



Ministerio De Comercio, Industria Y Turismo  
Artesanías de Colombia S.A.  
Centro de Diseño

Pograma Nacional de Cadenas Productivas  
Cadena Productiva del Mimbres  
Silvania, Cundinamarca – Ibagué, Tolima  
Proyecto F omipyme

Asesoría en Diseño para la Cadena Productiva del  
Mimbres

D.I. Jaime Eduardo Laverde Tarquino

Bogotá D.C. Diciembre de 2004

Cecilia Duque Duque  
**Gerente general**

Ernesto Orlando Benavides  
**Subgerente administrativo y financiero**

Carmen Inés Cruz  
**Subgerente de desarrollo**

Lyda Del Carmen Díaz López  
**Directora centro de diseño**

D.I. Jaime Eduardo Laverde Tarquino  
**Ejecutor**

## TABLA DE CONTENIDO

<b>1. Introducción</b>	<b>6</b>
<b>2. Generalidades</b>	<b>9</b>
2.1 Actividad artesanal	9
2.2 Mimbres	10
2.3 Caracterización de la población	10
<b>3. Antecedente global</b>	<b>11</b>
<b>4. Asesoría en diseño por actividades</b>	<b>12</b>
4.1 PC 07 Taller de creatividad	12
4.2 PC 08 Rescate de productos y técnicas tradicionales	15
4.3 PC 12 Desarrollo de líneas de productos	17
4.4 PC 18 Taller de tintes naturales	19
4.5 DI 01 Innovación tecnológica para proceso productivo	23
4.6 IM 02 Capacitación en tendencias de diseño y mercado	25
4.7 GE 02 Participación en eventos, ferias comerciales y ruedas de negocios	27
4.8 GE 03 Talleres de tendencias y benchmarking	28
<b>5. Logros: metas intermedias</b>	<b>29</b>
5.1 Meta intermedia 1. Mesas de concertación	29
5.2 Meta intermedia 2. Nodos de la Cadena Productiva Mimbres	30
5.3 Meta intermedia 3. Evaluación de microempresarios	31
5.4 Meta intermedia 4. Socialización de la Cadena	31
5.5 Meta intermedia 5. Plan de mercadeo y comercialización	31
<b>6. Observaciones y recomendaciones</b>	<b>33</b>
6.1 De la implementación hasta el momento	33
6.2 Plan de operaciones por implementar	35

## Referencias bibliográficas

### Tabla de gráficas

### Documentación anexa

Documento Gestión Industrial: Costeo de producto en fase de producción.



1.

2.



## 1. INTRODUCCION

El **Programa Nacional de Cadenas Productivas** es una estrategia de articulación de las unidades económicas del sector artesanal, que busca estructurar y fortalecer las cadenas de producción, mediante la asociatividad de los actores de base e integración de agentes institucionales, propendiendo por el mejoramiento de la gestión empresarial y tecnológica de los sistemas productivos; la innovación y diseño de productos, promoción y comercialización para elevar la productividad y competitividad. Incluye 11 cadenas productivas: Chinchorros y hamacas, sericultura, joyería, cerámica, mimbre, caña flecha, iraca, tejidos de San Jacinto, palma estera, guadua, mopa-mopa. La arquitectura orgánica para la estructuración de cada una de las cadenas productivas consta de: Secretaria Técnica, Mesa de concertación y Consejo Sectorial Artesanal.

Tras el diagnóstico por parte de Artesanías de Colombia S.A., los actores y agentes de la cadena, validarán un plan de acción haciendo uso de mecanismos de acción participativa. Definido el “**qué**” y el “**como**”, se suscribe un Acuerdo de Competitividad Regional o Acuerdo de Voluntades por cada cadena productiva artesanal.

El programa Nacional de Cadenas Productivas busca a grosso modo:

- Orientar, estructurar y fortalecer los diferentes eslabones de la cadena productiva.

- Esgrimir las estrategias de asociatividad integrando a los diferentes actores productivos, agentes de apoyo institucional de carácter privado y gubernamental y agentes interventores.
- Brindar apoyo a los procesos de integración que conlleven al empoderamiento de los actores, a través de proyectos para el mejoramiento de la productividad, la competitividad y desarrollo del sector productivo.

Este documento presenta una las actividades desarrolladas y su curso, adelantadas por el D.I. Jaime Eduardo Laverde Tarquino, al servicio del Centro Colombiano de Diseño para la Artesanía y las Pymes, dependencia de Artesanías de Colombia S.A; en el marco del programa Nacional de Cadenas Productivas, con miras al mejoramiento de la competitividad del sector artesanal Colombiano, Convenio FOMIPYME – Artesanías de Colombia S.A., en el curso del desarrollo de la Cadena Productiva del Mimbres en las localidades de Ibagué, Tolima; y Sylvania, Cundinamarca. (Octubre de 2004 – Diciembre de 2004).

De este Cadena Productiva Mimbres, que continua en ejecución, se espera a futuro:

1. Plan para el suministro de la materia prima, precio y calidad.
2. Apertura y posicionamiento en nuevos mercados.
3. Que se aumente la capacidad de gestión empresarial y comercial.
4. Que se desarrollen nuevas líneas de productos.
5. Aumento en los ingresos de los asociados.
6. Mayores volúmenes de productos.
7. Que artesanos y empresas se comprometan mediante un acuerdo a fortalecer el Plan de Acción.
8. Que puedan contar con centros de distribución de materia prima y centros de acopio.
9. Mejoramiento tecnológico de las herramientas utilizadas a lo largo de la cadena.

Para este informe los objetivos son los de complementar algunas de las tareas tendientes a mejorar los indicadores de las metas intermedias del proyecto; estas metas intermedias son:

- Identificar los diferentes nodos de la cadena productiva.
- Evaluación de microempresarios.
- Socialización de propuesta de la cadena productiva.
- Planes de mercadeo y comercialización.
- Asesoría para el mejoramiento, rediseño y creación de productos del sector.



3.



4.

## 2. GENERALIDADES

**.1 LA ACTIVIDAD ARTESANAL:** por la relación de sus materias primas con los recursos naturales, representa ventajas de orden social, cultural y ecológico; estimula la permanencia de poblaciones y asentamientos artesanales en los sitios tradicionales de vivienda en donde a través del trabajo, se genera un conocimiento que enriquece el proceso de construcción cultural definiendo el sentimiento de identidad con la región; estableciendo además una opción laboral fundamentada en esa identidad y en su entorno natural; es por ello que se requiere adelantar intervenciones para que el artesano viva dignamente del oficio, preparándolo técnica y tecnológicamente para que por medio de su quehacer acceda a bienes y servicios que signifiquen mejoramiento en la calidad de vida. La base estructural para el desarrollo productivo y comercial en una cadena productiva lo constituye la agregación de valor a los productos intermedios, lo cual es resultado de la labor de gestión. El nulo desarrollo en innovación de productos, la falta de estándares de calidad y la poca capacidad logística están postrando la actividad a los bajos niveles de productividad sufridos hoy en día. Lo anterior es aplicable a los tres eslabones de la cadena: materia prima, producción y comercialización.



