden observar en detalle en el árbol de problemas.

*La Insuficiente y deficiente Infraestructura en equipos conlleva a una baja capacidad de producción, altos costos de fabricación, y una baja calidad y desuniformidad de los productos. Todo esto –junto con otras causas ya mencionadas- determina una situación de bajos niveles de ventas.*

Hay otro grupo de problemas relacionados con el proceso de producción y la tecnología como son que el *proceso de capacitación no está concluido –lo cual genera una situación de insuficiente calificación de la mano de obra en determinadas áreas-, hay demoras en el desmoldado -porque no se dispone de una técnica adecuada que apoye esta actividad-, hay una relativa escasez de espacio -que genera dificultades al desarrollo de algunas operaciones-, se rota, en algunas oportunidades, el personal en actividades Incompatibles - lo cual implica en el desarrollo ineficiente de aquéllas actividades-, hay un número Insuficiente de moldes situación que limita la producción-, y no se maneja técnicamente los Inventarios de materiales. Todos estos problemas hacen que el *proceso de producción sea Ineficiente*, con las consecuencias negativas que ello tiene en el nivel de ingresos.*

*El Centro Artesanal no dispone de un sistema de costeo, ni existe la respectiva cultura, que permitan conocer permanentemente el costo exacto de producción de los productos que se fabrican. La consecuencia de esto es el desconocimiento sobre el margen de utilidad, o pérdida, que se genera con la venta de los productos. Esto también crea una situación de desestímulo en el mercado cuando el precio de venta es superior al precio vigente en el mercado para productos similares.*

### 1.2.2 Area de Mercadeo y Comercialización

La problemática relacionada con el mercadeo y comercialización de los productos genera una situación de *bajos niveles de ventas* porque no se cuenta con un Plan y no se dan a conocer los productos que se producen en el Centro Artesanal.

A su vez, no hay un Plan porque *no existen, o no se conocen, directrices Institucionales* al respecto y porque *no se dispone de una persona, o no se ha podido contratar una Firma, para que realice ese trabajo*. De otra parte, no hay un conocimiento amplio de los productos del Centro porque los actuales puntos de venta, en Guatavita y Bogotá, están ubicados en lugares inadecuados, y porque no se hace la correspondiente promoción y publicidad.

La falta de un empaque adecuado hace que el producto tenga una presentación inadecuada. Este es otra limitante que tiene el mercadeo y la comercialización.

### 1.2.3 Area de Formación

La causa primaria de la problemática del área de formación está en el *cambio de concepto de Escuela por Taller* lo cual generó -o favoreció- un *alejamiento parcial del Socio del Centro Artesanal*, como es el Colegio de Guatavita, y la *ausencia de mecanismos e instrumentos que favorezcan la creación artística*. Todo lo anterior ha llevado a una situación de *falta de diversificación en formas y diseños de los productos* - lo cual no estimula el mercadeo y comercialización- y a una situación de *desestímulo por parte de las Personas que están Interesadas en formarse como artesanos*.

## 2. OBJETIVOS

Las situaciones negativas identificadas y estructuradas en el árbol de problemas son convertidas en situaciones positivas, formuladas de manera realista y consensual, que se esperan alcanzar en un futuro. El árbol de objetivos muestra el lado reverso de la problemática y determina las relaciones medios-fines para alcanzar el objetivo central el cual es que el *Centro Artesanal sea Autosostenible* ( ver Gráfico 2 ).

Como objetivo inmediato precedente a la meta general del Plan, se espera que el Centro Artesanal genere los suficientes ingresos para garantizar la renovación del proceso productivo. Este objetivo será alcanzado por varios medios, dependiendo del área a la cual corresponda; todos estos medios ayudana alcanzar el objetivo de que el proceso de producción sea eficiente, lo cual posibilitará aumentar los niveles de producción y generar productos de buena calidad, y así aumentar las ventas.

En cuanto al area de producción, ofrecer las garantías mínimas laborales a los Trabajadores y concluir el proceso de capacitación; cambiar el concepto generalizado entre la Población en el sentido que la actividad artesanal no es rentable; transmitir seguridad y certeza al equipo Humano sobre hacia dónde va el centro Artesanal; disponer de un suficiente presupuesto, eficientemente planificado y ejecutado; corregir las deficiencias y limitaciones que presenta el actual proceso de producción, e introducir mejoras a la tecnología utilizada; y mejorar y ampliar la infraestructura física que sirve de soporte al desarrollo de las diferentes operaciones productivas.

En el área de mercadeo y comercialización será necesario –para alcanzar los objetivos referidos anteriormente- disponer de un Plan de Mercadeo y Comercialización; promocionar los productos, a nivel local y nacional; aprovechar los actuales puntos de ventas y abrir otros; y mejorar la presentación comercial de los productos.

En el área de formación se debe apoyar la diversificación y mejora en el diseño de los productos artesanales, creando y aprovechando las diferentes actividades y espacios de formación. Junto a este importante objetivo, esta área debe garantizar una buena calidad de los productos adelantando el control de calidad respectivo.

### 3. ESTRATEGIAS DE SOLUCION

Definidos los Objetivos del Plan, se determinan las Estrategias de Solución para cada una de las áreas de acción.

#### 3.1 EN EL AREA DE LA PRODUCCIÓN:

- Estructurar y Conformar un Equipo Humano adecuado a las Funciones que desarrolla el Centro Artesanal.
- Motivar, Incentivar y Estimular al Personal del Centro Artesanal
- Adecuar y ampliar la Infraestructura Física del Taller de acuerdo a los nuevos requerimientos de Producción
- Adecuar y Racionalizar el Proceso Productivo a los nuevos requerimientos de Producción

#### 3.2 EN EL AREA DE MERCADEO Y COMERCIALIZACIÓN

- Dar a conocer , Local y Nacionalmente, los Productos que se elaboran en el Centro Artesanal de Guatavita, y facilitar su Comercialización
- Diversificar y Mejorar el Diseño y Calidad de los Productos.
- Unificar y Agilizar el Sistema de Información y Comunicación entre Bogotá y Guatavita

#### 3.3 EN EL AREA DE LA FORMACIÓN

- Orientar el Quehacer del Area de Formación de acuerdo a los Objetivos de la Producción y manteniendo su Función Social y Cultural

#### 4. MATRIZ DE PLANIFICACION

Una vez definidas las Estrategias de Solución, el siguiente paso es definir los objetivos específicos a alcanzar en cada una de ellas, los resultados que se deberán obtener y las actividades que se desarrollarán. Esa información se presenta en la denominada Matriz de Planificación que contiene además del cronograma de actividades, el presupuesto y la Persona Responsable de cada objetivo ( ver Cuadro 1 A )

El Plan deberá ejecutarse entre los meses de junio y diciembre del presente año. El objetivo general del Plan es que el Centro Artesanal sea autosostenible, lo cual significa que obtenga de la venta de sus productos los ingresos suficientes para cubrir los correspondientes gastos de operación y funcionamiento. Una vez conseguido este objetivo, se debería elaborar otro Plan cuyo objetivo sea que el Centro Artesanal no sólo sea autosostenible sino que además genere excedentes para mejorar y ampliar la producción, y apoyar el funcionamiento del área de formación.

##### 4.1 AREA DE PRODUCCION

Las actividades del Plan en esta Area estarán orientadas a intervenir sobre la infraestructura física y humana, el proceso de producción, y la tecnología utilizada, con el fin de adaptarlas a las nuevas exigencias de producción.

En lo que respecta al equipo humano del Centro Artesanal, deberá concentrarse el trabajo en su readecuación funcional y orgánica, y en la aplicación de medidas de tipo laboral que estimulen al Trabajador. En este punto cabe destacar la necesidad de brindar al Trabajador la seguridad social prevista en la ley 100 de 1993, y continuar con el proceso de capacitación.

La infraestructura física, representada en la maquinaria y equipo, debe ser ajustada -en unos casos- y ampliada, en otros.

En cuanto al proceso de producción, se han identificado actividades orientadas a su adecuación, racionalización, programación y control. Esto implica tomar medidas sobre diferentes aspectos. Es necesario implementar un sistema de programación y control de la producción que permita cumplir con la debida oportunidad, en cantidad y calidad, los compromisos adquiridos. Algunas operaciones del proceso de producción, así como la tecnología utilizada, limitan actualmente la capacidad del sistema productivo. Para ésto se propone realizar un conjunto de actividades con el fin de resolver esos cuellos de botella y ampliar la capacidad productiva del sistema. Tal es el caso del manejo de inventarios, el desmoldado, la rotación de personal, la aplicación de esmaltes, el quemado, y la distribución de planta.

#### 4.2 AREA DE MERCADEO Y COMERCIALIZACION

En lo relacionado con el mercadeo y comercialización, las estrategias identificadas se refieren a acercar el producto a los Clientes y volverse competitivos en ese mercado.

Como primer objetivo en esta área se propone el disponer de un plan de mercadeo y comercialización que oriente las diferentes actividades para hacer llegar el producto al Cliente.

Acercar el producto al Cliente implica tomar una serie de medidas y desarrollar actividades sobre aspectos tales como : promocionando y facilitando el acceso de los Clientes a los puntos de ventas -los actuales, u otros que se abran en el futuro-; facilitando la obtención de efectivo por parte de de quienes estén interesados en adquirir los productos del Centro Artesanal, mediante la apertura de un Cajero Automático en algún punto de la ciudad, y la instalación de receptores de tarjetas débito y crédito en aquéllos puntos; asistiendo a eventos relacionados con la exposición y comercialización de productos artesanales; y, finalmente, mejorando y unificando las comunicaciones entre Bogotá y Guatavita.

Para captar una buena parte del mercado de productos artesanales se requiere de la diversificación de los productos y de la fijación de unos precios que sean competitivos.

### 4.3 AREA DE FORMACION

Esta Area es muy importante dentro del conjunto de estrategias que debe utilizar el Centro Artesanal para lograr el objetivo general propuesto. Equivale a lo que en la empresa privado corresponde al área de investigación y desarrollo. Tiene dos funciones: la económica y la cultural. En relación a la primera, la actividad de capacitación, teórica y práctica, debe ir orientada a la formación de Artesanos que posteriormente puedan organizar sus talleres de producción, ya sea para abastecer de productos al Centro Artesanal, o para abastecer directamente al mercado. En cuanto a la segunda, el objetivo debe ser el de rescatar la tradición y consolidarla en la producción artesanal.

## 5. ORGANIZACION

La propuesta de estructura orgánica del Centro Artesanal de Guatavita se soporta en tres áreas de acción : Formación; Producción; y Mercadeo y Comercialización, cada una de las cuales debe tener un Jefe que dirija y sea el responsable de todas las actividades que se adelanten y garantice el cumplimiento de las metas propuestas.

