

# **Programa Nacional de Conformacion de Cadenas Productivas para el Sector Artesanal**

## **Estructuración de la Cadena Productiva de la Palma de Iraca en el departamento de Nariño**

**ASISTENCIAS TECNICAS EN PROYECTOS  
PRODUCTIVOS PARA LA MUJER**

**Jaime Ramos  
Economista**

**Jesús Evelio Portilla Caicedo  
Ingeniero Agrónomo**



**SAN JUAN DE PASTO, MAYO DE 2004**



CECILIA DUQUE DUQUE  
Gerente General  
Artesanías de Colombia S.A.

MANUEL F. JIMENEZ MORIONES  
Director Auditoría Fomipyme  
Universidad Nacional de Colombia

ERNESTO ORLANDO BENAVIDES  
Subgerente Administrativo y Financiero  
Director Nacional Proyecto Fomipyme

LUZ ANGELA MEDINA LLANO  
Auditora Fomipyme  
Universidad Nacional

CARMEN INES CRUZ  
Subgerente de Desarrollo

MARTHA ISABEL JIMENEZ  
MILLAN  
Auditora Fomipyme  
Universidad Nacional

SANDRA STROUSS  
Subgerente Comercial

LYDA DEL CARMEN DIAZ LOPEZ  
Coordinadora Centro de Diseño para la  
Artesanía y las PYMES - Bogotá

## **Presentación**

Teniendo en cuenta que en la Cadena Productiva de la Iraca, el eslabón más grande de artesanas es el de las tejedoras de sombreros y otras artesanías, el proyecto de Artesanías de Colombia – Fondo FOMIPYME, estableció la realización de 4 Asesorías y Asistencias Técnicas para los proyectos productivos que las organizaciones de mujeres artesanas emprendan con el propósito de mejorar sus ingresos y estabilizar su trabajo.

El equipo técnico del proyecto apuntó a fortalecer todas las iniciativas que inicien las artesanas, siempre que tengan que ver con el mejoramiento de los procesos productivos y la comercialización de la Cadena. En tal sentido los profesionales conectaban el proceso de organización con las iniciativas de negocios que se generen. Al lado de este factor, se suma el interés o la posibilidad real de sacar adelante el proyecto en términos de recursos humanos y financieros. En muchos casos son los alcaldes los que se han comprometido a colaborar con las iniciativas de proyectos empresariales que se generaron.

Un componente importante para sacar adelante un proyecto productivo de mujeres era el del grado de gestión y autogestión que hayan ganado las organizaciones desde el momento que se inició el proyecto o inclusive desde antes, si este era el caso.

Iniciando por eslabones y municipios, en el caso de Linares existen dos organizaciones, la de artesanas tejedoras – ASMARPAL- y la de los Cultivadores. Estos últimos están ejecutando el proyecto de ampliación de áreas y montaje de más parcelas demostrativas. Pero en una alianza entre las tejedoras y los cultivadores se tiene establecido el proyecto para un centro de acopio de materia prima, conjuntamente con una buena planta de tinturado.

En cada Municipio y en cada organización se han generado varios proyectos productivos que vienen siendo asesorados por el equipo técnico del proyecto. Tal es el caso de COOFA, en Sandoná, Nuevo Amanecer en Consacá, La Asociación de Artesanas de Ancuya, la Asociación de Artesanas de Sapuyes, Renacer, y Nueva vida de la Florida y la Cruz.

En este documento se recoge la parte más importante del proyecto asistido por el equipo profesional que realiza esta labor en la Cadena Productiva de la Iraca.

El proceso de intervención para brindar la asistencia técnica, se soporta en el levantamiento de la información sobre la organización de mujeres artesanas en cada una de las áreas de la empresa y desde ahí se inicia con pequeños proyectos que permitan sacarlos adelante con los medios, y los recursos que realmente se tiene.

## **CONTENIDO**

### **1. PRESENTACION**

### **2. OBJETIVO GENERAL**

### **3. OBJETIVOS ESPECIFICOS**

#### **3.1 PROYECTOS PRODUCTIVOS PARA LA MUJER (PC 17)**

**3.1.1. CENTRO DE ACOPIO DE MATERIA PRIMA EN EL MUNICIPIO DE LINARES.**

**3.1.2.FORTALECIMIENTO DE LA COMERCIALIZADORA DE SOMBREROS Y ARTESANÍAS DE LA COOPERATIVA FEMENINA ARTESANAL DE SANDONÁ – LTDA.**

**3.1.3. PUNTO DE VENTA, TALLER DE TERMINADOS DE SOMBREROS Y CONSTRUCCIÓN DE SEDE PARA LOS GRUPOS RENACER Y NUEVA VIDA – DEL MUNICIPIO DE LA FLORIDA – NARIÑO.**