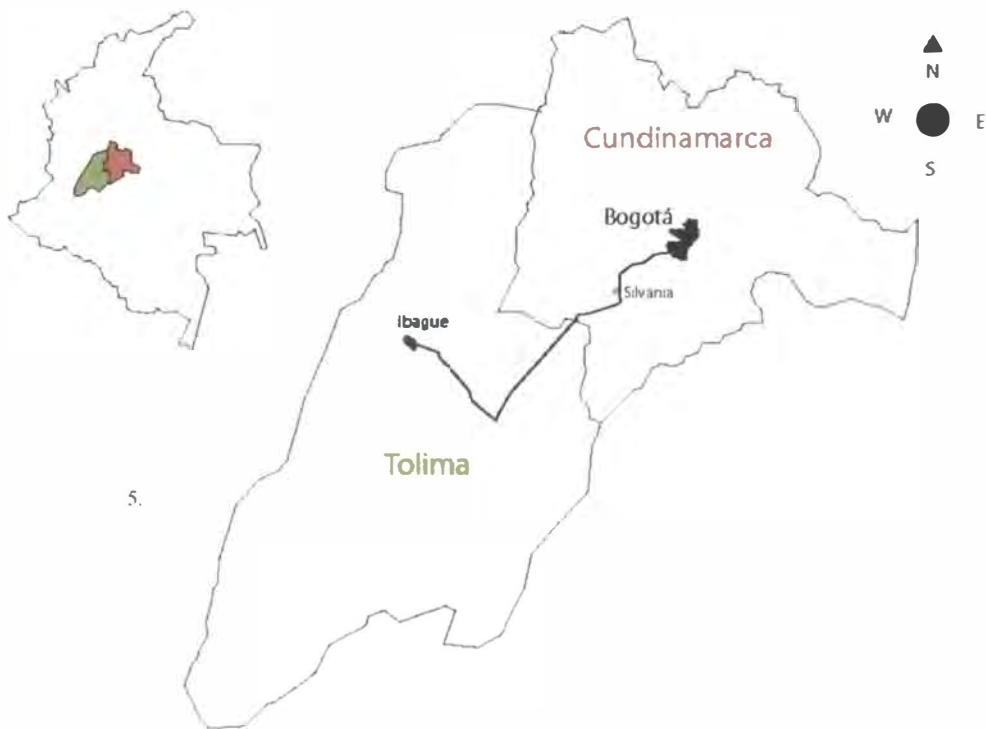
**1.2 MIMBRERIA:** La mimbriería es un trabajo de tejido de cestería, especializado en el manejo del material que le da su nombre; el mimbre. Utilizado solo, se ciñe a los principios generales de la producción de cestería, y aplicado sobre estructuras de bambú o madera sirve para el acabado de muebles, cómodas, baúles, petacas. Su equipo de trabajo comprende las herramientas para la cestería y parte de los útiles de carpintería<sup>1</sup>. En la primera se trabaja con algunos materiales suplementarios como el yaré, chipalo, y ocasionalmente trenza de calceta de plátano, cañabrava y otros bejucos. En el mobiliario, además de los materiales suplementarios, se utiliza para las estructuras varios tipos de madera, siendo las más comunes el flormorado, amarillo, sajo, caracoli, de fácil consecución en las dos localidades (Ibagué y Silvania). (*Ver: referenciales mimbre y madera*).

**1.3 CARACTERIZACIÓN DE LA POBLACIÓN A ATENDER:** El oficio de la tejeduría en mimbre se realiza en las localidades de Ibagué en el departamento del Tolima, y de Silvania en el departamento de Cundinamarca. En Silvania existen aproximadamente 10 talleres que trabajan la tejeduría; en Ibagué son cerca de 80 personas cabezas de familia que trabajan en la producción artesanal con mimbre. Participan directamente en las actividades de cultivo personas cabeza de familia, personas en las actividades de transformación, alistamiento de materia prima, conformación de núcleos productivos artesanales y en el proceso comercialización.

La estructura productiva artesanal se basa en relaciones de parentesco de familia, y es caracterizado por que regularmente no existe una división de trabajo. Esta falta de organización ha incidido negativamente en los talleres artesanales en cuanto al manejo adecuado de producto, convirtiéndose en un obstáculo para desarrollar la capacidad de autogestión. Sumado a lo anterior, la ausencia de acuerdos comunes básicos entre eslabones dentro de la cadena y la falta de una organización estructurada han ocasionado una aguda depresión en el mercado del mimbre. Se ha encontrado una gran debilidad de la actividad artesanal, debido a la carencia de visión empresarial y prospectiva del negocio por parte del artesanado, para el desarrollo de los diferentes procesos que motiven productivamente y dinamícen el oficio. No se han sumado esfuerzos sectoriales para identificar el potencial real del sector siendo características las acciones aisladas (del sector público y del privado).

La estacionalidad del movimiento comercial de productos dentro del mercado está marcada por una temporada alta (correspondiente al final de año) y de la cual los artesanos se benefician relativamente poco al carecer de planes básicos de marketing, que les permita proponer condiciones en el mercado y posicionar el sector de manera importante en el país y en el exterior. Podemos anotar por ejemplo que la intermediación comercial a nivel local es el 60.9% del precio comercial final del producto, en promedio en mercados de Bogotá, Cali, Medellín, Barranquilla y Cúcuta, lo cual es una muestra del margen cedido por nuestros artesanos al carecer de astucia comercial.

**HERRERA,** Neve Enrique. *Listado general de oficios artesanales. Centro de Investigación y Documentación Artesanal "CENDAR". Ministerio de Desarrollo Económico. Artesanías de Colombia S.A. Servicio Nacional de Aprendizaje. SENA. Pag.36*



### 3. ANTECEDENTE GLOBAL

El Plan contemplado y que se ha llevado a cabo, constituye un instrumento que ha pretendido dirigir y ordenar algunas actividades, en procura de integrar el mimbre al desarrollo de los municipios involucrados. A partir de la asesoría en Gestión industrial (administrativa y financiera) y en desarrollo de producto a las organizaciones beneficiarias del proyecto, se ha trabajado en el fortalecimiento del eslabones de materia prima, producción y comercialización en este periodo de tiempo mediante las siguientes tareas:

1. Con algunos de los talleres mas avanzados en producto dentro de la cadena productiva se ha empezado la labor de búsqueda de nichos específicos con la participación en Expoartesanías 2004 en la Ciudad de Bogotá y la integración a proyectos estratégicos como CASA COLOMBIANA 2005.



2. Se ha llevado a cabo el levantamiento de bases de datos para un nuevo proceso de certificación de calidad de “Hecho a Mano con Calidad” a organizaciones de productores, mediante el procedimiento establecido entre Artesanías de Colombia S.A. y el Instituto Colombiano de Normas Técnicas, ICONTEC en las dos localidades.

3. Se han desarrollado cinco nuevas líneas de productos mediante la valoración del mercado, que permita el desarrollo de una estrategia de comercialización y mercadeo. Esta valoración se ha realizado conjuntamente con el asesor internacional Juan Carlos Arcila-Duque, buscando que estos desarrollos se mercadeen internacionalmente. Anexo a lo anterior se adelantó la exhibición del área de la ducha para el proyecto CASA COLOMBIANA 2005.

4. Con miras a fortalecer la productividad de toda la Cadena se ha venido trabajando en el desarrollo e implantación de propuestas tecnológicas en el eslabón de producción que permitan incrementar valores agregados en los productos en base a la información técnica recopilada de procesos críticos en el flujo productivo.

## 4. ASESORIA DESARROLLADA POR TAREAS

### 4.1 PC 07 TALLERES DE CREATIVIDAD.

**4.1.1 Antecedente específico.** Los artesanos en las localidades de Ibagué y Silvania transcurren sus actividades embebidos en la rutina del “hacer” mediante un proceso operativo de repetición, dejando de lado no por impericia como tejedores la acción del “crear”. Esta condición no permite el desarrollo de nuevos productos y estanca la capacidad generadora innata de las comunidades.



6.



8.



7.