A un nivel superior debe crearse el cargo de Administrador o Gerente del Centro que se encargue de coordinar, dirigir y supervisar las diferentes funciones que se desarrollan, con el fin de asegurar el cumplimiento de todos los objetivos del Plan de Acción del respectivo período que contribuirán al cumplimiento de la Misión de esta Institución Artesanal. Las funciones asignadas a esta Administración o Gerencia deberían tener una orientación principal hacia el mercadeo y la comercialización, lo cual señala la necesidad de un funcionario con conocimientos y experiencia en la actividad artesanal, y con perfil de Mercadotecnista.

A nivel de la Administración o Gerencia se debería contar con una Secretaria, y el apoyo periódico de un Contador y un Revisor Fiscal.

En el máximo nivel jerárjico estaría la Junta Directiva donde tengan asiento Representantes de la Corporación, Artesanías de Colombia, el Municipio, entre otras entidades.

Esta estructura orgánica refleja la integración funcional de las tres áreas de acción del Centro y permite una orientación unificada hacia la búsqueda de nuevos mercados y la ampliación de la demanda actual.

## 6 . PRESUPUESTO

La implementación del Plan - prevista para el período comprendido entre los meses de junio y diciembre del presente año- requiere de un presupuesto representado en inversiones, y gastos de operación y funcionamiento.

En relación al componente de inversiones fijas, el costo de los equipos requeridos para adecuar la actual infraestructura física - relacionados en el Cuadro 1- asciende a la suma de veinte millones ochocientos veitiseis mil setecientos cincuenta pesos (\$20'826.750.00); las obras civiles, correspondientes a la adaptación del Arco, tienen un valor de un millón ochocientos mil pesos (\$ 1'800.000.00).

Las inversiones diferidas -representadas en capacitación, asesoría y estudios- suman seis millones doscientos mil pesos (\$6'200.00.00).

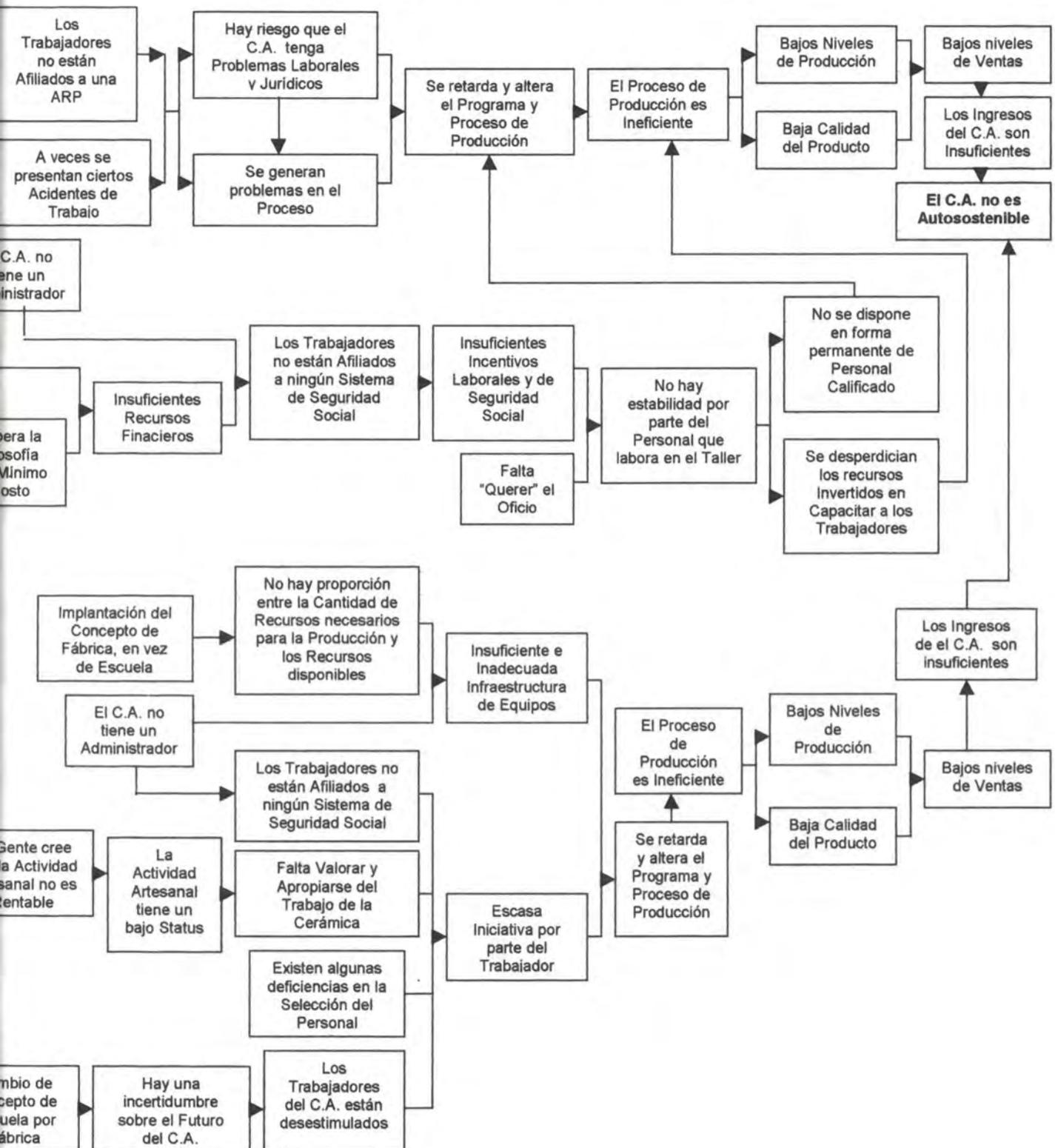
El presupuesto de gastos de operación y funcionamiento tiene como objetivo garantizar la actividad productiva y de formación del Centro Artesanal hasta diciembre de 1998, mes en que debe haberse alcanzado el objetivo central del Plan. En los cuadros 2, 3, 4 y 5 se relacionan los componentes del gasto mensual correspondientes a Nómina, Materiales Directos, Materiales Indirectos y Servicios Públicos. En su conjunto, y para el período de vida útil del Plan, este rubro presupuestal tiene un valor de cuarenta y seis millones seiscientos cuarenta y ocho mil setecientos noventa y dos pesos (\$46'648. 792 .00).

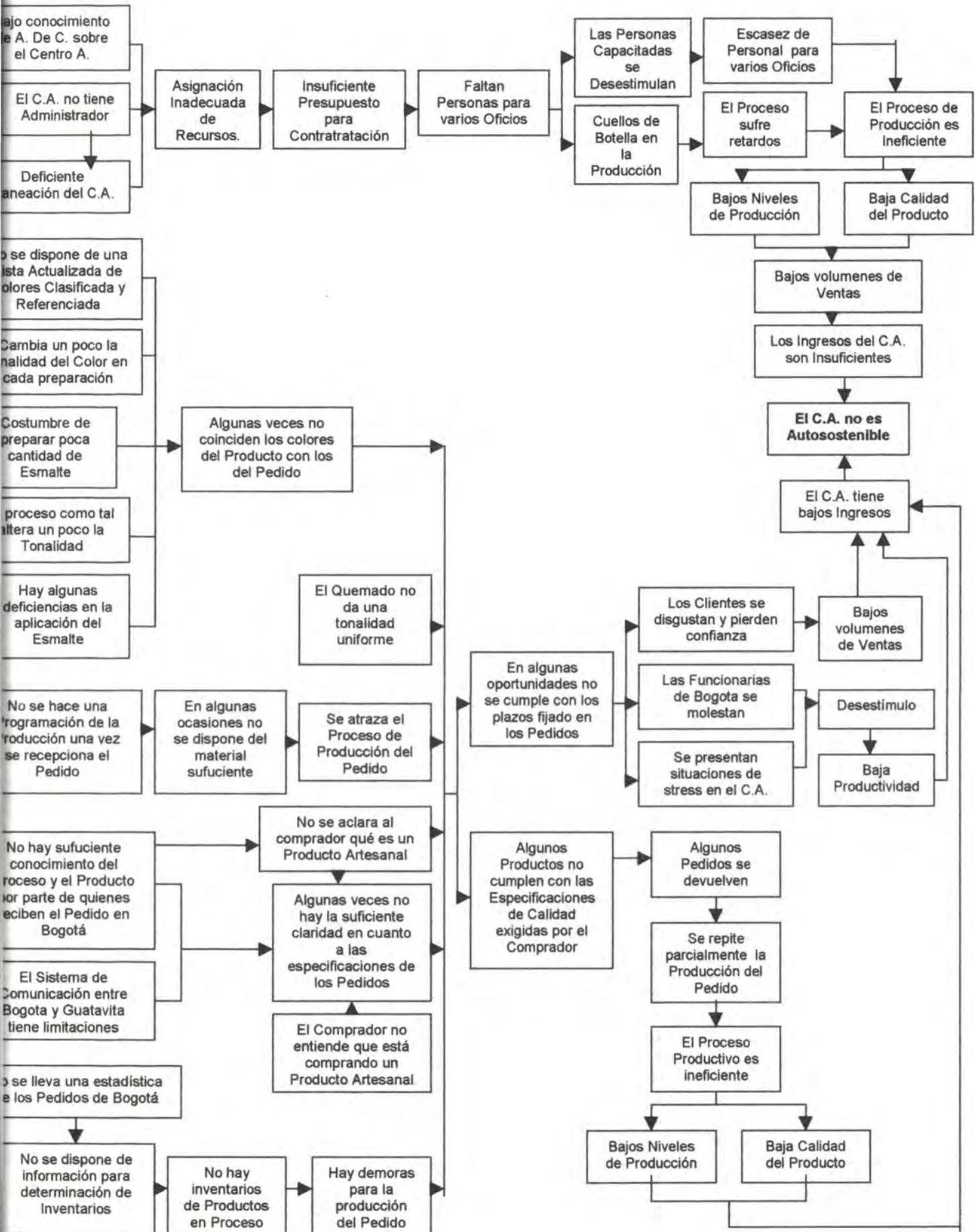
El costo total del Plan es de setenta y seis millones cuatrocientos quince mil quinientos cuarenta y dos pesos (\$76'415.542.00), 39% representado en inversiones (un poco más de la tercera parte) y 61 % correspondiente a gastos de operación y funcionamiento del centro Artesanal entre los mese de junio y diciembre del presente año.