**3.1.4.FORTALECIMIENTO DE LA ASOCIACIÓN DE ARTESANAS DEL MUNICIPIO DE SAPUYES.**

**3.1.5. CENTRO DE ACOPIO DE MATERIA PRIMA, SOMBREROS EN RAMA Y SOMBREROS TERMINADOS EN EL MUNICIPIO DE COLÓN GÉNOVA**

**3.1.6. FORTALECIMIENTO DEL TALLER DE TERMINADOS Y ACABADOS DE LA ASOCIACIÓN DE ARTESANAS NUESTRO AMANECER DEL MUNICIPIO DE CONSACÁ**

**3.1.7.PUNTO DE COMPRA VENTA MATERIA PRIMA Y TINTES PARA LA ASOCIACIÓN DE ARTESANAS CRUCEÑAS.**

## **2.- OBJETIVO GENERAL**

Brindar asistencia técnica a los proyectos productivos que emprendan las mujeres artesanas que estén organizadas y que hacen parte del proyecto de la Cadena Productiva de la Iraca en el Departamento de Nariño.

### **2.1.- OBJETIVOS ESPECIFICOS**

1. Fortalecer organizacional y empresarialmente a las organizaciones de las mujeres artesanas de la Cadena de la Iraca.
2. Acompañar el proceso de identificación y formulación de los proyectos productivos de las mujeres de la Cadena.
3. Brindar asistencia técnica directa o indirectamente a los proyectos que se generen y se pongan en marcha.
4. Realizar un proceso de seguimiento y evaluación de resultados de los proyectos que inicien sus operaciones en un tiempo determinado.

## **3.- DESCRIPCION DE LOS PROYECTOS**

### **3.1. Proyectos Productivos para la Mujer (PC 17)**

El proyecto de la Cadena Productiva de la Iraca en el Departamento de Nariño, tiene como compromiso realizar cuatro (4) asistencias técnicas en proyectos productivos para la Mujer. (PC 17).

Teniendo en cuenta que la gran mayoría de las organizaciones existentes en la Cadena Productiva de la Iraca están integradas por mujeres de las zonas rurales, y como estrategia de fortalecimiento se viene apoyando y asistiendo técnicamente las iniciativas que se están generando en los diferentes Municipios Así:

#### **3.1.1. Centro de Acopio de Materia Prima en el Municipio de Linares.**

Lo esta promoviendo la Asociación de Artesanas del Municipio de Linares – ASMARPAL- , con la Asociación de Cultivadores del Municipio. En la primera etapa el proyecto estará buscando capitalizar y concentrar la iraca en sus diferentes

calidades adquiridas a los talleres de rypiadores. que por lo general son los mismos cultivadores. El equipo técnico elaboró un perfil empresarial del proyecto que se anexa en el documento que recoge el cumplimiento del producto o resultado.

Los grupos asociados en el proyecto han programado en una primera etapa en donde se está capitalizando unos aportes de los asociados, sumados a una actividad que permiten recoger algunos recursos para crecer en el negocio. Esta etapa es importante agotarla por cuanto es necesario pasar previamente por una etapa de aprendizaje y de compromisos para el funcionamiento y operatividad del nuevo negocio. Después de agotar una etapa de organización del negocio se entrará previa aprobación y autorización a conseguir un crédito. Este crédito sale como capital de trabajo y se espera que sea de las líneas de FINAGRO, a un plazo de dos años. Para este proyecto se cuenta con el apoyo de la Alcaldía de Linares. Beneficia a más de 300 cultivadores de la localidad y por tanto a toda la cadena de la iraca. Se espera comercializar con las asociaciones de los municipios que hacen parte de la cadena.

En una segunda etapa se estará evaluando la viabilidad de montar un Centro de Beneficio que incluya rypiado y tinturado de iraca.

La Asociación de Artesanas de Paja toquilla de Linares - ASMARPAL esta gestionando con el apoyo de la Alcaldía y de Artesanías de Colombia poner a funcionar el taller de terminado y acabado de sombreros, para lo cual ya cuenta con el equipo básico.

Estos proyectos benefician a 50 artesanas de ASMARPAL. Y 100 cultivadores y rypiadores.

### **3.1.2. Fortalecimiento de la Comercializadora de Sombreros y Artesanías de la Cooperativa Femenina Artesanal de Sandoná – Ltda.**

Con esta Cooperativa se realizó un Plan de desarrollo empresarial y de negocios, el cual compromete la realización de una serie de actividades dirigidas a fortalecer la empresa cooperativa. Una de las primeras acciones se dirige a fortalecer la Comercializadora de Sombreros y Artesanías, para lo cual se han comprometido recursos propios y se está gestionando un crédito para ampliar la producción y la cobertura de comercialización. La Cooperativa cuenta con su sede que consta de almacén, Bodega, Sala de reuniones, cocina. En el almacén del Grupo se venderá desde materia prima tinturada y sin tinturar, tintes, y productos terminados. Beneficia a 42 mujeres cabeza de familia en forma directa y a más de 100 en forma indirecta.