**4.1.2 Asesoría desarrollada.** El taller fue realizado con la colaboración y en las instalaciones del Centro de convenciones de Cámara de Comercio de Ibagué el día 22 de Abril de 2004, previa convocatoria, a la que asistieron 15 artesanos a una sesión de trabajo de 5 horas. En la localidad de Silvania se realizó en las instalaciones de la Alcaldía

Municipal el día 10 de Mayo de 2004, con una asistencia de 12 artesanos en una sesión de trabajo de 4 horas. Ha sido básicamente un espacio espontáneo de comunicación e interacción, de reflexión y lo más importante de auto-pertenencia de cada artesano para con su respectiva región y oficio, explorando intenciones definidas y abnegadas para innovar en producto. Lo que inicialmente se pretendió con esta actividad, es que los artesanos logren integrar los conceptos de creatividad, innovación y marketing a su cosmovisión (*visión del mundo*) y obviamente a su trabajo, para que los apliquen mediante la búsqueda de nuevos productos. Esta integración de conceptos se debe interiorizar por el artesano para que el proceso de creación no sea aleatorio sino sistemático, basado en la creatividad como eje central del desarrollo de nuevos objetos y no apoyado en espasmos espontáneos de inspiración, casualidad o solicitudes esporádicas de clientes en los talleres como ocurre hoy en día. Esto se realizó a través de un ejercicio de diseño basado en literatura regional costumbrista. Se planteó una sesión grupal dividida en dos tareas para trabajar sobre su visión de mundo. La primera de ellas era una lectura por grupos sobre mitologías y leyendas regionales. La segunda tarea era una interpretación mediante una escenificación de libre albedrío sobre lo leído, para lo cual se podía utilizar un dibujo o plastilina. Dicha escenificación es una manera escueta bastante primaria de imprimirle representaciones y caracteres socio-antropológicos a los productos; pero es un muy buen principio que nos permite a nosotros y a ellos mismos entrar a sus visiones de mundo, y relacionar conceptos abstractos a sus respectivas regiones, a su oficio, y a sus nuevos productos.

Visualizando como cada región tiene una historias particulares que contar y a su vez existen de una manera de referirse a un mismo relato el artesano toma conciencia que cualquier referente en su visión puede ser punto de inspiración. A través de estas alegorías se profundiza en la necesidad de comunicar con los objetos, la cual es una de las características fundamentales de la artesanía como producto.

Esta innovación de productos plasmada en el diseño de objetos (accesorios y mobiliario) como tema central en el taller a implicado dos instancias: una creativa, de búsqueda y generación de ideas, y otra ejecutiva, que transforma la idea en productos que logren satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes. Todas estas visiones e interpretaciones son diferentes, y es precisamente esa diferencia el punto de partida para generar la innovación en productos.

9.



10.



11.

Posteriormente el taller fue apoyado por conceptos de tendencia de diseño y de mercado, partiendo de focalizar posibles puntos de inspiración en los artesanos mimbrosos desarrolladas a través de la manualidad, creando conciencia en que la creatividad es el motor de desarrollo de los individuos y de las sociedades.

Adicionalmente al concepto de innovación se introducen nociones de marketing como eje conductor hacia la planeación estratégica consistente en una mirada hacia el futuro, buscando oportunidades y ubicando amenazas en el ambiente para que a partir de los recursos y las capacidades se identifiquen puntos fuertes y débiles que permitan formular una directriz a corto plazo relacionada con el mercado de estos nuevos productos con caracteres innovadores.

## **4.2 PC 08 RESCATE DE PRODUCTOS Y TECNICAS TRADICIONALES. ESQUEMAS DE CALIDAD.**

**4.2.1 Antecedente específico.** La depresión que caracteriza el mercado del mimbre en el mercado nacional ha nivelado el producto artesanal por lo bajo en términos de calidad, resultado de una competitividad mal entendida entre talleres que ha degenerado socialmente la actividad del mimbrero pagando salarios irrisorios que han ocasionado escasez de mano de obra, trabajando con materiales de desecho (carnaza del mimbre y manguera plástica). Es imperativo la concientización de los artesanos para el aprovechamiento de las oportunidades en nichos del mercado internacional.

La problemática a tratar es:

**Calidad en términos de procesos, problemas tecnológicos y recurso humano: Estado actual.** La falta de una plataforma tecnológica idónea es una de las causales de la ausencia de estándares de calidad en producto terminado.

**Eslabón de materia prima y el de producción:** el mimbre se estropea por las pésimas condiciones de descortezado y a la ausencia de herramientas de trabajo que contribuyen a la degeneración por cuanto en montaje es poco lo que se puede realizar sin dotación mínima. Se esta trabajando mediante las intervenciones en implementación tecnológica (*Ver DI 01*). Adicionalmente el trabajo con madera posee sus propios falencias como la ausencia de cabinas de pintura o áreas de acabados con adecuada ventilación separadas de las demás zonas de trabajo. En cuanto a estos productos se esta trabajando con metalistería como técnica para estructurar mobiliario ante los problemas técnicos y logísticos para garantizar la madera de las respectivas localidades que cobija la Cadena.

**Eslabón de comercialización:** sumado a la poca capacidad de respuesta aun en el mercado local, la Cadena se ve afectada por procesos técnicos costosos ante estas falencias logísticas.

Excelente habilidad manual de los pocos artesanos tejedores y operadores. Poca disponibilidad de personal (tejedores) en capacidad de convertirse en aprendices que garanticen a través del tiempo el “quehacer” del oficio de tejeduría en mimbre ante lo deprimido e incierto del mercado hoy. Buscamos subsanar esta escasez mediante la disposición y la dotación para que maestros artesanos cedan su conocimiento (*Ver D I 01*).



12.



13.



14.



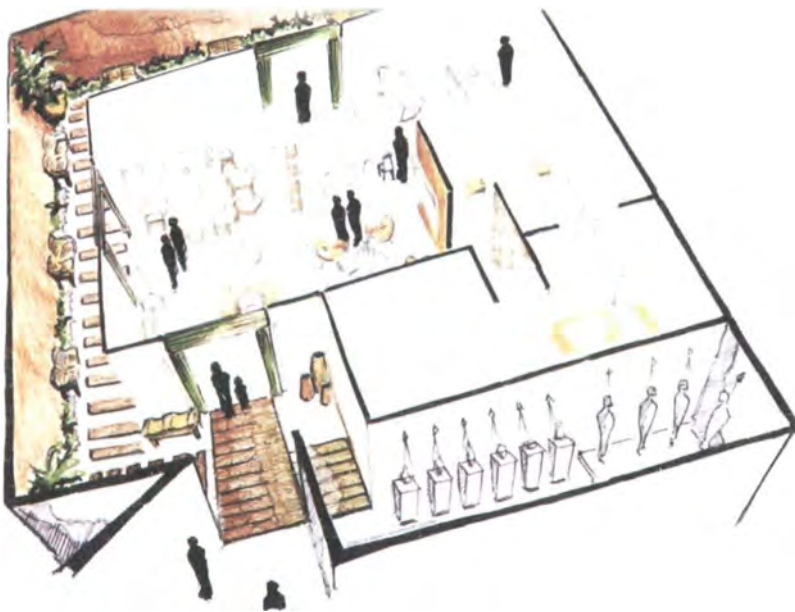
**4.2.2 Asesoría desarrollada.** Desarrollo del Referencial Nacional de Tejedura y Cestería, documento base preliminar con miras al otorgamiento del sello de calidad hecho a mano para el sector artesanal. Dicho documento ha sido evaluado por los artesanos para obtener una descripción del “buen oficio” conducente al “buen producto” en términos de la práctica y en requerimientos de calidad. Preparación de estructuras productivas, de logística y distribución, para enfrentar el reto en términos de productividad y competitividad. Se ha desarrollado un esquema basado en ISO 9000 para pequeñas empresas para atacar argumentos puntuales de la falta de calidad en producto.



## 4.3 PC 12 DESARROLLO DE LINEAS DE PRODUCTOS.

**4.3.1 Antecedente específico.** Se ha propuesto inicialmente un posible aprovechamiento de recursos articulando las propuestas de la Cadena Productiva de Mimbres con el proyecto CASA COLOMBIANA 2005. Por ello se ha trabajado sobre el estudio de tendencias previo de este proyecto con miras a la internacionalización de propuestas; en la que se ha contado con la asesoría internacional de Juan Carlos Arcila-Duque.