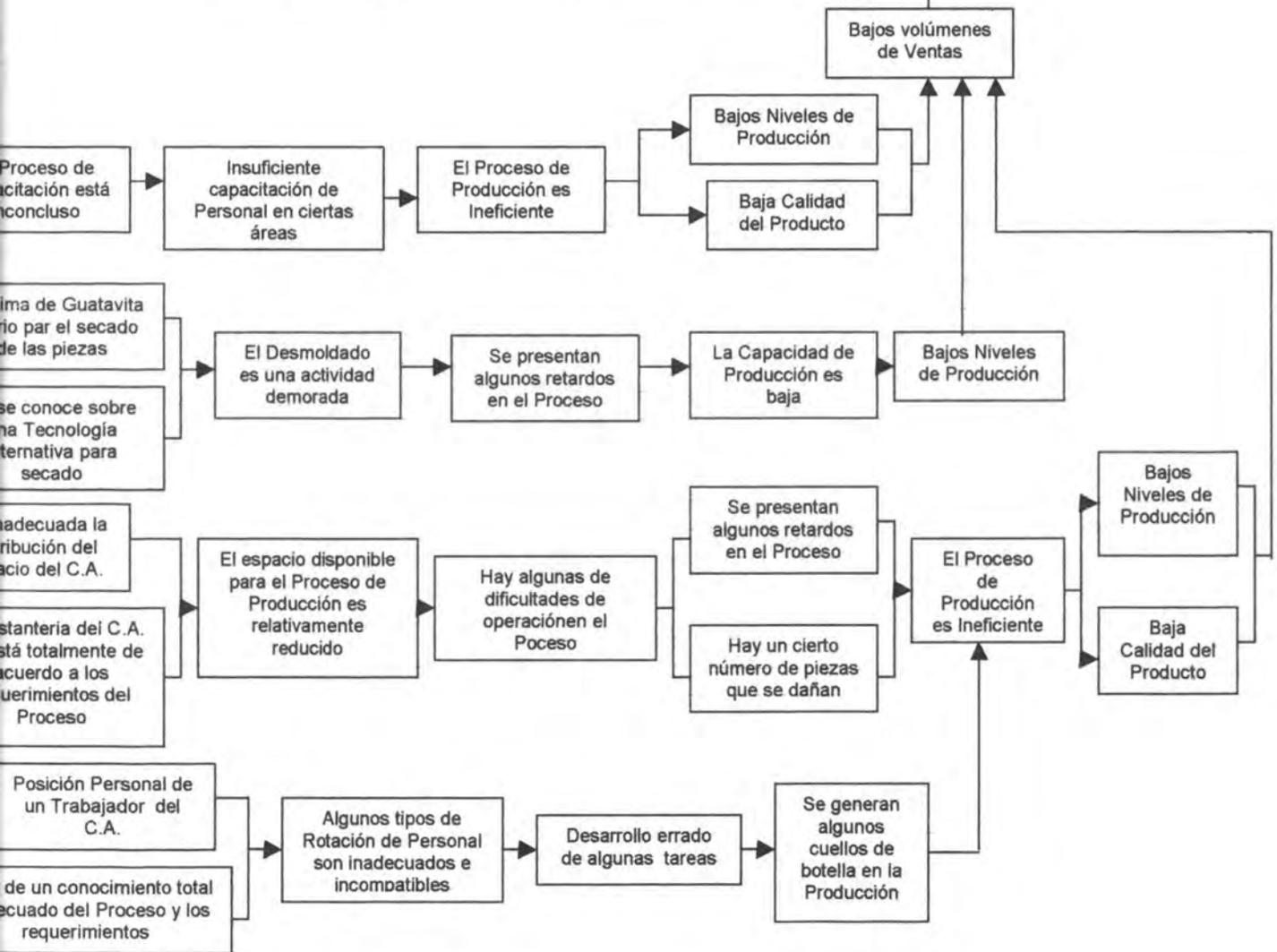
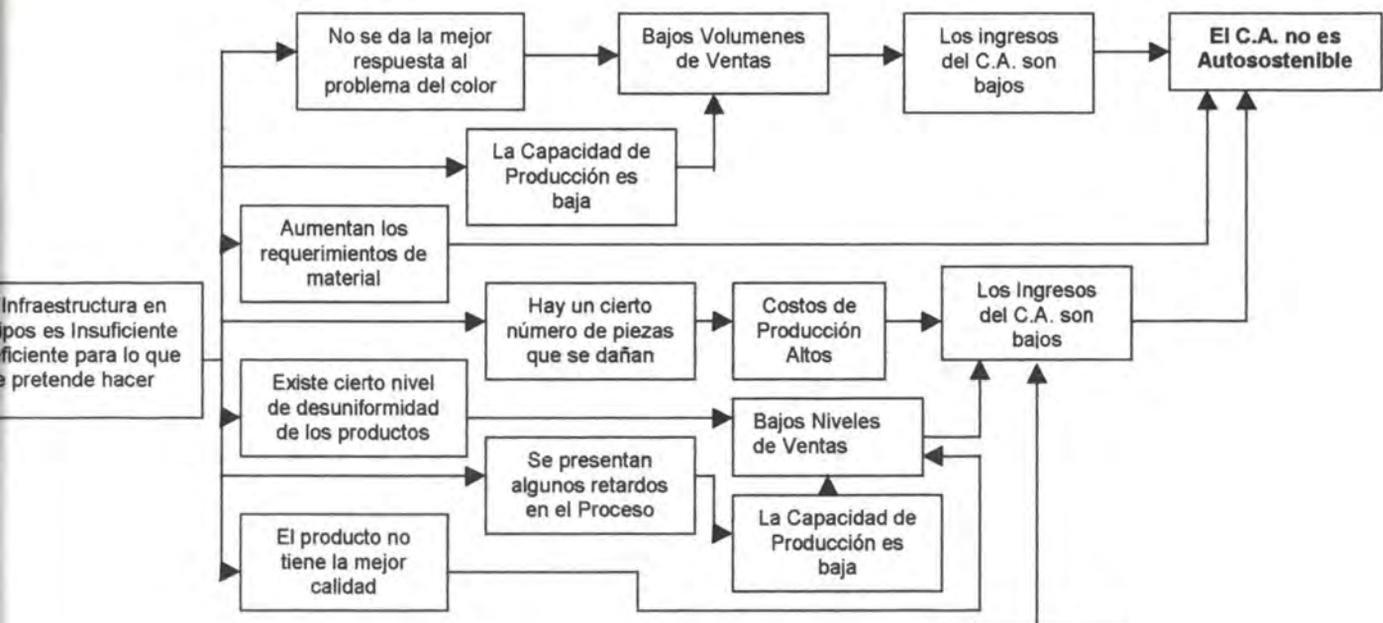
GRAFICOS

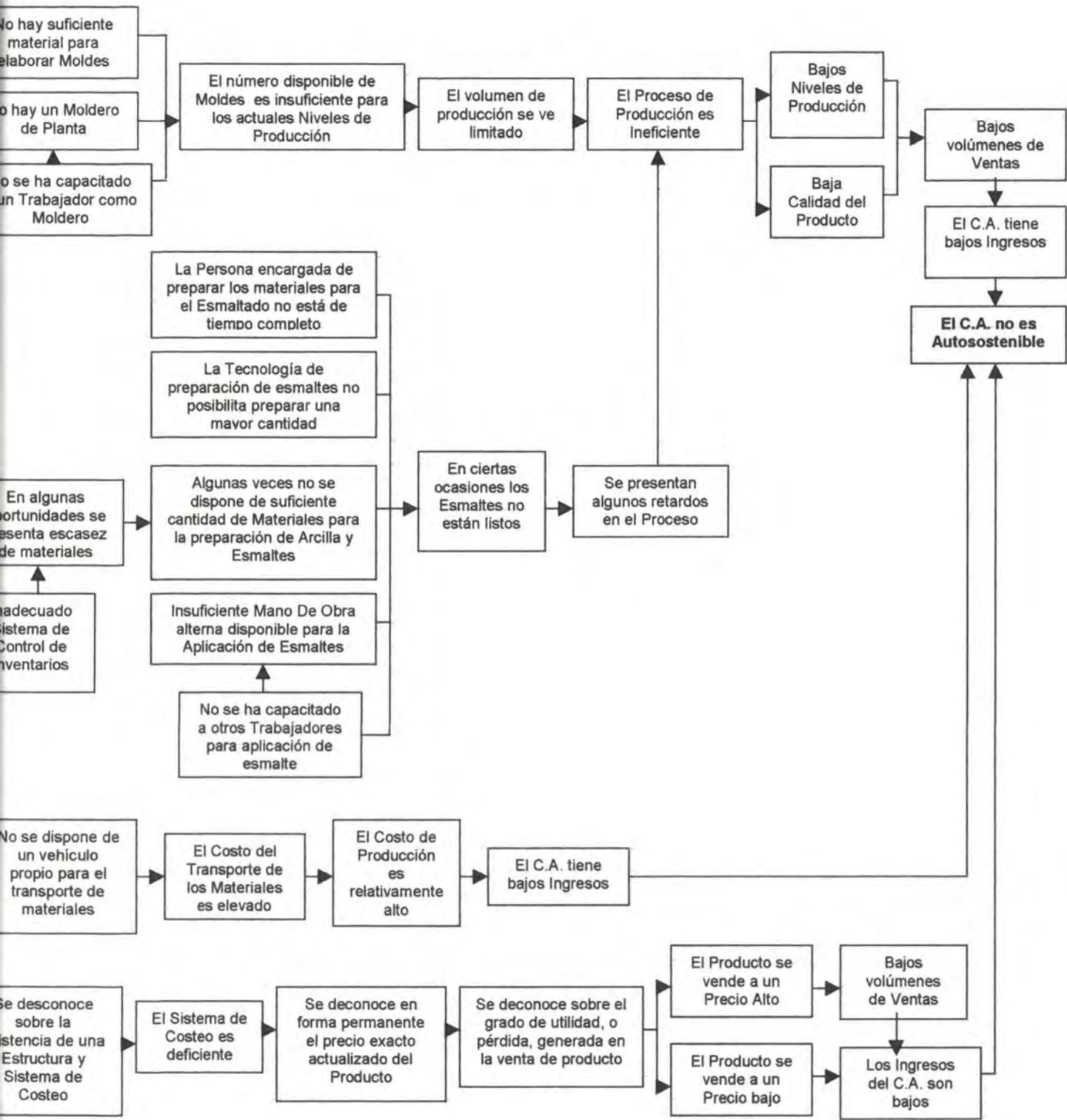
Gráfico 1  
**PLAN DE ACCION DEL CENTRO ARTESANAL DE GUATAVITA**