### **3.1.3. Punto de Venta, taller de terminados de sombreros y construcción de sede para los grupos RENACER Y NUEVA VIDA – del Municipio de la Florida – Nariño.**

Las señoras artesanas del Municipio de la Florida de los dos Grupos existentes en la Localidad con el apoyo de la Alcaldía Municipal iniciaron a construir la Casa del Artesano, la cual será la sede oficial de estas organizaciones. Paralelamente a este proyecto se viene fortaleciendo el punto de venta de artesanías de iraca que se instaló en un salón facilitado por el Municipio. Estos grupos también están montando su taller de terminado y acabado de sombreros, para lo cual cuentan con el equipo básico. Ya recibieron un primer entrenamiento para el manejo técnico y mecánico de la prensa y se espera continuar con el esfuerzo. Este proyecto beneficia a 54 mujeres artesanas.

### **3.1.4. Fortalecimiento de la Asociación de Artesanas del Municipio de Sapuyes.**

Al iniciar la administración del nuevo Alcalde, Dr. Jesús Mora, se realizó una reunión entre artesanas, los técnicos del Municipio y el Dinamizador de la Cadena de la iraca para concertar algunas acciones que permitan fortalecer empresarialmente la organización y con ella entrar a ejecutar varios proyectos productivos.

El dinamizador de la Cadena se comprometió y ejecutó un ejercicio de planeación para formular las acciones de fortalecimiento del grupo. Este taller se realizó con el apoyo de Artesanías de Colombia, los técnicos del Municipio y las asociadas del grupo. Con este ejercicio se identificaron varios negocios entre los cuales se enumeran los siguientes:

**Negocio 1:** Compra venta de iraca o materia prima. Se intentará establecer un contacto directo con el municipio de Linares, para que haya una proveeduría permanente y el grupo establezca un punto de venta de materia prima.

**Negocio 2:** Compra venta de sombrero en rama. Las artesanas realizarán su trabajo en sus respectivas casas y lo venderán a la asociación. Este producto lo venden en rama por cuanto el terminado de sombreros implica el uso de unos niveles de tecnología y conocimiento que no existen ni en el grupo ni en el municipio de Sapuyes. En una primera etapa se comercializará el sombrero en rama con agentes comercializadores regionales, especialmente aquellos que son conocidos por su seriedad y cumplimiento. Se realizarán contactos con los grupos asociativos del Municipio de Sandoná.

**Negocio 3:** Taller de terminado y acabado de sombreros. La Asociación cuenta con un equipo básico para blanqueado, terminado y acabado de sombreros. Para poner a

marchar este proyecto se requiere que una persona experta en este proceso prepare a unos jóvenes para que puedan realizar este trabajo en el mismo municipio. Se realizarán las gestiones necesarias para que con recursos del Municipio o de otra institución se contrate al experto y se inicie en el menor tiempo posible esta actividad. El dinamizador de la Cadena se compromete a identificar que persona puede ser la más idónea para contratarla cuando se tenga certeza de los recursos de financiación.

**Negocio 4.** Servicio de tinturado. La Asociación monta un taller de tinturado de iraca en fibra para venderla a las asociadas. Esta pequeña planta la operarian las asociadas y la venderian a las artesanas del municipio. Mientras este proyecto se cristaliza las artesanas recibirán una capacitación en tinturado para que esta operación la realicen individualmente en sus casas y vendan el sombrero en diferentes colores a la Asociación.

**Negocio 5.** Compra venta de anilinas garantizadas. La Asociación comprará al por mayor tintas especiales para tinturar la iraca y la venderá en pequeñas porciones a las socias.

**Negocio 6.** Compra venta de sombrero para dama terminada manualmente. Las Artesanas recibirán una preparación de una artesana experta en el proceso de terminado de sombrero en forma manual y tendrá la posibilidad de venderla a la Asociación totalmente terminada. La Asociación promoverá la venta de estos productos con agentes comercializadores regionales y presentará los mismos en eventos feriales para consecución de nuevos clientes y mercados.

Para financiar este proyecto se cuenta con recursos que aportan las asociadas mensualmente y un apoyo de la Alcaldía, la cual se comprometió a colaborar. La propuesta ya se formuló y se entregó al señor Alcalde.

### **3.1.5. Centro de acopio de materia prima, sombreros en rama y sombreros terminados en el Municipio de Colón Génova**

Los artesanos de los talleres de terminados se han asociado para iniciar en una primera etapa con la comercialización de sombreros terminados. Este proyecto esta iniciando sus primeras operaciones y para ello se ha establecido unas reglas de juego que permite cubrir los pedidos en época de demanda y acopiar en épocas en donde el sombrero es escaso por que las tejedoras se dedican a cosechar café. Para financiar este proyecto los socios y socias han acordado unos aportes a capital en forma gradual y además están en proceso de adquirir un crédito de capital de trabajo.

Al lado del anterior negocio las tejedoras de la Asociación de Artesanos estarán implementando una compra venta de iraca y de sombrero en rama. El Municipio de

Colón ha entregado a los artesanos de la localidad una casa donde funcionarán estos negocios. El acopio de sombrero terminado ya está utilizando las instalaciones de la casa.