**4.3.2 Asesoría desarrollada.** En el marco de la realización de la XIV versión de EXPOARTESANIAS y de la participación de la ARTESANIAS DE COLOMBIA S.A, con su proyecto CASA COLOMBIANA, se han desarrollado para la cadena cinco (5) nuevas líneas de producto y el montaje de la exhibición del ambiente Baño referenciadas a continuación con los artesanos Jose Nid Rueda y Maria del Pilar Benavides.



**Ambiente sala star**  
 Línea islas mariposa 2da versión.



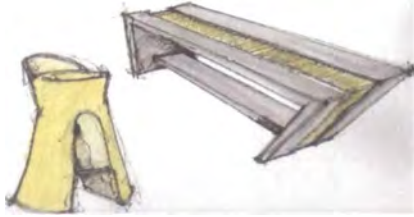
**Ambiente cocina:**  
 Barra de cocina.  
 Butacas barra de cocina.



**Hall de entrada**



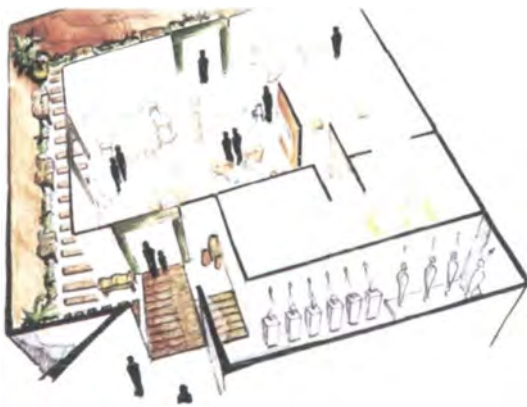
**Ambiente baño**



1



2



6



4

3



1. Línea 1: Barra de bar y banca de barra.
2. Línea 2: Silla mariposa.
3. Línea 3: Mesón de recibidor.
4. Línea 4: Canastos Hall de entrada.
5. Línea 5: Sala de Jardín. (Exhibida en Stand de Cadenas)
6. Desarrollo de exhibición ambiente baño. Área ducha.

## 4.4 PC 18 TALLERES DE TINTES NATURALES

**4.4.1 Antecedente específico.** Característica generalizada de diseño de productos y tejidos monocromáticos, pobres trabajos en color (algunas exploraciones técnicamente con tintes industriales faltos de calidad y ausencia de exploración en lo referente a tonalidades y combinaciones).



15.



16.



17.

**4.4.2 Asesoría desarrollada.** Taller desarrollado para que los artesanos mimbreros de la cadena, estén en capacidad de brindar valor agregado en diseño a sus respectivos productos, representado en el tinturado de fibras y acabados naturales para la madera, buscando a través de las nuevas tonalidades y acabados, apuntar a las tendencias del mercado internacional en mobiliario y accesorios como herramienta comercial.

Este taller se llevó a cabo en la segunda comisión. En la localidad de Ibagué se realizó en el taller ArteChipalo de la Artesana Rosalia Triana el día 24 de Abril de 2004 en una sesión de 6 horas previa convocatoria por parte de ASOMINTOL. En la localidad de Sylvania se llevó a cabo a través de asesorías puntuales en algunos de los talleres más avanzados a partir del 27 de Abril hasta Mayo 6 de 2004 puesto que no se dio la posibilidad de una sesión genérica. Las técnicas tratadas fueron las siguientes:



**4.4.2.1 Identificación de pasos fundamentales para dar acabados finales a la madera:** Pulidos de madera y tipos de lija. Especial énfasis en este tipo de acabado que presenta grandes deficiencias por cuanto no hay una experiencia en el oficio de ebanistería.

**Pulido de madera:** Se efectuaron practicas a mano mediante papel de lijar se consiguen en el mercado de las localidades y con cepillo de pulir, por cuanto los artesanos no disponen de maquinaria especializada. Se han recomendado para este tipo de trabajos el uso de las lijas en seco sobre las de agua, puesto que las primeras garantizan menor saturación de polvillo, mejor resistencia a las temperaturas y sus respectivos procedimientos son menos engorrosos.

**Procedimiento de lijado:** Explicación pulido desde lijas con grano grueso #80, #120, #180, a lijas con grano fino #320, #400 o 600, Según el tipo de madera blanda o dura.

- a. Lijas # 30 al # 46 para retirar capas de cola, barniz o pintura.
- b. Lijas del # 54 al # 90 para lijado previo de superficies a ser cepilladas o enchapados.
- c. Lijas del # 100 al 180 para lijados finos y superficies enchapadas.
- d. Lijas del # 220 al 400 para pulidos finales de preparación (barnizado y lacado).
- e. Lijas del #500 al 800 para pulidos especiales.

**4.4.2.2 Mordientes, Colorantes y Tapaporos.** La utilización de estos tipos de aditivos para adquirir mejores estándares en los acabados es prácticamente nula y su implementación va a requerir algún tiempo, por cuanto se requiere de gastos extra logísticos puesto que en estas regiones estos productos no tienen un soporte técnico ni representación comercial. **Que es un Mordiente?:** sustancia que sirve de fijador para de colores naturales o químicos y que aplicado sobre la madera facilita la penetración del colorante. Algunos requieren de aplicaciones calientes. Los utilizados durante el taller fueron: piedra alumbre y sulfato de cobre. Otros a los que se hizo referencia teórica son: bicromato de potasio, amoniaco, ácido acético y ácido tánico. Durante el curso del taller se especificaron las condiciones de usabilidad. **Como se brinda Coloración?:** hay por tinturas naturales de origen vegetal, de origen mineral; y por coloración química. Se desarrollo durante el taller las tinturas naturales vegetales y minerales. Durante el transcurso del taller de tintes para fibras se realizo una demostración utilizando colorantes Ciba, haciendo énfasis en la importancia de la calidad del colorante para lograr una coloración sólida frente a la luz y al agua. Se ejecutaron ejercicios con cada artesano con diversas fibras y colores, dejando muestras para comprobar fijación y grado de decoloración del tinte por parte de los mismos artesanos en sus respectivos talleres. Se han recomendado dos marcas de colorantes de reconocida prestancia en el mercado Ciba y Cecolor. Mediante un ejercicio básico de costeo con algunos de los productos de los artesanos se vislumbró el grado de inversión para la aplicación en fase de producción con estos colorantes y su reflejo en el precio comercial del producto, aclarando que esto se debe orientar a productos para mercados más exigentes, de más alto nivel. **Que son los Tapaporos?:** Sustancias empleadas con el objetivo de conseguir superficies lisas, uniformes y compactas. Las hay liquidas y sólidos. Se ha desarrollado una experiencia con la piedra pómx.



18.



19.



20.

#### 4.4.2.3 Acabados Finales

**Aceites:** existen grasos no secativos que no absorben Oxígeno como aceite de lanolina, de ricino, mineral; los aceites grasos secativos que absorben Oxígeno como el aceite de linaza, el aceite de nueces, y el de amapola; los aceites esenciales como el de Romero, el de Alcanfor, y el de Espliego. En el taller se trabajaron acabados con aceites mineral y de linaza.

**Resinas:** Se ha hecho referencia a los Naturales como el dammar, el copal, el ámbar, el mastic; las hay Naturales Modificadas como la trementina, la meca; y las hay Sintéticas como las resinas celulósicas, las acrílicas, las polivinílicas, las de urea-formol, las epóxicas, las de poliuretano y las de poliéster.

**Gomas:** savia endurecida que segregan ciertos árboles que se utilizan en su mayoría como aglutinantes de pinturas sobre madera. Para el caso específico del taller se trabajó con la goma-resina más importante: la Goma-laca, de la cual existen distintas calidades dependiendo del proceso de fusión realizado con agua alcalina para separar la cera de la resina.

**Ceras:** es una secreción sólida constituida por ácidos grasos, alcoholes y ácidos libres e hidrocarburos, que se vuelven líquidas cuando se funden por acción del calor. Las hay animales como la cera de abejas, vegetales como la carnaúba, minerales como la montana y sintéticas como la parafina. En el taller se han desarrollado experiencias prácticas con ceras animales y vegetales.