**ARBOL DE PROBLEMAS : AREA DE PRODUCCION**

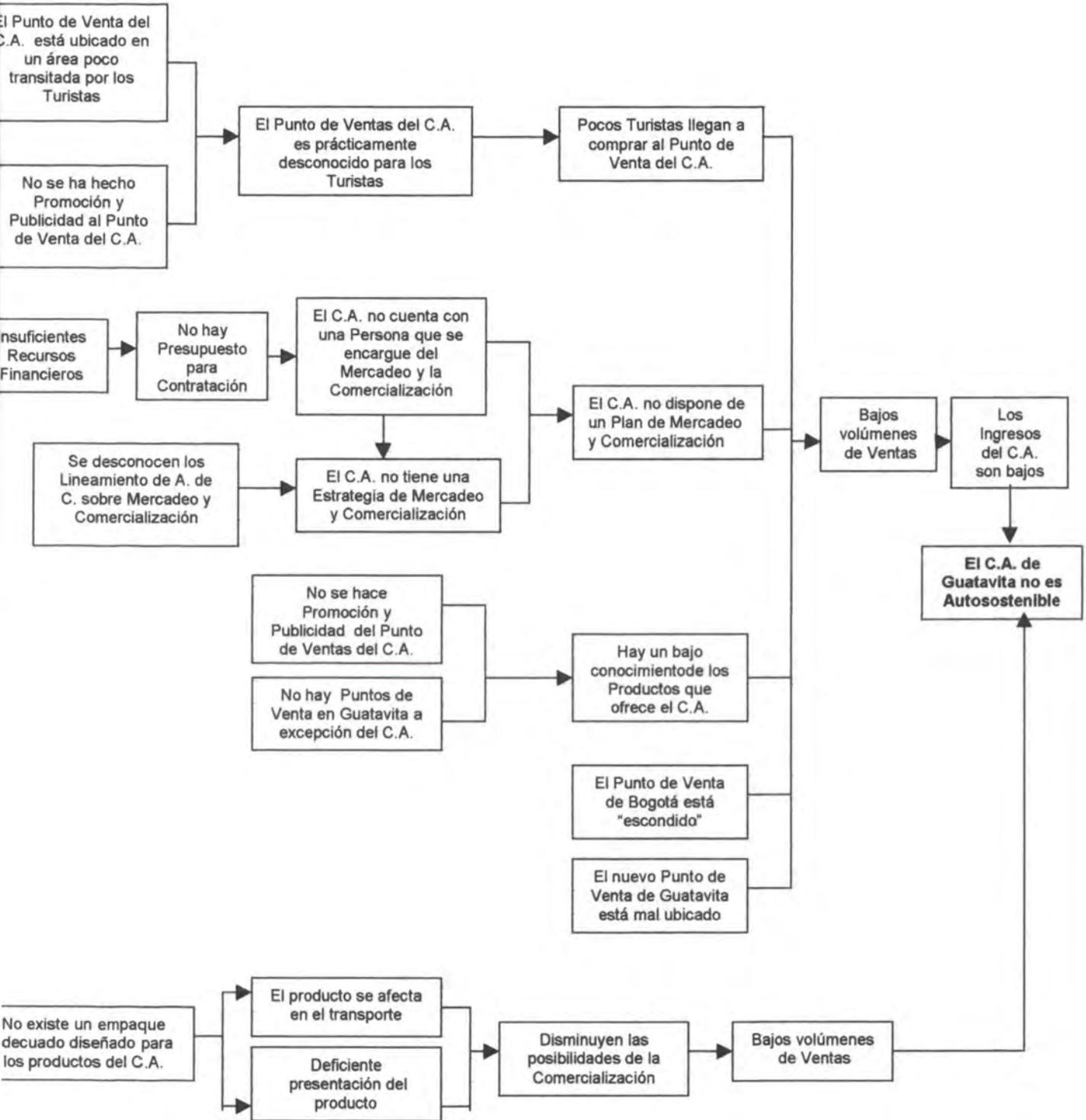








**ARBOL DE PROBLEMAS : AREA DE MERCADEO Y COMERCIALIZACION**



## ARBOL DE PROBLEMAS: AREA DE FORMACION

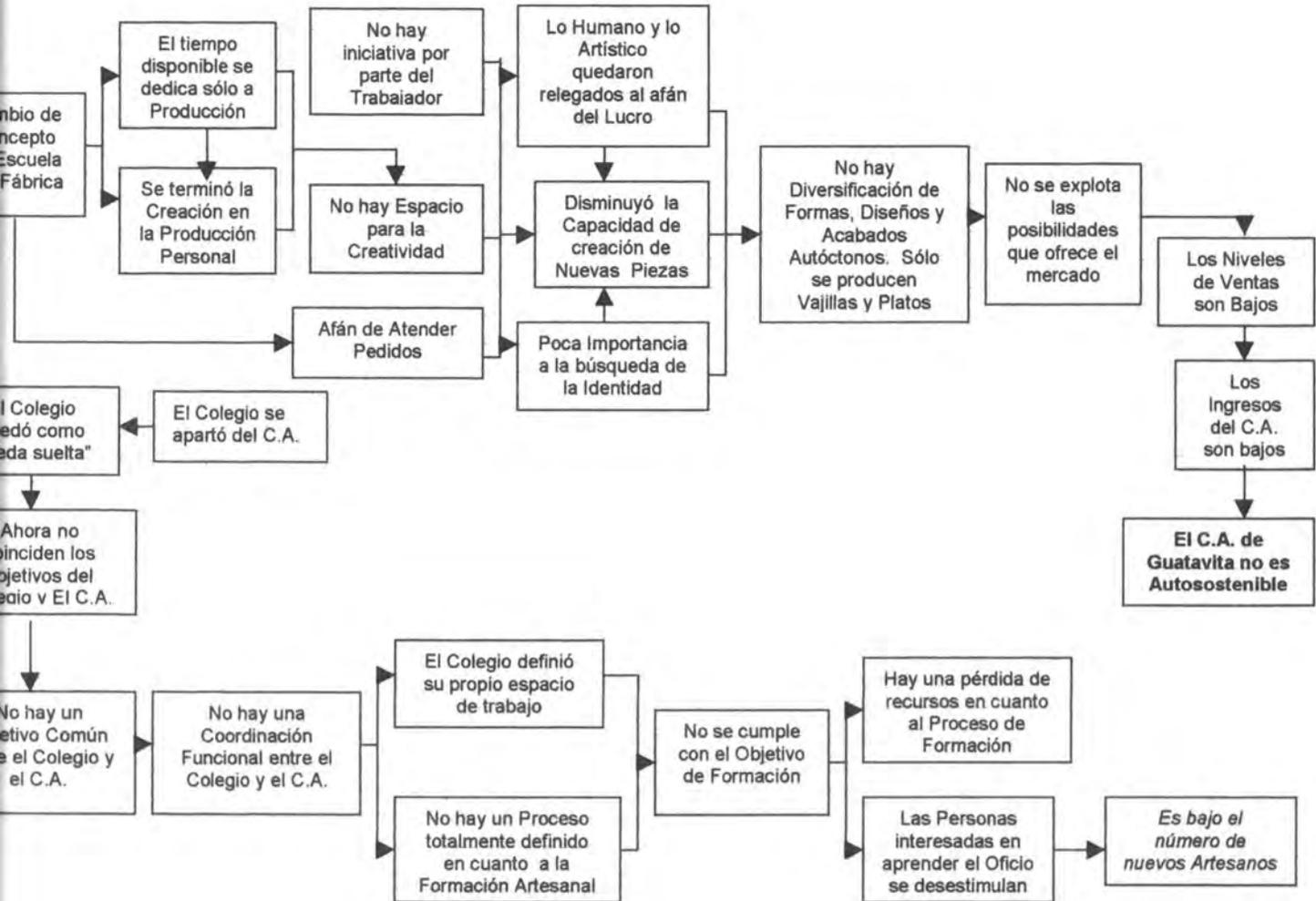
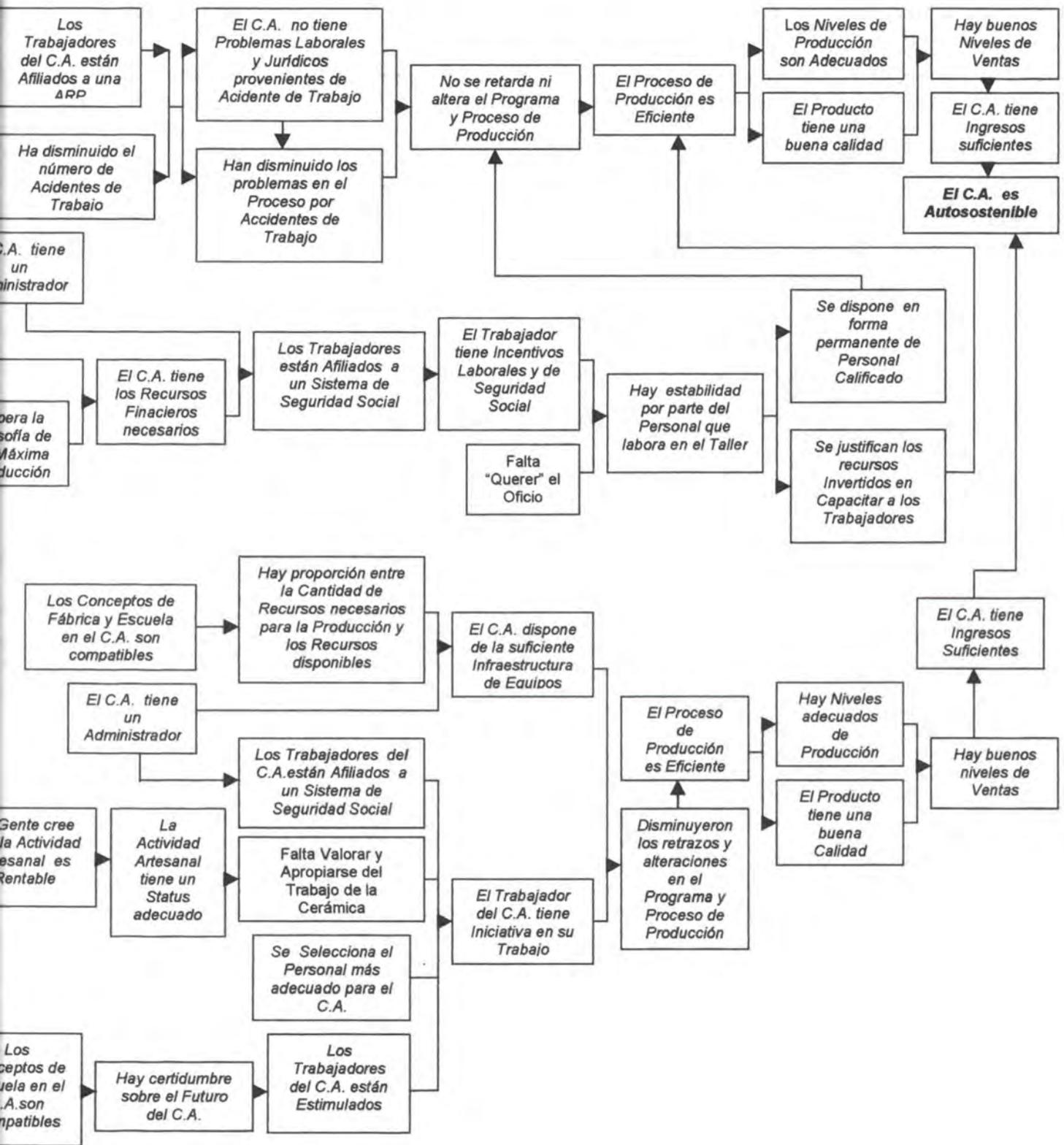
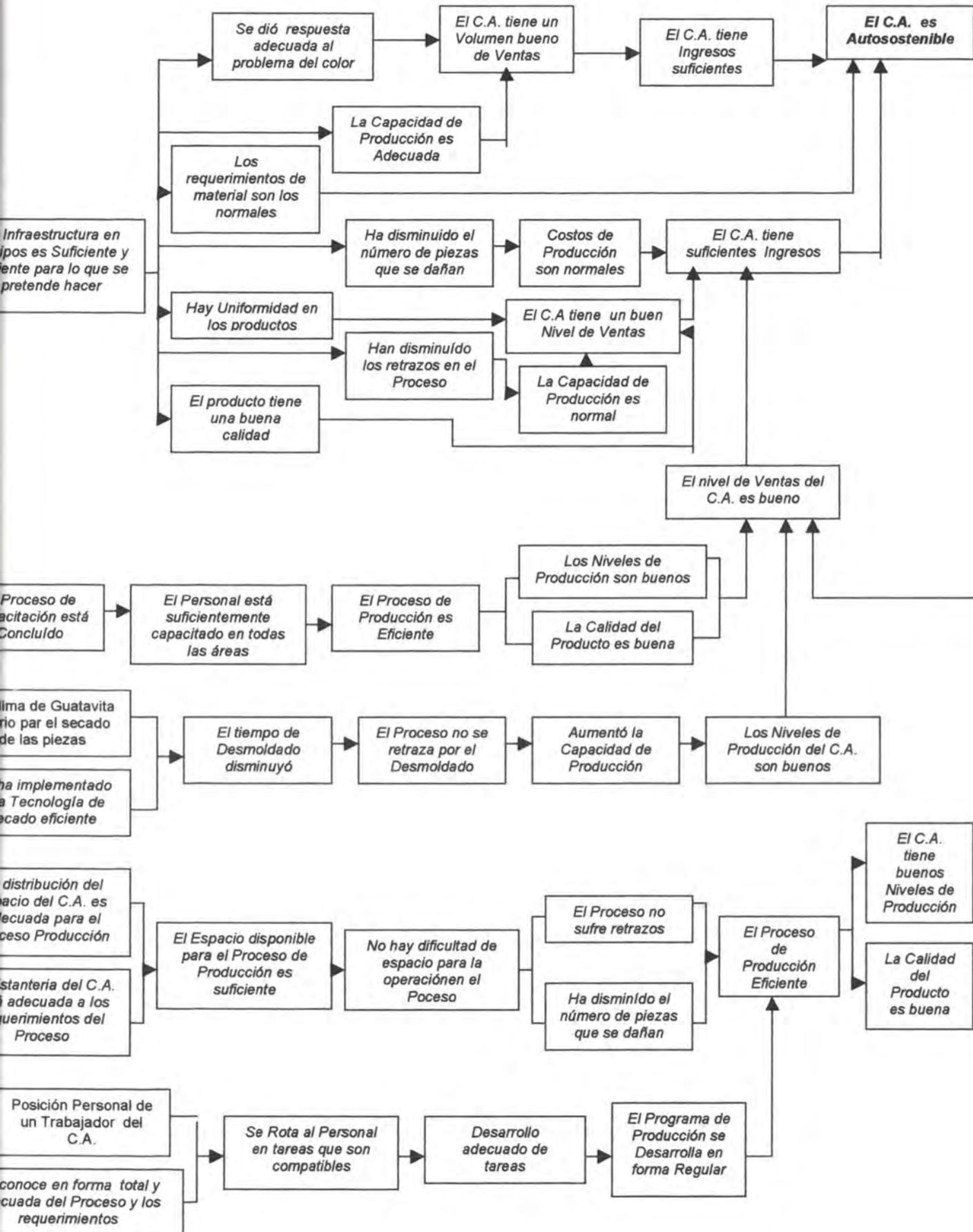
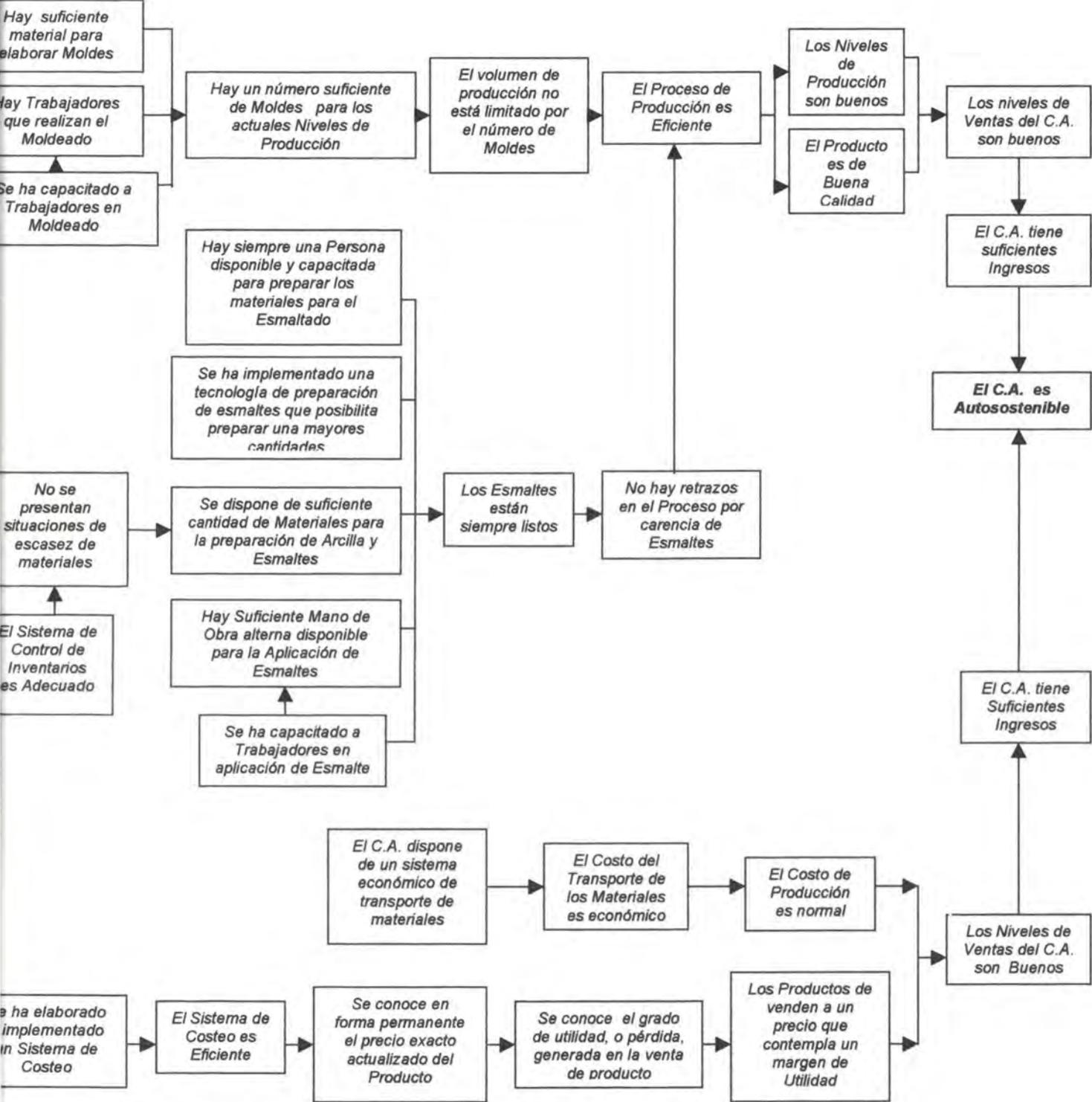