El equipo del proyecto elaboró un perfil del proyecto que permitió orientar a los artesanos en sus acciones y gestiones para sacar adelante esta iniciativa. El Proyecto beneficia a 74 artesanas y artesanos.

### **3.1.6. Fortalecimiento del taller de terminados y acabados de la Asociación de Artesanas Nuestro Amanecer del Municipio de Consacá**

La Asociación de Artesanas Nuestro Amanecer de Consacá con el apoyo de la Alcaldía adquirió el equipo necesario para realizar los procesos de terminado, aplanchado y acabado de los sombreros. Estos equipos se encuentran instalados en la Concentración de Desarrollo Rural del Municipio. Los directivos del Plantel vienen brindando su apoyo para que este proyecto se ponga en marcha. Conjuntamente con el coordinador de la UMATA del Municipio se ha programado la capacitación y entrenamiento de las personas que estarán operando los equipos. Los costos de la capacitación y asesoría estarán siendo financiados por la Alcaldía, por Artesanías de Colombia, y las asociadas.

### **3.1.7. Punto de Compra venta materia prima y tintes para la Asociación de Artesanas Cruceñas.**

Con el apoyo de la Alcaldía del Municipio de la Cruz, la Asociación de Artesanas Cruceñas está montando los servicios de compra - venta de materia prima y tintes. La materia prima se la pretende adquirir en los municipios de Florencia (Cauca), La Unión, San Pablo y Colón Génova. Los tintes artificiales se estarán comprando en CECOLOR, COLQUIMICOS y el Laboratorio Colombiano de Diseño. Los recursos serán aportados por el Municipio de la Cruz y aportes de las artesanas asociadas.

En una segunda etapa estarán acopiando el sombrero para llegar a un acuerdo comercial con los artesanos de los talleres de terminados y acabados del Municipio de Colón Génova.

Todas las asociaciones de artesanas de los municipios estarán montando sus proyectos de comercialización que les permita operar en red y mejorar las condiciones de los agentes de los eslabones de los municipios que hacen parte de la Cadena Productiva de la Iraca.

**COOPERATIVA FEMENINA ARTESANAL SANDONA LTDA  
COOFA LTDA**

**Apoyo de Artesanías de Colombia S.A. y  
FOMIPYME**

**PLAN DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DE LA  
COOPERATIVA COOFA LTDA**

**Sandoná, Febrero de 2004**

## I.- PRESENTACIÓN GENERAL DEL PROYECTO

El departamento de Nariño concentra el mayor número de artesanos con relación a otras regiones del país con el 14,34% de acuerdo con el Censo económico del sector artesanal de 1995, realizado por Artesanías de Colombia S.A. Esta actividad con gran influencia tradicional, cultural y económica se constituye en una fuente de empleo e ingresos para cerca de 8.438 artesanos de los cuales, el 70% se encuentra localizado en el sector rural. De este total de población artesana, el 86% son mujeres.

La población artesana del Departamento de Nariño posee un bajo nivel de escolaridad que se causa en las condiciones de marginalidad económica y social del sector. El 61% de los artesanos posee primaria incompleta y tan solo el 4,1% tiene educación secundaria.

La producción artesanal del Departamento de Nariño es muy diversa siendo la tejeduría la actividad a la que se dedica un mayor porcentaje de artesanos. La materia prima principal de la que se proveen se obtiene de cultivos o cría de animales establecidos en su municipio o municipios aledaños. El producto de los cultivos se procesa hasta obtener la fibra natural que puede ser vegetal como en el caso del fique, la paja tetera y la paja toquilla, o puede ser animal como es el caso de la lana de oveja. La tejeduría es un oficio artesanal tradicional en la zona rural del Departamento de Nariño, este oficio se ha transmitido de generación en generación perdurando en el tiempo durante varias décadas. Igual importancia tiene en Nariño la artesanía del Barniz de Pasto, única en el mundo, y a la cual se tienen que dedicar los esfuerzos necesarios para protegerla y mantenerla.

Para el caso del presente estudio es necesario mostrar la importancia que tiene la artesanía de productos elaborados con paja toquilla o iraca y de la cual viven miles de familias tanto en el proceso de cultivo de la planta como en el procesamiento y tejeduría manual de productos artesanales en este y otros municipios de la región.

Cerca de 4.000 mujeres principalmente del sector rural del Municipio de Sandoná se dedican a tejer productos elaborados en paja toquilla. El principal artículo es el sombrero en sus diferentes matices, colores, tamaños y textura. No obstante la producción artesanal que utiliza esta fibra vegetal se ha ido diversificando y hoy en día se encuentran en las tiendas del pueblo y en los principales almacenes del país productos como individuales, muñequería, animales, pañeleras, bolsos, lámparas, viseras, joyeros, tulas, portalápices entre otros.

Esta labor artesanal le permite a la mujer campesina generar unos ingresos adicionales para su familia y fortalecer su cultura tradicional y artística. Por lo general la tejedora combina este trabajo con las labores del hogar, de la agricultura y cría de animales.