**Disolventes:** Los utilizados fueron los siguientes; Acetona, alcoholes etílico y metanol, e hidrocarburos como el benceno, el tolueno y el xileno.

**Pigmentos:** sustancias que dan color a otros materiales. Para que se adhieran se utilizan aglutinantes que llevan estos pigmentos en suspensión. Los aglutinantes utilizados en el taller fueron goma-laca y ceras disueltas en trementina. Como pigmentos minerales fueron blanco de Zinc, Cadmio.

21.



22.

23.



Las imágenes ilustran instantes del taller de tintes y acabados y uno de los productos desarrollados a partir de esta experiencia junto con los artesanos realizadores. La tapa del baúl tiene un acabado en tinte industrial y un recubrimiento en Goma-laca e incrustaciones de mimbre en varilla e insertos de punta. Fue expuesto en Stand de Cadenas Productivas en la XIV versión de EXPOARTESANIAS, y ya se encuentra en producción los primeros pedidos.

**4.4.2.4 Carta de color:** Inicialmente se ha trabajado con colores básicos primarios: amarillo, azul, rojo, y el verde como único secundario. La elaboración de una carta de color depende de dos aspectos: primero, la experticia que desarrollen los artesanos en el manejo de técnicas de tinturado puesto que la formulación de nuevos tonos se consigue con la combinación de estos primarios y segundo las tendencias de color de temporada (ver IM 02).



## **4.5 DI 01 INNOVACION TECNOLOGICA PARA EL MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS PRODUCTIVOS ARTESANALES.**

**4.5.1 Antecedente específico.** Las localidades de Ibagué y Silvania manejan un paquete tecnológico de pobre nivel que difícilmente va a reconvertirse por si mismo; primero por que los niveles de utilización son muy bajos de una reducida y anti-técnica capacidad instalada y segundo por que económicamente no están en condiciones; esto debido a que el sector mimbbrero ha carecido de estrategias en el mercado en todos los negocios de todos los eslabones (traducible en velocidad de venta), lo que obviamente no jalona la producción de la Cadena. La inexistencia de conceptos de gerencia y de visión estrategia aplicables a estos talleres artesanales explica los bajos estándares de calidad en procesos y en productos que terminaron por deprimir el sector dentro del mercado en las ultimas tres décadas coadyuvado por la evidente falta de preparación.

La falta de logística de los talleres reflejada en la falta de paquete tecnológico es sin duda uno de los talones de Aquiles<sup>2</sup> que mantiene frenada la productividad en la Cadena. Este embudo ha desatado una competitividad mal entendida, lo que ha degenerado en una problemática social representada en la paga de menores salarios y la contratación de mano de obra cada vez menos calificada. Hoy, la ausencia de mano de obra capacitada (*tejedores artesanales*) es uno de los mayores obstáculos que inciden negativamente en el eslabón de producción, generando una competencia desleal entre los mismos artesanos.

### **4.5.2 Asesoría desarrollada: Propuesta técnica aplicable a proceso productivo (En ejecución)**

**Intervención:** Diseño y desarrollo de herramienta descortezadora o peladora.

Se contempla el diseño y desarrollo de maquinas-herramientas que suplan deficiencias en procesos embudo y cuyo aporte tecnológico sea fundamental para superar estos fenómenos en el flujo productivo de la Cadena.

El primero de los procesos a intervenir es el descortezado en el eslabón de materia prima. El mantenimiento del grado de humedad de la vara de mimbre es fundamental y es una condición que está descuidada. Actualmente las comunidades que descortezan no poseen infraestructura para mantener este grado de humedad constante lo que ocasiona que el mimbre se “queme” por exposición al sol. Las condiciones ideales serian riego por aspersión de los paquetes de varas y mantenimiento bajo techo. Se carecen de los dos, lo que en época de cosecha representa grandes volúmenes de materia prima mal procesada. Este represamiento sumado a las condiciones anti-técnicas en las que se realiza, entorpecen esta labor que es llevada a cabo manualmente con zunchos o varillas que están deteriorando el brillo natural de la superficie del mimbre, siendo la causa principal de poco aporte del eslabón materia prima al valor agregado de producto.

<sup>2</sup> *Semanario Portafolio. Pymes, la empresa al día. N° 3 Realidades productivas de las pymes. pag 22*

El desarrollo de esta herramienta descortezadora permite mejorar condiciones de acabado de la vara pelada mediante un proceso manual con algún aporte mecánico y un mejoramiento de los tiempos de pelado.



24.



25.



26.



27.



28.



29.

## 4.6 IM 02 CAPACITACION EN TENDENCIAS DE DISEÑO Y MERCADO.

**4.6.1 Antecedente específico.** Estancamiento generalizado en cuanto a diseño y exploración de mercados. Mientras en Silvania hay una dependencia absoluta hacia la demanda de la carretera Panamericana, en Ibagué los mercados son aún más incipientes, pues los relativos pocos clientes, o son casuales o llegan por canales que no son controlados por los artesanos oferentes, esto debido a que carecen de nociones básicas en lo concerniente a labores de planeación estratégica aplicadas a su negocio, y en general a toda la actividad mimbrenera. Ello explica la competitividad mal entendida en el negocio entre los mismos mimbreneros que se presionan mutuamente bajando precios, sacrificando en calidad, y todos con irrisorios porcentajes de ganancia.



**4.6.2 Asesoría desarrollada.** Se socializó con los artesanos una cartilla (*Cartillas SenaFad*) de introducción al mercadeo y sus implicaciones. Se ha dictado para los artesanos de la cadena la asesoría “El catálogo del taller artesanal” en el que se ha planteado la importancia del catálogo de producto como elemento posibilitador de nuevos negocios y como punto de partida para abordar el tema del mercadeo.

Con miras a fructificar el trabajo y la asesoría de la D.G. Melisa Enciso consistente en el desarrollo de imagen gráfica de cada taller, se ha insistido a los artesanos participantes sobre la importancia de dejar un registro fotográfico de buena calidad de los productos elaborados a lo largo de la historia de cada taller. Para ello se han hecho ejercicios básicos de cómo realizar un registro fotográfico con aparatos caseros a su alcance por parte del Ing de Diseño José Ignacio Uribe.



Se ha previsto una presentación tendencias del mercado (accesorios y mobiliario) orientada al sector de fibras naturales, la cual establece cuatro ejes-directrices: Mercado, Cliente, Diseño, Producto, sobre una palabra base clave: **NEGOCIO**.

**Mercadeo:** Que es un mercado, Investigación e inteligencia de mercados. Objetivo: Que el artesano comprenda amplíe su visión prolongando y prospectando su negocio en el tiempo.

**Cliente:** Segmentación de mercados y Mercados meta, con miras a que el artesano reconozca la importancia de conocer el individuo a quien dirige cualquier información sobre tendencia. Quien le compra es quien mantiene vivo su negocio.

**Diseño:** Satisfacción de necesidades de ese cliente. Creatividad + ejecución al servicio del cliente. Como liderar sectores de un mercado con un negocio. Planeación estratégica y el diseño como herramienta.

**Producto:** Es la base del negocio si se tiene en cuenta que es todo lo tangible que finalmente puedo ofrecer.



## 4.7 GE 02 PARTICIPACION EN EVENTOS, FERIAS COMERCIALES, RUEDAS DE NEGOCIACION Y SHOWROOMS

**4.7.1 Antecedente específico.** Existe un común denominador en el sector y en la producción artesanal en general y es la ausencia de una estrategia comercial de venta por ausencia de gestión y falta de mentalidad empresarial. (Ver GE 03).