Gráfico 2  
**PLAN DE ACCION DEL CENTRO ARTESANAL DE GUATAVITA : ARBOL DE OBJETIVOS**  
**AREA DE PRODUCCION**

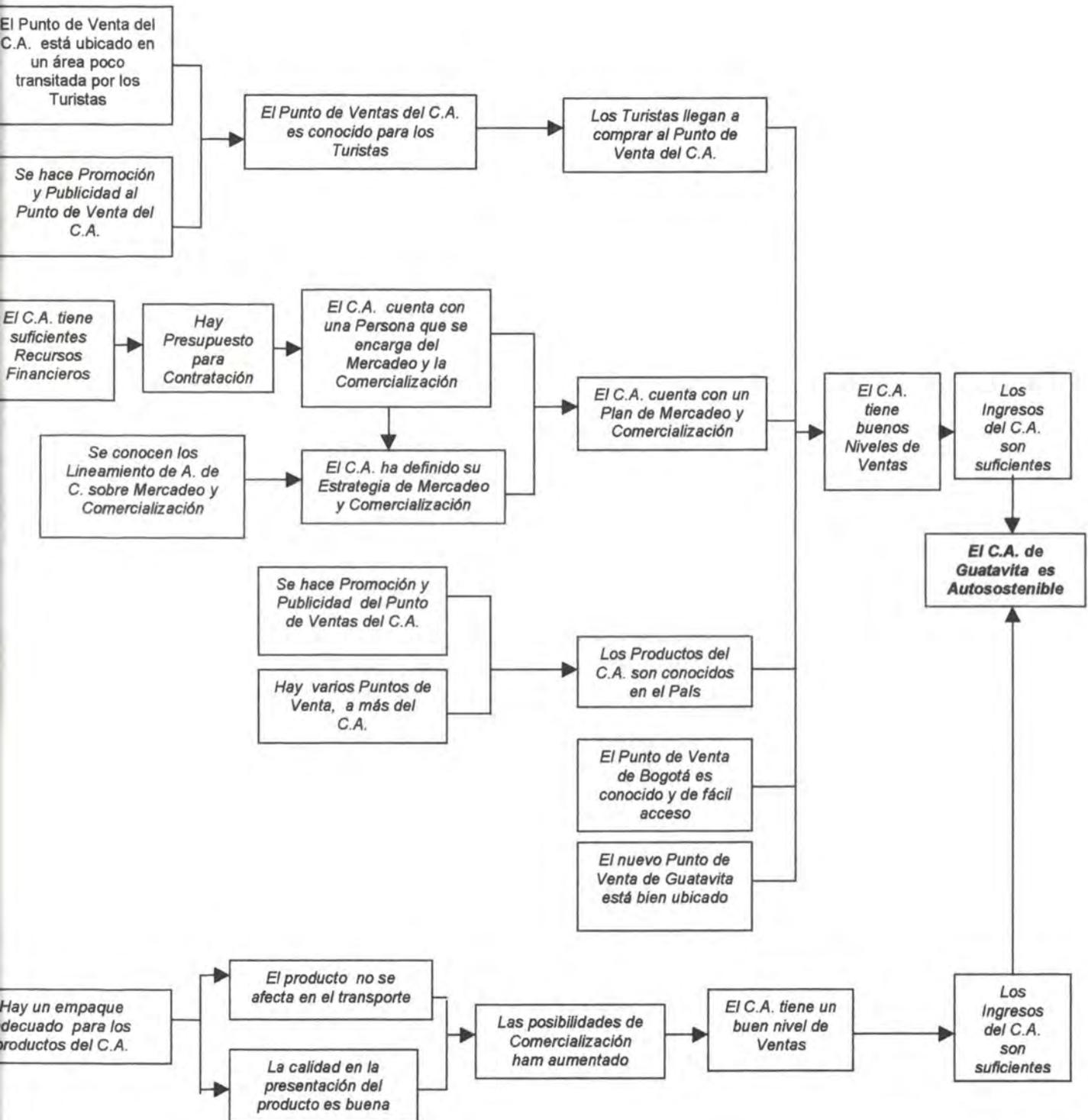




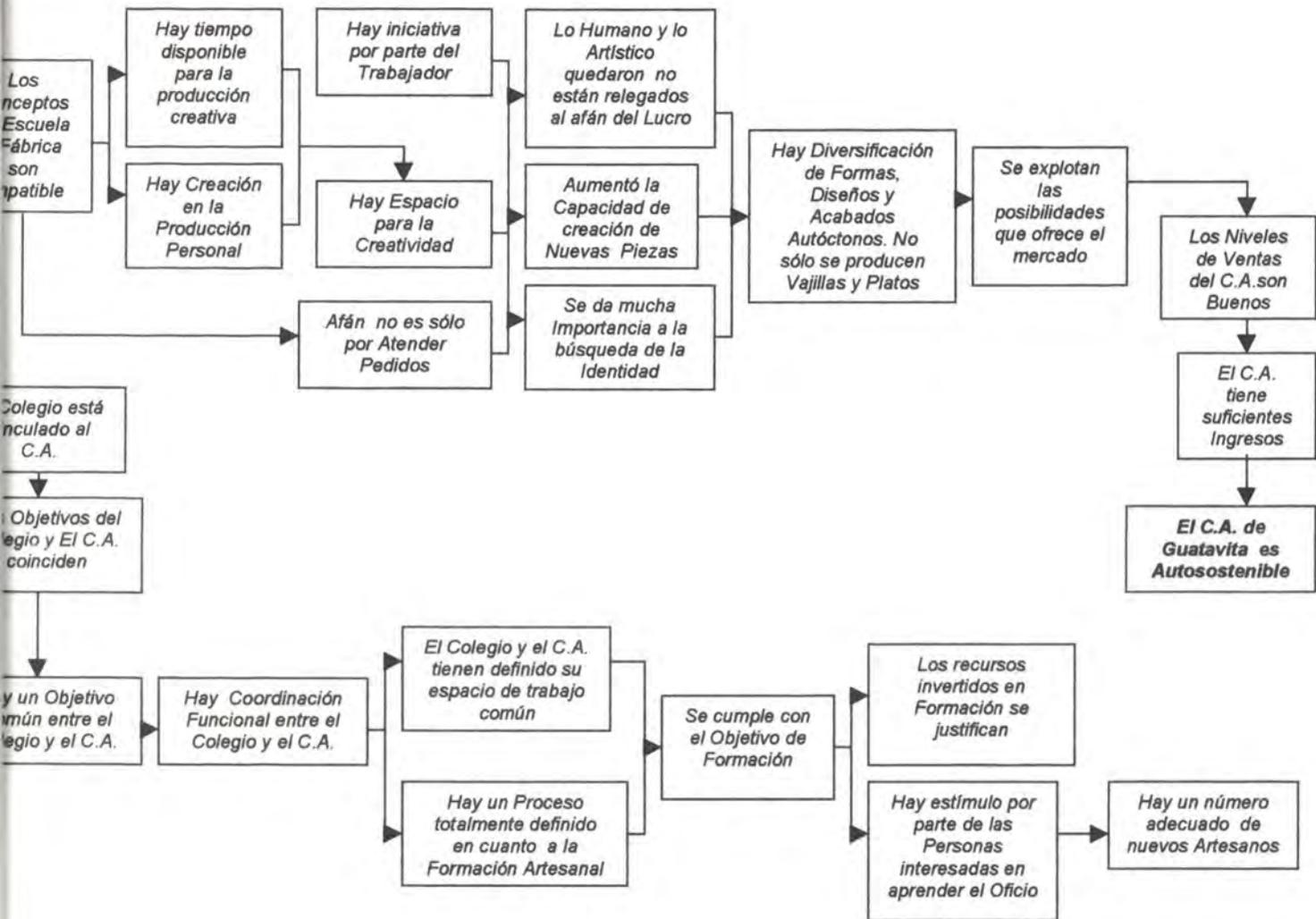




**ARBOL DE OBJETIVOS : AREA DE MERCADEO Y COMERCIALIZACION**

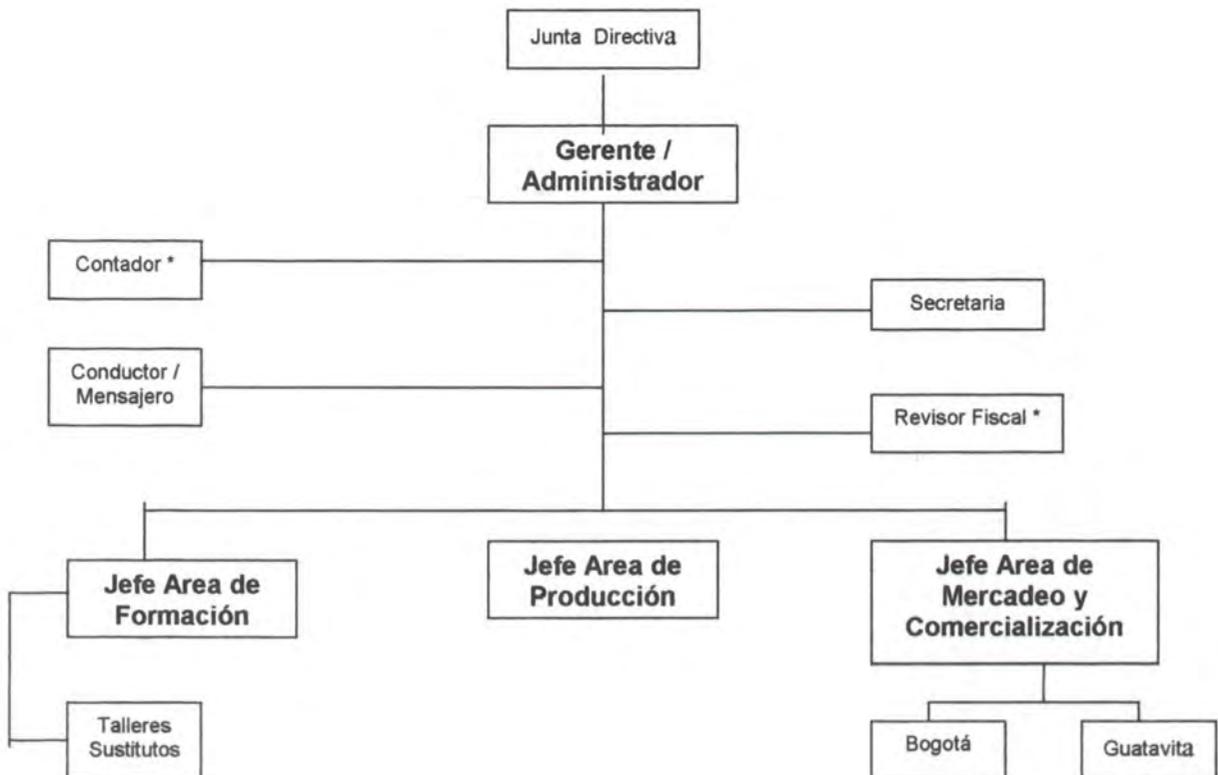


## ARBOL DE OBJETIVOS : AREA DE FORMACION



**ARTESANIAS DE COLOMBIA**  
CENTRO ARTESANAL DE GUATAVITA

Gráfico 3  
**ORGANIGRAMA**



-Recolección de Materia prima	D	-Promoción
-Preparación de Arcilla	P	-Publicidad
-Vaciado	P-	-Mercadeo y Comerc.
-Tarraja y Pulido (2)	P	-Empacado
-Quemado y Biscocho	P	
- Esmaltado	P	
-Diseño y Pintura	P	
-Quemada Final (y Empaque	P	
-Moldería	P-	
-Torno de Levante	P-	

\* Tiempo Parcial

P- Actualmente no Existe el Cargo

18 Personas de Tiempo Completo y 2 de Tiempo Parcial

CUADROS

Cuadro 1

**MATRIZ DE PLANIFICACION – PLAN DE ACTIVIDADES**

OBJETIVO GENERAL DEL PLAN  
ESTRATEGIAS / OBJETIVOS ESPECIFICOS / RESULTADOS  
ACTIVIDADES

CRONOGRAMA

VI VII VIII IX X XI XII

( en Pesos )

PRESUPUESTO	RESPONSABLE
-------------	-------------

**OBJETIVO GENERAL :**

EL CENTRO ARTESANAL GENERA INGRESOS QUE CUBREN TODOS LOS GASTOS (FIJOS Y VARIABLES) QUE SE GENERAN EN EL CUMPLIMIENTO DEL PROGRAMA DE PRODUCCION, Y EL DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES DE FORMACION Y COMERCIALIZACION

**1. EN EL AREA DE LA PRODUCCION**

**ESTRATEGIA 1.1: Estructurar y Conformar un Equipo Humano -vinculado de acuerdo a la legislación vigente para contratación laboral- acorde a las Funciones que se desarrollan en el Centro Artesanal.**