Como se podrá observar en este documento los ingresos que genera este trabajo son bajos pero muy necesarios. El producto de este trabajo se riega alrededor de todo el municipio por cuanto las tejedoras se encuentran en todas las veredas y corregimientos y el único factor que le permite tener un comprador es la calidad y el precio.

Sandoná es el centro por excelencia donde se comercializa los productos a diferentes lugares del país, en donde se inicia el encadenamiento de comercialización que lleva los productos hacia otras regiones, países y Continentes.

El Municipio de Sandoná no cultiva comercialmente la iraca; esta palma se cultiva en el Municipio de Linares, el cual dista de Sandoná unas dos horas por vías sin pavimentar. El nombre científico de la iraca es *carluduvica palmate*, es de clima cálido y se siembra por medio de hijuelos. La primera cosecha es a los tres años, pero una vez inicia su producción sus cogollos se cortan cada tres semanas. Su vida útil es perenne y es catalogada como un cultivo de tardío rendimiento.

Semanalmente los productores de iraca abastecen a los artesanos de Sandoná (principal comprador) y municipios aledaños a través de la venta de mazos de paja que venden las personas que realizan el proceso de intermediación.

### **Antecedentes Generales de la Cooperativa**

La Cooperativa Femenina Artesanal de Sandoná Ltda., tiene más de 19 años de vida organizacional, fue reconocida legalmente por DANCOOP, mediante resolución de personería jurídica No. 0451 del 14 de marzo de 1985, la conforman 50 mujeres campesinas que se han preparado con entusiasmo y dedicación para proteger este patrimonio que les ha generado beneficios al municipio y a sus familias.

Como lo demuestra este estudio de fortalecimiento Institucional la cooperativa presenta una gran cantidad de fortalezas y oportunidades que facilitan acabar con las restricciones internas, o sea sus debilidades y sus amenazas externas. Trabajar mancomunadamente para lograr su fortalecimiento y su crecimiento empresarial y financiera será el mayor reto que tienen las asociadas en los próximos cinco (5) años. La capacidad de producción, la calidad de sus productos y las estrategias de comercialización facilitará llegar con mayor seguridad a los diferentes mercados de las principales ciudades del país participando en los eventos de promoción y ferias, enlazando con mayor facilidad el contacto comercial entre productores, comercializadores y consumidores.

Aprovechando la posibilidad que ofrece el proyecto de fortalecimiento de las cadenas productivas que para el sector artesanal desarrolla Artesanías de Colombia, y mediante el apoyo de un equipo que coordina la cadena productiva de la iraca en Nariño nos hemos comprometido en fortalecer la Cooperativa a nivel institucional, comercial y financiera para ampliar cada uno de los servicios sociales que actualmente ofrece a cooperadas y no cooperadas.

Este proyecto mujer merece ser apoyado desde la perspectiva de organización comunitaria, el cual tiene reconocimiento nacional, desde la perspectiva económica, por cuanto es generador de empleo e ingresos para familias de muy escasos recursos y por cuanto en estos años de experiencia e intervención en el mercado local ha logrado regular los precios enfrentándose a intermediarios que solo les interesa el bienestar individual.

Igualmente merece ser apoyado por tratarse de un proyecto piloto, donde es factible sistematizar la experiencia para que sea un modelo para otras comunidades del país que buscan este tipo de objetivos.

Mediante el presente estudio se busca mejorar las condiciones de vida y de trabajo de un buen número de mujeres campesinas localizadas en diferentes veredas del Municipio de Sandoná, mediante el apoyo y fortalecimiento de una organización cooperativa de artesanas, las cuales pretenden ampliar su capacidad de intervenir en el mercado para ampliar su participación en el proceso de comercialización local, regional y nacional.

### **1.3.- Antecedentes del Proyecto**

El proyecto que desarrolla actualmente la Cooperativa Femenina Artesanal de Sandoná Ltda., es el producto de una experiencia todavía en construcción, pero es una organización digna de mostrarse nacional e internacionalmente, por cuanto demuestra con hechos un proceso autogestionario desarrollado por mujeres campesinas que tienen que enseñar a quienes están interesados en colaborar con la difícil situación por la que atraviesa nuestro país.

Esta experiencia de organización se inicia hace más de 19 años, sin apoyo estatal ni de ninguna organización local, regional o nacional. Con actividades, trabajo voluntario y pequeños aportes de las mismas asociadas se logró reunir un pequeño capital de trabajo. Se inicio alquilando una pieza en el parque principal del pueblo que se lo adecuó para almacén, bodega y salón de reuniones. Todo se hacia con buena voluntad, nadie ganaba ningún estímulo. Cada asociada llevaba sus productos artesanales para exhibición permitiendo iniciar un proceso de venta directa al consumidor y contactos con clientes del interior del país. El no contar con un capital para compra de contado del producto de la asociada demostraba que las asociadas habian levantado unos buenos cimientos de optimismo, sacrificio, unión, solidaridad, amor y paz.