**4.7.2 Asesoría desarrollada.** En el mes de diciembre de 2004 se ha realizado en las instalaciones de CORFERIAS la XIV versión de Expoartesanías, considerada como el 5º evento a nivel mundial más importante de este género. Con la colaboración de la Cámara de Comercio de Ibagué se ha logrado que inicialmente dos de los talleres con oferta avanzada participaran en este evento. Ha asistido el taller Arte Chipalo de la Artesana Rosalia Triana, y el taller El Portal del Mimbres de la Artesana Dilia Ardila. Por intermedio de este encuentro ferial, se han hecho contactos nacionales importantes para la comercialización de su oferta en las principales ciudades del país: Bogotá, Cali, Medellín, Bucaramanga y eje Cafetero. Se han difundido sus propuestas en importantes medios de comunicación.

Adicionalmente a través del Proyecto CASA COLOMBIANA en este mismo evento ferial, se ha expuesto una muestra comercial mimbrera exclusiva de ARTESANIAS DE COLOMBIA S.A, variada en técnicas y ambientes que se espera sea la punta de lanza para el despegue comercial internacionalmente del mobiliario. Lo anterior coadyuvado con la alianza estratégica que con este fin se suscribió con el decorador internacional Juan Carlos Arcila-Duque, quien trabajara en los microentornos de los escenarios de comercio en el exterior en busca de nuevas oportunidades de negocio y “motores” de crecimiento económico.



## 4.8 GE 03 TALLERES DE TENDENCIAS Y BENCHMARKETING.

**4.8.1 Antecedente específico.** En este campo clave de la administración, se nota poca o ninguna evolución por parte de los artesanos y/o empresarios en el marco de la apertura comercial: el mercadeo. Mercadeo no son ventas. Lo primero conlleva a lo segundo. En el caso de la cadena del mimbres como antecedente ambos están deprimidos; nacional e internacionalmente. Los artesanos carecen de nociones para abordar el tema, restando capacidad competitiva a su oficio en términos de productividad. Las deficiencias en el sector más comunes son: el no asignar recursos (no en términos de dinero, sino de tiempo, humanos...etc.), asignar algún recurso económico sin tener claras metas ni como se medirán, lo que no garantiza el uso eficiente de recursos; delegar a segundo o tercer nivel el marketing, creer que el mercadeo se encarga de la buena imagen del taller.

**4.8.2 Asesoría desarrollada.** Se ha implementado una presentación de Gestión industrial para el sector artesanal mimbrense con cuatro ejes fundamentales: mercados, clientes, diseño y Productos sobre una palabra base clave: N E G O C I O. Son precisamente los pequeños negocios, talleres y empresas que esperan crecer pronto y rentablemente los que más importancia deben asignar al mercadeo. Es una tarea que demanda mucha información, inteligencia abundante y grandes dosis de creatividad, para que el músculo comercial “fuerza de ventas” pueda desempeñar su misión. La finalidad de la presentación es que ellos interpreten como se utiliza una tendencia, que será útil si tengo claro nociones de los cuatro ejes mencionados anteriormente.



## 5. LOGROS: METAS INTERMEDIAS

**5.1 Meta intermedia 1.** Constituir las mesas de concertación y la secretaria técnica de la cadena productiva.

Tras la presentación y re-socialización del Programa Nacional de Cadenas Productivas, Cadena productiva del Mimbres en las localidades de Silvania en el Depto. de Cundinamarca e Ibagué en el Depto. del Tolima por parte de Artesanías de Colombia S.A., se procedió al montaje de la arquitectura orgánica para la estructuración de la cadena productiva a través de la instalación de las mesas de concertación para las dos secretarías técnicas previstas con representación de los eslabones de materia prima, producción y comercialización respectivamente.

En la localidad de Ibagué, Tolima, se ha conformado la mesa de la siguiente manera:

Maria Dolly Sotelo, representante del SENA Regional Tolima.

Alexander Espinosa, representante UMATA de Ibagué.

Alma Constanza Plazas, representante Gobernación del Tolima.

Héctor Penagos, representante Universidad del Tolima.

Luis Fernando Rincón, representante cultivador.

Alonso Botero, representante medio de comunicación. RCN.

Maximino Velásquez, representante Asomimtol. *Asociación de Mimbres del Tolima.*

Eduardo Macana, representante Asomimtol. *Mimbres del Tolima.*

Armando Campo, no asociado.

Freddy Bernal, no asociado.

Gabriel Sierra, no asociado.

Para la secretaría Técnica se designó un espacio físico en el edificio de Cámara y Comercio Of. 901 Tel. 261 0964 Ext. 915. E-mail: [cadenamimbres@ccibague.org](mailto:cadenamimbres@ccibague.org), el cual funciona como despacho del dinamizador de la cadena Ing. Luis Augusto Gamboa.

En la localidad de Silvania, Cundinamarca, se ha conformado de la siguiente manera:

Hernando Lievano, Director UMATA de Silvania.

Carlos Ignacio Ortega, Director IMDRES de Silvania. *Inst. Municipal de Recreación y Cultura.*

Fabio Robles, Asomimbres.

Gabriel Parra, Asomimbres

Roberto Moete, Artesano independiente.

Edgar Díaz, representante cultivador.

Para la secretaría Técnica se evalúa la posibilidad de establecer un nexo directo con la administración municipal.

## 5.2 Meta intermedia 2. Identificar los diferentes nodos de la cadena productiva.

**ESLABON MATERIA PRIMA:** Se perciben dos nodos identificables: Cultivadores, y peladores o preparadores. Se denota la presencia de intermediadores comerciales quienes poseen el control del mercado comprando cultivos de mimbre y abasteciendo a comunidades de peladores socialmente deprimidas a quienes se les cancela a destajo. Estas características del eslabón, mas el grado de sometimiento y dependencia comercial de estas comunidades de peladoras, ha mantenido una mano de obra explotada sin la posibilidad de implementaciones tecnológicas por temores de ambas partes sobre efectos y secuelas. Buscan mantener precios bajos de mano de obra y a su vez garantizar la ocupación de esta mano de obra respectivamente.

Este sistema de trabajo en la Cadena ha degenerado en mala calidad del mimbre que reciben los artesanos tejedores por cuanto el mimbre en la etapa de post-corte requiere de unos cuidados específicos para no “quemarse” ante perdida de humedad por la exposición al sol. Lo anterior es común por:

1. No se poseen las instalaciones adecuadas bajo techo para almacenamiento de grandes volúmenes de materia prima.
2. La comunidad peladora no posee herramientas idóneas, lo que lastima el brillo del mimbre y no permite reducir tiempos de pelado.
3. No existe nadie interesado en buscar otro modelo de gestión.

**ESLABON PRODUCCION:** Caracterizado por la no división del trabajo. La mano de obra del artesanado mimbrero (tejedores) realiza indistintamente labores de cestería y/o mobiliario, aunque los talleres si poseen división en cuanto a especialidad. La no división del trabajo no permite mayores análisis en cuanto a estacionalidades en fase de producción y es uno de los factores a replantear si se espera incrementar el nivel de productividad en la Cadena en cuanto a oferta.

Existe dificultad para hallar alternativas de materiales y procesos conexos que reemplacen la madera en la estructura del mobiliario, que es lo que se esta tratando de implementar ante lo complejo de garantizar una homogeneidad del estado de secado de la madera, que es uno de los mayores inconvenientes en cuanto a Calidad del producto terminado. En la localidad de Ibagué, la metalisteria y la forja son opciones poco desarrolladas y utilizadas en mobiliario, pero son viables. En la localidad de Silvania estas practicas son inexistentes.

**ESLABON COMERCIALIZACION:** Compuesto por dos nodos identificables. Oferentes (talleres artesanales) y demandantes compradores que a su vez se subdividen en: intermediarios comercializadores de producto terminado y usuarios de producto terminado. La problemática de este eslabón gira en torno a la inexistencia de canales de comercialización directos o indirectos “brookers” que garanticen el abastecimiento de mercados a precios competitivos a mercados nacionales e internacionales. Los artesanos

oferentes no poseen nociones de mercadeo y trabajan prácticamente a puerta cerrada viviendo del comercio local cada vez mas incipiente en Ibagué. En Silvania, se vive del comercio que provee la industria del turismo en la carretera Panamericana. En esta localidad se desatara toda una crisis social en el sector mimbrero por cuanto se encuentra aprobado para ejecución inmediata la ampliación de esta via; trabajos que entorpecerán el comercio. Se han establecido contactos directos a través de EXPOARTESANIAS lo que se espera genere una dinámica que revitalice el sector artesanal.