**OBJETIVO ESPECIFICO :** *Se dispone de una Estructura Orgánica y Funcional adecuada a las nuevos Lineamientos del Centro Artesanal*

800,000 Carlos Julio González

- Definir la nueva Visión del Centro Artesanal de Guatavita
- Revisar y Estudiar las Funciones que se desarrollan en el Centro Artesanal, en las Areas de Producción; Mercadeo y Comercialización; y Formación
- Hacer los ajustes pertinentes
- Elaborar los Manuales de Funciones
- Definir y Especificar Perfiles
- Determinar la Estructura Orgánica
- Identificar las necesidades de Personal, a la luz de la nueva Visión del Centro Artesanal, con base en funciones y perfiles
- Tomar las medidas del caso para adaptar el actual Grupo de Trabajadores a la nueva Estructura orgánica y funcional del Centro Artesanal

Al respecto cabe señalar que en el Taller se identificó como **necesidad urgente** la vinculación de un Administrador al Centro Artesanal

**OBJETIVO ESPECIFICO :** *El Personal que trabaja en el Centro Artesanal está vinculado de acuerdo al Régimen Laboral Vigente y a los requerimientos de contratación de las diferentes áreas*

400,000

Doña Bertha Ponce de León

- Revisar los Contratos de los Trabajadores en cuanto a las Funciones que actualmente desempeñan, su perfil y salario, de acuerdo al Régimen Laboral vigente
- Conocer la Oferta Salarial de otras Empresas similares
- Elaborar la Curva Salarial del Centro Artesanal
- Hacer los ajustes correspondientes a los términos de referencia de los Contratos de Trabajo y al Sistema de Contratación, de acuerdo a la nueva estructura orgánica y funcional, y a la escala salarial

**ESTRATEGIA 1.2 : Motivar, Incentivar y Estimular al Personal del Centro Artesanal**

**OBJETIVO ESPECIFICO :** *El Proceso de Capacitación está concluido*

2,000,000

Prof. Héctor Arbeláez

- Hacer una revisión del Programa de Capacitación inicialmente propuesto
- Revisar Informes de la Capacitación adelantada hasta el momento
- Determinar qué parte de ese programa se ha ejecutado hasta el momento
- Determinar, a la luz del presente Plan de Acción y la parte del Programa no ejecutado, lo que queda pendiente por realizar
- Elaborar el nuevo Programa de Capacitación
- Ejecutar el Programa de Capacitación
- Hacer control y seguimiento a la ejecución del Programa
- Hacer los ajustes, sobre la marcha, que sean pertinentes

En cuanto a lo anterior, se identificaron como áreas prioritarias y de ejecución inmediata, para iniciar y/o complementar el proceso de capacitación, las siguientes : Programación y Control de la Producción; Recolección y Registro de Informaciones, y Elaboración de Estadísticas; Manejo y Control de Inventarios; Distribución de Planta; Costeo de los Productos; Elaboración de Moldes; Refuerzo de Taseles; Fabricación y Aplicación de Esmaltes en Gran Cantidad; y Control de Calidad.

**OBJETIVO ESPECIFICO :** *El Personal que labora en el C.A. está Afiliado a un Sistema de Seguridad Social*

606,100

Doña Bertha Ponce de León  
Trabajadores del C. A.

- Revisar las obligaciones legales de la Empresa con respecto a sus Trabajadores
- Identificar, clasificar y priorizar necesidades de los Trabajadores en cuanto al Clima Laboral

- Invitar a estas Entidades para que expliquen el Servicio que prestan, así como las condiciones de Afiliación
- Estudiar las diferentes opciones
- Hacer las respectivas Afiliaciones

**ESTRATEGIA 1.3 : Adecuar la Infraestructura Física del Taller a los nuevos requerimientos de Producción**

**OBJETIVO ESPECIFICO :** *El Centro Artesanal dispone de los Equipos Necesarios y Suficientes para su Funcionamiento Adecuado*

Doña Bertha Ponce de León y  
Carlos Julio González

20,826,750

- Determinar la naturaleza, características, composición y calidad de los Productos que se fabrican en el centro artesanal
- Hacer un Minucioso Examen del Proceso Productivo y la Tecnología utilizada
- Describir y Caracterizar el Proceso
- Identificar los Diferentes Problemas que se presentan en el desarrollo del Proceso de Producción y en la Tecnología aplicada
- Introducir los ajustes del caso al proceso productivo
- Estimar los probables volúmenes de producción a corto y mediano plazo
- Determinar el tipo y cantidad de Equipos que hacen falta; las necesidades de reparaciones; y los requerimientos de mantenimiento
- Elaborar el Presupuesto y Cronograma de Adquisiciones, Reparaciones y Mantenimiento de acuerdo a un sistema de prioridades
- Buscar fuentes y Estrategias de Financiamiento
- Concretar financiamiento
- Ejecutar el Presupuesto de acuerdo al Cronograma, el grado de Prioridad y la Disponibilidad Presupuestal

**ESTRATEGIA 1.4 : Adecuar, Racionalizar, Programar y Controlar el Proceso Productivo de acuerdo a los nuevos requerimientos de Producción**

**OBJETIVO ESPECIFICO :** *Todo Pedido es atendido con base en un Programa de Producción, sobre el cual se realiza el respectivo Control*

Carlos Julio González

- Analizar –si existe- el tipo de programación y control de la producción que se realiza actualmente
- Con base en la actividad anterior, a la luz de los nuevos tipos y volúmenes de producción que atiende el Centro Artesanal, al proceso productivo y tecnología utilizados, y a los recursos de producción disponibles, identificar y especificar el sistema más adecuado de Programación y Control de la Producción, o ajustar el existente

Probar, Validar e Implementar el sistema de Programación y Control de Producción

- Diseñar un Programa de Capacitación en Programación y Control de Producción para los Trabajadores responsables de esta función
- Involucrarlo en el Programa General de Capacitación

OBJETIVO ESPECIFICO: *Se dispone permanentemente de un Stock de Productos en Proceso que agiliza la Producción de los Pedidos*

---

- Abrir y Llevar estadísticas de los Pedidos especificando Tipo de Producto, Características Particulares, Cantidad y Fecha, entre otras Informaciones
- Calcular los Tiempos de Producción por Tipo de Producto
- Estudiar permanentemente las Series Históricas y Definir Tendencias
- Estimar, con base en lo anterior, el stock adecuado de Productos en Proceso
- Elaborar los Productos del Inventario y mantenerlo en los niveles estimados
- Diseñar un Programa de Capacitación en Manejo de Inventarios
- Involucrarlo en el Programa General de Capacitación

OBJETIVO ESPECIFICO: *Se ha Disminuido el Tiempo de Desmoldado*

---

- Adelantar una tarea de Sensibilización y Concientización del Trabajador para que realice correctamente el desmoldado
- Determinar la cantidad adecuada de agua que debe ser usada en el Desmoldado (menor a la que actualmente se usa)
- Instruir a los Trabajadores para que terminen correctamente las Piezas (quitar bien la "Rebaba")
- Prender la Chimenea cada vez que se necesite secar el Producto
- Adquirir un Ventilador para agilizar el proceso de secado
- Investigar sobre un Sistema de Secado eficaz, eficiente y económico

40,000

Carlos Julio González

OBJETIVO ESPECIFICO : *La Distribución Actual de la Planta del C.A. Optimiza el Uso del Espacio*

---

- Definir y caracterizar los diferentes elementos del Sistema Productivo : proceso de producción, tecnología y factores de producción
- Determinar los espacios requeridos por cada uno de estos elementos que posibiliten un funcionamiento óptimo del proceso productivo
- Calcular las áreas de Trabajo del C.A. : área ocupada de los elementos físicos; área de almacenamiento; áreas de trabajo y circulación; y áreas de flujo de materiales (Demanda de Espacio)
- Calcular el Area Total disponible del C.A. (Oferta de Espacio)
- Determinar la Nueva Distribución de Planta

Prof. Héctor Arbeláez y  
Carlos Julio González

- Diseñar un Programa de Capacitación en Distribución de Planta
- Involucrarlo en el Programa General de Capacitación

**OBJETIVO ESPECIFICO:** *Se Implementa un Programa de Rotación de Personal en Actividades Compatibles*

Carlos Julio González

- Identificar y Estudiar las diferentes actividades que sean compatibles para ser desarrolladas por un mismo Trabajador, de acuerdo a los requerimientos de la Producción
- Elaborar un Programa Standard de Rotación para enfrentar situaciones críticas de requerimientos de producción
- Diseñar un Programa de Capacitación para Trabajadores en actividades que puedan ser objeto de Rotación
- Involucrarlo en el Programa General de Capacitación

**OBJETIVOESPECIFICO :** *Se dispone permanentemente de Esmalte para pintar las Piezas*

Prof. Héctor Arbeláez

- Mantener niveles adecuados de material
- Preparar y Nominar otros Trabajadores (adicionales) para que pueda encargarse de la elaboración de Esmaltes, con el fin de prevenir situaciones de ausencia temporal de la Persona que lo hace habitualmente
- Elaborar el Análisis de Factibilidad sobre la Identificación, Definición y Montaje de la Tecnología más Adecuada para Preparación de Esmaltes
- Diseñar un Programa de Capacitación en Elaboración de Esmaltes
- Involucrarlo en el Programa General de Capacitación

**OBJETIVO ESPECIFICO :** *Hay un número suficiente de Personas preparadas en Aplicación de Esmaltes, las cuales se contratan de acuerdo a los requerimientos de la Producción*

Prof. Héctor Arbeláez

- Estudiar las dificultades observadas en la aplicación de esmaltes
- Diseñar un Programa de Capacitación en Aplicación de Esmaltes
- Involucrarlo en el Programa General de Capacitación
- Contratar a esas personas de acuerdo a los requerimientos de la producción

**OBJETIVO ESPECIFICO :** *Se cumple con la debida oportunidad los Pedidos que se hacen desde Bogotá*

Carlos Julio González

- Definir e implementar un Programa de Control Técnico de Inventario de materiales en proceso

sobre Pedidos; Niveles de Cumplimiento; y Dificultades observadas

- Analizar periódicamente las estadísticas
- Revisar permanentemente los Inventarios de Materiales
- Identificar aquellos materiales cuyo nivel de inventarios se aproxime al mínimo
- Adelantar permanentemente, y cuando sea necesario, el Proceso del Pedido de los Materiales para mantener niveles adecuados de Inventario de Materiales y productos en proceso
- Diseñar un Programa de Capacitación en Manejo de Inventarios de Materiales en Proceso
- Involucrarlo en el Programa General de Capacitación