Para el municipio y especialmente para los intermediarios de la artesanía esta experiencia, al igual que otras anteriores estaba destinada a fracasar. Esto no sucedió y antes por el contrario la Cooperativa cada día esta creciendo con mayor dinamismo eliminado agentes comerciantes que no tienen la capacidad de competir. Hasta la fecha no se ha logrado tener y manejar una proporción grande del mercado, pero tampoco los grandes intermediarios han podido sacar del mercado a la Cooperativa.

Este grupo de señoras se ha convertido en un ejemplo para la organización comunitaria a nivel departamental y hoy en día muchos grupos que están iniciando a construir este tipo de experiencias vienen o las invitan a mostrar lo que tienen.

El principal negocio de la Cooperativa es la producción y compra - venta de sombreros y otros artículos de tejidos en paja toquilla que realizan las socias y no socias. Se tienen contactos a nivel regional y nacional con instituciones como Artesanías de Colombia, ONGs, Laboratorio Colombiano de Diseño, y Almacenes de las principales ciudades del país. Sin embargo la Cooperativa esta interesada en conquistar una mayor franja del mercado nacional, e iniciar un proceso de exportaciones para lo cual no cuenta con los recursos suficientes que le permitan financiar grandes pedidos que implican adquirir el producto, embalaje, transporte, y financiación para el periodo que implica exportar o sea desde el momento del pedido hasta la cancelación

correspondiente. Esta meta es la que nos lleva a un estudio de auto evaluación para encontrar las mejores estrategias de fortalecimiento que se deberán aplicar en los próximos meses.

Además del servicio de comercialización, se cuenta con varios servicios sociales, entre los que resaltan el servicio de ahorro y crédito con el cual se está creando una cultura del ahorro, manejo de créditos y financiación de proyectos productivos. Cada ahorradora tiene derecho a un crédito de acuerdo a la proporción de sus ahorros, el cual se utiliza para integrar a los demás miembros de la familia, en especial a los esposos, hermanos e hijos. Los proyectos productivos que se vienen financiando son semilleros de café, de frutales, de plantas ornamentales, construcción de porquerizas para cría y/o engorde de cerdos, pequeños galpones de pollos, pequeños galpones de cuyes, cultivos de frijol, maíz, caña, plátano; engorde de ganado, cría de conejos, cría de pavos. Igualmente se financió letrina para las asociadas que no contaban con este servicio higiénico. La administración del Fondo lo realiza la misma junta directiva de la Cooperativa, el cual tiene estrictos reglamentos. La Cooperativa acepta que el requisito de codeudor lo realiza una socia de la misma organización.

Además de los servicios mencionados, la Cooperativa viene manejando excelentemente los fondos de Solidaridad y de Educación. El primero apoya a la socia en muy pequeñas proporciones en los casos de enfermedad, muerte o cualquier calamidad grave, para ello el fondo está debidamente reglamentado. El Fondo de Educación ha permitido adelantar acciones alrededor de la formación humana y técnica de las asociadas. Se ha encargado de una tarea importante como fue el proceso educativo inicial de alfabetización de las mujeres que no sabían ni leer, ni escribir. Para este trabajo la Cooperativa preparó a las asociadas que había terminado sus estudios de Bachillerato brindando las herramientas técnicas y pedagógicas necesarias para que realicen este trabajo con calidad y calidez.

Cabe resaltar que el cuerpo de dignatarias que representan y gobiernan la organización se elige anualmente entre las mismas asociadas, lo que permite que haya rotación y generación de liderazgo. El Comité de vigilancia controla y apoya toda la gestión de las directivas y recalca sobre las debilidades o los indicadores de gestión que necesitan mejorarse.

El grupo de señoras tiene un reglamento interno que les permite realizar reuniones mensuales para información y programación de actividades. Este proceso facilita la capacitación y cualificación del personal y mejora los canales de comunicación. Hasta el momento las asociadas no comparten traer un administrador externo a ellas, por cuanto son testigas de malas experiencias. Se afirma que una dirigente del mismo grupo tiene pertinencia, se duele, cuida y protege los intereses de la empresa. Esto no se garantiza con una persona externa al grupo.

La Cooperativa si bien es débil económicamente se ha ganado un merecido prestigio a nivel departamental y nacional. Ha participado en todas las Ferias de Expoartesánias en Bogotá, dejando una buena imagen de la calidad de la artesanía nariñense, en los eventos de CREA, de Colcultura, también ha participado en los premios Procomún Luis Carlos Galán y fue ganadora del Premio Carlos Lleras Restrepo – IFI, en la categoría de economía social a la mejor Empresa participativa liderada por mujeres. Participó en la muestra Ibero- Americana en Venezuela, en talleres de tintes con productos naturales en el Ecuador y otros eventos de carácter nacional.