### **5.3 Meta intermedia 3. Evaluación de microempresarios.**

Grupo heterogéneo de manufactureros con comercio local, el grueso de ellos no asociados lo que dificulta la planeación de políticas sectoriales. Poseen relativos bajos niveles en volumen de producción, ausencia generalizada del concepto de nuevo producto y de innovación (diseño propio), de poca visión estratégica dentro de los mercados y dentro del negocio, hallándose la oferta en lo referente a mobiliario estancada en el tiempo. El soporte tecnológico bajo les impide como gremio un buen manejo de técnicas y materiales conexos como la madera. Punto a favor la muy buena mano de obra en lo referente a tejeduría.

### **5.4 Meta intermedia 4. Socialización de propuesta de la cadena productiva.**

Socialización realizada en conjunto con el Dinamizador de la Cadena Ing. Luis Augusto Gamboa K., y a través de las visitas del personal de Artesanías de Colombia S.A. para el desarrollo de las diferentes actividades. Se montaron las mesas de concertación estratégicamente para contar con el apoyo de demás entidades estatales como Cámara y Comercio, UMATA, Universidades, y Gobernaciones de las respectivas localidades. Se participó con un stand cedido por la Cámara de Comercio de Ibagué en la feria Expotolima para que a nivel netamente informativo se socialicen las actividades referentes a la Cadena y el Programa Nacional mismo. Se contó con un Stand informativo, de promoción y ventas en EXPOARTESANIAS 2004 en donde algunos de los productos empiezan a mover el indicador de ventas favorablemente.

### **5.5 Meta intermedia 5. Planes de mercadeo y comercialización.**

Anterior al Programa de Cadena Productivas no existía noción de tendencia, lo que a nivel de marketing los mantenía aislados de potenciales mercados. A través del desarrollo de las nuevas líneas de producto encomendadas a la Cadena, se ha iniciado un proceso de exploración tendiente al desarrollo de nuevas posibilidades formales que han sido adelantadas con artesanos certificados como incentivo comercial. La Cámara de Comercio de Ibagué esta impulsando un proyecto para mujeres empresarias a donde se han invitado las artesanas Dilia Ardila y Rosalia Triana, como representantes de las tejedoras mimbreras.

La certificación de los artesanos con el sello de calidad ha permitido hasta este instante que estas entidades (con la Cámara de Comercio de Fusagasugá) se vinculen mediante facilidades y subsidios económicos para artesanos en la participación en Expoartesanías. La intención primaria es convertir esta feria en punto de conexión en el que se establezcan relaciones y alianzas comerciales que garanticen el despegue comercial del gremio mediante proyectos anexos como Casa Colombiana, y Cadenas Productivas.

El plan de negocio ha sido desarrollado por la Universidad del Tolima, estudio que se halla en proceso de culminación.

## 6. OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES

### 6.1 De lo implementado hasta el momento.

**Cadena productiva: Hay que construir la red humana para luego hacerla productiva.** Inicialmente hay que trabajar sobre el la persona para dinamizar los sectores completos, buscando humanizar las relaciones entre eslabones y teniendo en cuenta que “los negocios son ante todo amistades”<sup>3</sup>. Es indispensable generar confianza entre los componentes de toda la cadena. Ya en el campo metódico, es necesario verla como modelo productivo no balanceado, sujeto a dos conceptos básicos: eventos dependientes y fluctuaciones estadísticas. De la interacción de estos dos conceptos es que ha dependido este capítulo de observaciones y recomendaciones.

**Evento dependiente:** El ritmo de avance depende del desempeño de cada uno de los eslabones; así el eslabón lento es quien marca el desempeño de toda la cadena. *Si poseo poco volumen de mimbre y de mala calidad como materia prima, poseeré bajos índices en cantidad de producción con pobres estándares de calidad.* Estos ritmos de avance por eslabón no son una constante; fluctúan en toda cadena.

**Fluctuación estadística:** el eslabón lento de la cadena en X instante, puede no serlo en el instante Z. *El desempeño (ritmo de avance) del eslabón de producción en mimbre, aumenta y/o disminuye de acuerdo con la exigencia según temporada del año. (Ver Generalidades. Actividad artesanal).*

Es de entenderse la productividad, como entrada de divisas a través de ventas. Para trabajar empresarialmente en pos de la productividad, se establecen indicadores básicos para evaluar desempeño y trabajar en pos de estas divisas. Lo esencial en lo concerniente a la Cadena Productiva Mimbre se resume respondiendo los siguientes interrogantes: ¿A qué **velocidad-venta** la Cadena Mimbre genera dinero? ¿Cuál es el **nivel de inventarios**, teniendo en cuenta que es dinero estacionado que la Cadena invierte en cosas que pretende vender? ¿Cuántos son los **gastos de operación**? Puesto que es dinero que la Cadena pierde en busca de convertir los inventarios en ventas. Se es rentable, en la medida en que el indicador velocidad-venta sube, y los inventarios y gastos de operación bajan. El estado actual de la Cadena Mimbre en términos de los anteriores indicadores se resume así: las limitaciones comerciales de los artesanos mimbrenos tienen condenado el indicador velocidad-venta. Los niveles de inventario son desbordantes en los talleres artesanales (producto terminado y en proceso). El gasto de operación es restringido por el nivel de depresión de todo el sector, y la escasa confianza por parte de los propios artesanos.

La meta inicial es levantar el indicador de velocidad –venta y para ello se requiere de un modelo de gestión, rompiendo el círculo vicioso que se traduce hoy en día en poco empleo, poco ingreso, poca productividad y pobre competitividad<sup>4</sup>. Para ello es necesario de

<sup>3</sup> BETANCUR, Maria Soledad. *Globalización; cadenas productivas y redes de acción colectiva*. Ed. Tercer mundo editores. 2001. Pag. 224

<sup>4</sup> *Semanario Portafolio. Pymes, la empresa al día. N° 3 Realidades productivas de las pymes.*



inmediato, el garantizar canales comercializadores que garanticen y mantengan niveles de demanda aceptables (ventas), jalonando la cadena e incentivando negocios. Se debería inicialmente optimizar y maximizar los canales existentes, partiendo de:

**jalonar el indicador de velocidad-venta nacional** de todas las Cadenas Productivas mediante la labor en gestión de la infraestructura de Artesanías de Colombia S.A. los almacenes, puntos de venta y Plaza de Artesanos en cuanto a eventos feriales. Lo anterior se ha iniciado a través de la apertura de ventas en Cartagena de Indias.

**Empezar a diseñar producto pensando en la generación de dinero**, esto es hacer énfasis en la oferta de mobiliario por ambientes y como un anexo ocuparse del diseño de accesorios. Esto representa primero mayores ingresos y segundo, unas tasas de retorno de inversión mucho más favorables para el sector y por ende para la cadena; se ha gestionado a través de la participación del decorador internacional Juan Carlos Arcila-Duque buscando la internacionalización de la oferta. Cabe anotar que si al eslabón comercializador no lo empiezan a favorecer los indicadores, no habrá motivación para invertir (gastos de operación) en otros eslabones; y sin aportes a gastos de operación,...¿para que hacer el mejoramiento tecnológico y garantizar mejoras a largo plazo en los productos?. Lo primero que hay que hacer es vender lo que se esta empezando a hacer.