OBJETIVO ESPECIFICO: *Se disminuyó la diferencia de tonalidades de color entre el Producto y las Especificaciones de los Pedidos*

Prof. Héctor Arbeláez

- Revisar el proceso y la tecnología actual de Quemado
- Elaborar los Términos de Referencia para la Contratación de un Estudio de Tecnología alterna
- Contratar el Estudio de Adecuación o Innovación Tecnológica que ayude a uniformizar el Quemado
- Adelantar el Estudio, realizando la respectiva interventoría
- Adelantar las gestiones financieras y operativas correspondientes para implementar la adecuación o el cambio tecnológico
- Actualizar las Fórmulas de Elaboración de Tonalidades de Esmaltes
- Actualizar los Colores del Catálogo
- Ampliar la Paleta de Colores
- Preparar el Total de Esmalte requerido para atender el Pedido (en forma periódica y permanente)
- Revisar en forma periódica y permanente el Proceso y la Tecnología utilizada en el Diseño y Pintura
- Elaborar dos (2) Mostrarios de Objetos y Colores

## 2. EN EL AREA DEL MERCADEO Y LA COMERCIALIZACION

OBJETIVO ESPECIFICO : *Se dispone de un Plan de Mercadeo y Comercialización*

1,000,000

Doña Bertha Ponce De León

- Investigar y Estudiar los Lineamientos que sobre Mercadeo y Comercialización tenga Artesanías de Colombia
- Conocer otros ejemplos de estrategias exitosas de Mercadeo y Comercialización de productos artesanales

## Artesanal

- Contratar un Profesional experto en Mercadeo y Comercialización / Contratar una Firma especializada(\*)
- Concretar con Artesanías de Colombia la vinculación temporal de un Asesor en Mercadeo y Comercialización
- Elaborar el Plan de Mercadeo y Comercialización para el Centro Artesanal

(\*) en el caso de contratar una Firma

- Definir y elaborar los Términos de Referencia del Contrato
- Contratar Firma
- Adelantar la Interventoría del Estudio
- Revisar Informes de Avance
- Proponer ajustes
- Analizar y Aprobar Documento Final

**ESTRATEGIA : Dar a conocer, Local y Nacionalmente, los Productos que se elaboran en el Centro Artesanal de Guatavita y facilitar su Compra**

**OBJETIVO ESPECIFICO : El Cliente accede facilmente a los Puntos de Venta de Guatavita**

### Resultado 1 : Arco Adaptado

1,800,000

Doña Bertha Ponce De León

- Formular un Proyecto para Adaptar el Arco
- Presentar el Proyecto ante las Autoridades Competentes (Alcalde, Jefe de Planeación Municipal, Presidente del Concejo y el Párroco)
- Gestionar la Aprobación del Proyecto
- Tramitar el Permiso de Construcción con la Oficina de Planeación Municipal
- Concretar la realización del Proyecto con las Entidades que lo vayan a Financiar
- Adelantar las respectivas Contrataciones
- Ejecutar la Obra

### Resultado 2 : Plan de Señalización y Promoción Implementado

500,000

Doña Bertha Ponce De León

- Definir el Objetivo que debe lograr el Estudio de Señalización y Promoción
- Elaborar los Términos de Referencia de la contratación del Estudio
- Contratar el Estudio
- Adelantar el respectivo Estudio
- Hacer la Supervisión respectiva
- Implementar Recomendaciones del Estudio

Mientras se realizan las anteriores actividades, se puede implementar un Plan Preliminar de Señalización y Promoción

- Diseñar Logotipo y Empaque
- Elabrar Avisos que guíen al Turista hasata el Centro Artesanal
- Instalar los Avisos

Resultado 3 : Se ha abierto un Punto de Venta Altermo en Guatavita

Prof. Héctor Arbeláez

- Estudiar Area de Recorrido de los Visitantes
- Hacer una Pre-Selección de Locales
- Estudiar posibilidades y Términos de Negociación con los Propietarios de los Locales
- Evaluar las diferentes opciones
- Seleccionar la mejor alternativa de Local
- Adelantar las gestiones pertinentes para concretar el arriendo del Local
- Adelantar las gestiones correspondientes para el montaje y la puesta en marcha del Puesto de Ventas

Al respecto cabe anotar sobre la conveniencia que en el Parque del Artesano, que actualmente se está construyendo junto al Parque El Salitre de Bogota, se reserve un Puesto para exponer los productos que se elaboran en Guatavita

Resultado : Se abrió un Cajero Automático en Guatavita

Doña Bertha Ponce De León

Resultado : Se instaló un Receptor de Tarjetas de Crédito en el Centro Artesanal

300,000

Doña Bertha Ponce De León

OBJETIVO ESPECIFICO : *Tecnificar y Unificar el Sistema de Información y Comunicación entre Bogotá y Guatavita*

Resultado 1 : Los Pedidos son Claramente Especificados y Verificados

Carlos Julio González  
Sandra María Yépez

- Capacitar a las Funcionarias de Bogotá en el Proceso y el Producto
- Revisar ,especificar y adecuar el Procedimiento a seguir para la elaboración, aprobación y cumplimiento de los Pedidos
- Revisar y Ajustar el Formato de los Pedidos
- Concientizar al Comprador sobre las características y calidad del Producto Artesanal
- Realizar visitas semanales al C.A. para hacer un Seguimiento al desarrollo de la producción relacionada con los Pedidos

392,000

- Revisar el actual Sistema de Comunicación
- Definir el tipo, la frecuencia y la urgencia de las comunicaciones que se realizan entre Bogotá y Guatavita
- Identificar, y especificar el Sistema y Equipo de Comunicaciones más adecuado
- Instalar Fax en Oficinas de Bogotá y Guatavita

900,000

OBJETIVO ESPECIFICO : *EL C.A. participa en algunos de los Eventos y Ferias Artesanales que se realizan en el País*

?

Doña Bertha Ponce de León

- Averiguar sobre los diferentes eventos y ferias artesanales que se llevan a cabo en el país, y el tipo de productos que se presentan
- Seleccionar aquellos eventos que se asimilen al tipo de productos que se elaboran en el Centro Artesanal de Guatavita
- Establecer contactos con las Directivas de esos eventos
- Definir las condiciones y posibilidades de vinculación
- Planificar todo lo concerniente a la participación en los eventos

ESTRATEGIA : **Lograr un puesto y espacio importante en el mercado nacional de productos artesanales**

OBJETIVO ESPECIFICO : Diversificar y Mejorar el Diseño y Calidad de los Productos.

Prof. Héctor Arbeláez

- Revisar la Visión del Centro Artesanal de Guatavita
- Definir con claridad y certeza el concepto de Escuela-Taller
- Investigar, Analizar y Definir los nuevos productos que deben ser elaborados en el Centro Artesanal para ampliar el mercado actual
- Involucrar en los respectivos Manuales de Funciones y reglamentar la función de "Propuesta, Diseño y Elaboración de Nuevos Productos"
- Crear los espacios necesarios, tanto en el Taller como en el área de formación, que permitan desarrollar esa función
- Investigar permanentemente sobre nuevos productos y diseños que posibiliten la diversificación, la consecución de nuevos mercados y mejores precios
- Diseñar Empaques
- Diseñar el Logotipo del Centro Artesanal

Con respecto a la diversificación de productos, es conveniente analizar la posibilidad de explorar la comercialización de Biscochos ya que no requieren mayores costos de producción y pueden tener un amplio mercado

**OBJETIVO ESPECIFICO :** *Se dispone de una estructura de costos y sistema de costeo, y se conoce en forma permanente del costo de fabricación actualizado de los Productos del Centro Artesanal*

- Actualizar y/o completar la contabilidad del centro Artesanal
- Definir y elaborar los Términos de Referencia del Contrato
- Contratar Firma
- Adelantar la Interventoría del Estudio
- Revisar Informes de Avance
- Proponer ajustes
- Analizar y Aprobar Documento Final
- Diseñar un Programa de Capacitación en Costeo de Productos
- Involucrarlo en el Programa General de Capacitación

### **3. EN EL AREA DE FORMACION**

**ESTRATEGIA :** *Orientar el Quehacer del Area de Formación de acuerdo a los Objetivos de la Producción y manteniendo su Función Social y Cultural*

**OBJETIVO ESPECIFICO :** *El Area de Formación prepara Artesanos que posteriormente se vinculan al Area de producción del Centro Artesanal y/o organizan Talleres Artesanales Particulares*

Profesores Margarita  
Sarmiento y Héctor Arbeláez

---

- Motivar a las Directivas del Colegio de Guatavita en cuanto a la conveniencia del trabajo conjunto con el Centro Artesanal en el Area de Formación
- Revisar conjuntamente el Trabajo adelantado hasta ahora entre el Colegio y el Centro Artesanal
- Definir y/o ajustar los Objetivos comunes orientados a la formación técnica y a la función social del trabajo Artesanal
- Elaborar el nuevo Plan de Formación a ser desarrollado conjuntamente
- Gestionar los recursos requeridos para la ejecución del Plan
- Implementar el Plan

**OBJETIVO ESPECIFICO :** *El Centro Artesanal de Guatavita ha creado los espacios e instrumentos de acción necesarios, en las áreas de producción y formación, que posibilitan la expresión artística y la creatividad*

Profesor Héctor Arbeláez y  
Carlos Julio González

---

- Revisar la Visión del Centro Artesanal de Guatavita
- Definir con claridad y certeza el concepto de Escuela-Taller

- Investigar, Analizar y Definir los nuevos productos que deben ser elaborados en el Centro Artesanal para ampliar el mercado actual
- Involucrar en los respectivos Manuales y reglamentar la función de "Propuesta, diseño y elaboración de nuevos Productos que puedan ser atractivos para el mercado"
- Crear los espacios necesarios y brindar los instrumentos necesarios, tanto en el Taller como en el área de formación, que permitan desarrollar esa función
- Investigar permanentemente sobre nuevos productos y diseños que posibiliten la diversificación, la consecución de nuevos mercados y mejores precios

OBJETIVO ESPECIFICO : *Se ha instituido un Evento que se realiza una vez al año para premiar al Artesano más Laborioso y al de mayor Ingenio*

Doña Bertha Ponce de León y  
el Prof. Héctor Arbeláez

OBJETIVO ESPECIFICO : *El Area de Formación adelanta la función de Control de Calidad de los Productos*

Prof. Héctor Arbeláez

- Elaborar el Manual de Control de Calidad
- Probar y Validar
- Reglamentar
- Capacitar
- Implementar el Control de Calidad

---

Fuente : Grupo de Trabajo del Centro Artesanal de Guatavita  
El presente Estudio