El grupo de señoras asociadas ha marcado una cultura de la calidad alrededor de su gestión y sus productos artesanales. El producto que sale al mercado de parte de la Cooperativa tiene control de calidad y esto ha servido para que socias y no socias que venden sus productos en este lugar se esmeren por la calidad.

Lo interesante para resaltar en esta experiencia además de lo productivo y organizacional es la generación de mujeres líderes. A las asociadas se las encuentra participando en las juntas de acción comunal, en comités de desarrollo de las veredas, algunas ya son maestras municipales en escuelas de sus mismas veredas, participan como instructoras artesanales, operadoras de teléfonos, madres comunitarias, promotoras de salud, promueven otros grupos asociativos con campesinos. Ellas afirman que han arrancado de raíz el egoísmo y la indiferencia.

La Cooperativa además de su gran capital humano cuenta con su sede propia, donde tiene su bodega, su almacén, un área para reuniones y capacitación. Además cuenta con un pequeño capital de trabajo que le permite por lo menos adquirir la producción de sus asociadas.

### 1.1- Aspectos generales del área de influencia del Proyecto.

El Municipio de Sandoná, se constituyó mediante ordenanza 033 de 1868, cuenta con una extensión de 101 Kms cuadrados, se encuentra localizado en el centro occidente del Departamento de Nariño, en las coordenadas geográficas 01°, 17, 22" de latitud norte, 77°, 28, 53" de longitud oeste. Limita al norte con los municipios de la Florida y el Tambo, al sur con el Municipio de Consacá y al occidente con los municipios de Ancuya y Linares. Dista 48 kilómetros de la ciudad de San Juan de Pasto, por una vía actualmente en proceso de ampliación y pavimentación.

Sandoná cuenta en la actualidad con 8 corregimientos y un corregimiento especial en el cual se encuentra localizada la cabecera municipal. Posee 43 veredas y dos comunas que conforman el casco urbano del municipio. Ver cuadro No. 1

**CUADRO No 1**  
**DIVISIÓN POLÍTICO ADMINISTRATIVA – MUNICIPIO DE SANDONA**

NUMERO	CORREGIMIENTO	VEREDAS
1	Roma Chavez	Chavez, Roma, Porto Viejo, Chupadero, la Cocha, Dorada Guaitara.
2	Santa Bárbara	Santa Bárbara
3	El Ingenio	Ingenio Centro, Balcón Alto, Bohórquez, San Andrés, Alto Ingenio, San Fernando, Paraguay, Mundo Loma, Plan Ingenio.
4	Bolívar	La Feliciano, El Vergel, Bella Vista, Bolívar, Plan Guaitara.
5	Santa Rosa	San José, Santa Rosa Centro, Alto Santa Rosa

6	San Bernardo	San Bernardo Guaitara, San Bernardo la Joya, Plan Joya.
7	San Miguel	San Isidro, La Regadera, San Miguel, San Francisco Alto, San Francisco Bajo, San Vicente de las Delicias.
8	Loma Tambillo	San Antonio Alto, San Antonio Bajo, El Tambillo, la Loma
9	Corregimiento Especial	San Gabriel, Altamira, Meléndez, Cruz de Arada, Saraconcho, Alto Jiménez, Casco Urbano

Fuente: Plan de Ordenamiento Territorial y Ambiental – Sandoná 1998

A partir de las estadísticas del DANE, censo de 1993 y sus proyecciones, la población total del Municipio de Sandoná asciende a 28.267 habitantes, de los cuales el 36.21% (10.236 hab.) se localiza en la cabecera municipal y el 63.79% (18.031 hab) se encuentra en el sector rural. Ver Cuadro No. 2.

Es el Municipio de más alta densidad de población del Departamento de Nariño y esta catalogado como el Municipio de mayor expulsión poblacional del País.

**CUADRO No. 2**  
**PROYECCIONES DE POBLACIÓN – MUNICIPIO DE SANDONA**  
**1993 – 2004**

AÑO	TOTAL	CABECERA	RESTO
1993	22.665	7.916	14.749
2000	27.562	9.616	17.946
2001	27.761	9.777	17.984
2002	27.945	9.934	18.011
2003	28.114	10.087	18.027
2004	28.267	10.236	18.031

Fuente: DANE. Censo de Población 1993 y Proyecciones.

De acuerdo al mapa de pisos Bioclimáticos del esquema de ordenamiento territorial del Municipio de Sandoná, se presentan 6 categorías: **el piso Bioclimático andino cálido seco** caracterizado por tener cotas más bajas que van desde los 800 hasta los 1.400 m.s.n.m., con una precipitación multianual que oscila entre los 500 a 1000 mm, con temperaturas superiores a los 24°C; **el piso bioclimático andino medio** que comprende cotas que van desde los 800 hasta los 1600 m.s.n.m., con temperaturas que oscilan entre 17 a 24°C y una precipitación anual entre los 500 y 1000 mm multianual; en este mismo piso se encuentran cotas que oscilan entre los 1600 a 2000 m.s.n.m. y precipitaciones entre 1000 y 2000 mm; **piso bioclimático andino frío** que comprende cotas que van desde los 2000 hasta los 3000 m.s.n.m., con temperaturas que van desde los 12 a 17°C y precipitaciones que oscilan entre los 1000 y 2000 mm. **El piso bioclimático bosque alto andino** que se localiza entre cotas que van de los 3000 a 3200 m.s.n.m., temperaturas que van desde los 6 a 12°C y con precipitaciones superiores a los 1000

mm y el piso bioclimático de páramo con cotas superiores a los 3200 m.s.n.m. caracterizado por presentar temperaturas menores que oscilan entre 3 a 6°C y precipitaciones mayores a los 1000 mm multianuales.