En manufactura, es un error desmedido el aplicar conceptos la contabilidad de costos; enemiga principal de la productividad hoy en día. Una cosa es la reducción de costo y otra cosa es el nivel de aprovechamiento del recurso económico en producción, que es lo que se debe inculcar. *“Si producir un mueble me cuesta U\$10, lo que se debe inculcar en el artesano es el aprovechamiento al máximo de ese coste, para que realmente se vea justificado en el mercado con caracteres formales diferenciadores.”* No es posible deducir como se pretende hacer creer hoy en la empresa, que un sistema sea productivo o no, por medio de un solo indicador (*la reducción de costo en producción*); además existen atenuantes específicos que por lo menos en mobiliario lo hacen no recomendable. Primero, el mercado no esta estancado. Segundo, la competencia es moderada y podemos (Sector Artesanal Colombiano y Artesanías de Colombia S.A.) ser bastante competitivos. Tercero, la innovación en producto es esencial para no perder terreno dentro del mercado y lo que si garantiza esta actitud es el desmedro del producto aun sin haber bocetado nuevas ideas con el lápiz.

## 6.2 Plan de operaciones por implementar:

### Gestión de la producción, contabilidad de costos, calidad y adecuaciones tecnológicas.

#### 6.2.1 Ítems PC 04 y PC 05 Fortalecimiento empresarial.

**Estado actual:** Escepticismo en las comunidades que componen los eslabones de la cadena, en lo referente a sectores de economía solidaria por desconocimiento y falta de confianza generalizada. Ante la perspectiva de garantizar el mejoramiento del principal indicador de competitividad (*generación de ingresos a través de ventas*) mediante gestión empresarial de las PYMES artesanales; se propone inicialmente:

6.2.1.1 Acompañamiento permanente para el proceso de desarrollo de fortalecimiento de la capacidad empresarial asociativa de las comunidades, pues esa falta de confianza sumado al inmediatez característico en nuestro medio ha exacerbado el ánimo de las asociaciones conformadas, requiriendo en algunos periodos de tiempo, la mediación externa a nivel competente en asuntos asociativos puntuales.

6.2.1.2 A través de Talleres de Planeación estratégica como herramienta de gerencia aplicable a cada eslabón y a cada taller, se busca que labores artesanales conlleven a procesos planificados de manufactura en diseño, producción, innovación en producto y estrategias de mercadeo. Instruir los artesanos en planeación supone mejorar indicadores de gestión de la producción, entre ellos el **costeo de producto**, y el PUV “Proposición Única de Venta”, con lo que se resuelven pugnas al interior de Cadena, fenómeno traspiés en Silvania.

Especificación de PUV por taller, en donde se depuran diferencias entre mi negocio y el de la competencia dentro de la Cadena. ¿Quiénes son mis clientes y por qué me compran a mi?

#### 6.2.2 Ítem PC 11 Innovación tecnológica para mejoramiento de procesos.

**Estado actual:** El descortezado del mimbres es uno de los nodos convertidos en embudo dentro del eslabón de materia prima; labor que es realizada por mujeres del sector de La Gaviota en la localidad de Ibagué. El grupo es caracterizado por el trabajo de los núcleos familiares, siendo muchas de estas mujeres cabezas de familia. Se carece en absoluto de apoyo técnico y tecnológico. Los cambios en la logística son indispensables y necesarios para permitirles mejorar condiciones de negociación frente a intermediarios comercializadores de mimbres y obviamente los indicadores de gestión en producción de la Cadena. Para ello se propone:

6.2.2.1 Desarrollo e implementación de asesorías en asociatividad y organización en la comunidad de descortezadores manuales con miras a garantizar una homogénea y excelente presentación de la materia prima en tiempos moderados dentro de la Cadena, buscando

mejoraras en las condiciones de trabajo del grupo y al mismo tiempo la obtención de una mayor autonomía comercial.

6.2.2.2 Diseño y desarrollo experimental de maquina peladora en el descortezado anexo a la transferencia tecnológica en la parcela demostrativa. (Ver ítems siguiente 6.2.3).

**6.2.4 Ítem PC 09, PC 10** Asesorías en diseño para productos artesanales. Mejoramiento producto tradicional.

**Estado actual:** Se carece de infraestructura mecanizada de secado artificial de madera idónea en las localidades para procesar y llevar a cabo fases de producción con esta materia prima accesoria. En lo referente a mobiliario estructural no se alcanza aun los estándares de calidad requeridos en mercados internacionales. Es necesaria la implementación de algún tipo de herramienta de plazo inmediato para tratar de controlar las condiciones de humedad de la madera, teniendo en cuenta que ya se están produciendo prototipos de productos en la región. Se propone:

6.2.4.1 Elaboración urgente de un Protocolo de selección y estabilización de madera (*secado al sol*) en las condiciones ambientales específicas de Sylvania. Factible de construirse aprovechando la adquisición de un higrómetro para la utilización en la Cadena por parte del Centro de diseño.

**6.2.5 Ítem PC 08, PC 12** Asesorías de diseño para mejoramiento de Calidad, Rescate de producto y técnicas tradicional. Desarrollo de líneas de productos.

**Estado actual:** El escepticismo generalizado descrito anteriormente en la comunidad artesanal en lo referente al trabajo asociado (economía solidaria), impide el aprovechamiento de las diferentes oportunidades y el trabajo mancomunado en torno a metas específicas, lo que resta de por si competitividad a toda la Cadena.

Es indispensable para poder garantizar en corto plazo el mejoramiento en los estándares de calidad requeridos para internacionalizar producto y dentro del proyecto del sello de calidad “Hecho a mano con Calidad”, que los artesanos tengan acceso a información sobre requerimientos de producto exportable y maquinaria básica para su desarrollo. Complementario con esto, el estudio de mercado para el 2004 indica que dentro de las oportunidades para Colombia uno de los renglones con mayores posibilidades es el mobiliario de rasgos étnicos con materiales naturales.<sup>5</sup>

<sup>5</sup> Comercializadora Internacional Exportemos. Revista Mueble y Madera. Junio-Agosto 2003. Sección Mercados. Pág. 37.

Para explotar esta oportunidad se propone:

6.2.5.1 Dentro de los talleres de gestión y planeación estratégica, se plantea un módulo en el que se socialice información sobre posibilidades de mercados del mimbre contrastado con requerimientos de la oferta exportable y logística básica requerida (taller básico), para la consecución de los estándares de producto y de producción. Lo anterior con miras a que la comunidad artesanal misma sea conciente de sus posibilidades, de hasta donde se puede llegar, y se organice en torno a la información planeando estratégicamente su accionar.

Como maquinaria básica para manejo adecuado de maderas se considera en el ítem PC-11 Adecuación de equipos y herramientas lo que es un taller básico. En Ibagué se cuenta con ebanistas con alto grado de preparación y talleres en aceptables condiciones. En Silvania no hay un solo taller que posean siquiera dos de las máquinas, lo que repercute obviamente en la presentación final de los productos. Montaje de Brookers para mejorar la competitividad del producto traído de provincia

6.2.5.2 Asesorías puntuales en desarrollo de nuevo producto con miras al fortalecimiento de la oferta exportable, y asesorías en tendencias y en mercadeo con miras a desarrollo de plan de ventas e Implementación de estrategia de ventas.

## BIBLIOGRAFIA

1. MOREALE, Paolo. Como construir muebles rústicos. Ed. De Vecchi, S.A. 1998.
2. BETANCUR, Maria Soledad. Globalización; cadenas productivas y redes de acción colectiva. Ed. Tercer mundo editores. 2001.
3. ISO Central Secretariat. ISO 9000 for Small Businesses. Ed. ICONTEC. 1999.
4. Comercializadora Internacional Exportemos. Revista Mueble y Madera. Junio-Agosto 2003..
5. PORTAFOLIO. Pymes. La empresa al día. N° 3. Realidades productivas de las pymes.
6. HERRERA, Neve Enrique. Listado general de oficios artesanales. Centro de Investigación y Documentación Artesanal “CENDAR”. Ministerio de Desarrollo Económico. Artesanías de Colombia S.A. Servicio Nacional de Aprendizaje. SENA. Pag.36
7. BERNARD, Taylor. HARRISON, John. Planeación estratégica exitosa. Ed. Legis.