#### 1.4.- Justificación

Tradicionalmente al sector artesanal se lo ha clasificado dentro de la economía informal, el cual se caracteriza por bajos e irregulares niveles de producción, poca apertura en el mercado, inadecuados canales de comercialización, diseños y objetos tradicionales, sin cambios ni variedades, y con muy pocas posibilidades de diversificar. El bajo conocimiento del mercado de la artesanía por parte de los artesanos, los lleva a esperar el pedido sobre lo tradicional, preocupándose más sobre la oferta existente que sobre una demanda potencial de su producción.

La identificación de clientes y consumidores se realiza en forma pasiva y los canales de comercialización son muy limitados, al punto que quienes comercializan la artesanía son agentes externos que saben del mercado de las artesanías y que ven en los productos de Nariño un gran potencial para ampliar su oferta en el mercado nacional e internacional.

La poca organización a nivel de actividad y gremio, el manejo de todas o la mayoría de las actividades de la producción y venta a nivel individual, los bajos niveles de escolaridad, la falta de apoyo integral en los aspectos de planificación de la producción, identificación oportuna de negocios, desconocimiento del mercado, inexistencia o desconocimiento de fuentes de crédito de fomento para este subsector, falta de iniciativas para acceder a nuevos mercados o ampliar los existentes, marginalidad social de esta población y otros factores que hacen que el artesano o artesana opten por otra alternativa diferente a la artesanal.

Los bajos niveles de escolaridad, la poca organización empresarial, el desconocimiento de técnicas gerenciales para liderar procesos de producción y comercialización de las artesanías, poco esfuerzo e inversión estatal en el sector para apoyar con asistencia técnica y acompañamiento de agentes especializados en la materia, estancamiento de los diseños, pérdidas de mercados y clientes por la calidad o repetición permanente de los productos, entre otras razones, se traducen en bajos niveles de participación en el mercado, y por ende bajos niveles de ventas que se traducen en los bajos niveles de ingresos para el artesano y con ello todo lo que se deriva de la pobreza y la marginalidad.

Pese a que el Municipio de Sandoná ha ganado un buen grado de posicionamiento en la calidad y producción de tejidos en paja toquilla, se hace necesario integrar esfuerzos institucionales para que la artesanía se convierta en una fuente de empleo e ingresos que dignifique a quienes son los protagonistas de esta producción.

La Cooperativa Femenina Artesanal de Sandoná, ha dado los primeros pasos para alcanzar una oferta de productos diferenciados, mejorando calidad, nuevos diseños y por tanto nuevos productos y algún mejoramiento en el nivel de precios que debe llegar al productor. No obstante el proceso de comercialización continua siendo su mayor debilidad. Los márgenes de

comercialización en relación con la producción local son muy bajos y los clientes de otras ciudades del país que se han logrado captar son pocos. No obstante el 70% de las ventas de la Cooperativa se realizan a otros departamentos del País, situación que la caracteriza con otros artesanos locales o de otras ramas que según los estudios realizados por Artesanía de Colombia venden el 85% de su producción en el mismo municipio lo que implica una dependencia e ingerencia muy alta por parte de agentes intermediarios.

Se conoce muy poco de estudios especializados sobre el mercado de las artesanías de la iraca que sale de Nariño hacia otras regiones del País o fuera de él. Artesanías de Colombia acaba de terminar un estudio sobre el mercado del sombrero de iraca, y de los gustos y preferencias de los consumidores de este producto. Estas conclusiones tendrán que ser socializadas con los artesanos que integran el proyecto de la Cadena Productiva de la iraca en Nariño, y entre ellos está la Cooperativa a quien le conviene conocer de cerca sus resultados para mejorar sus procesos de comercialización y de negocios.

En Colombia, como en otras naciones se realizan ferias especializadas de artesanías en diferentes épocas del año. A través de las Cámaras de Comercio se realizan periódicamente ruedas de negocios y en las principales ciudades del país existen tiendas especializadas en ofrecer estos productos a los turistas y a quienes gustan de ellos, los cuales contienen valores decorativos o utilitarios en algunas ocasiones.

El producto artesanal tiene dificultades en su empaque, calidad de materia prima, insumos, y terminados por lo que es necesario realizar un proyecto que conlleve todas estas variables.

El grupo Cooperativo de Sandoná, denominado en siglas COOFA LTDA, viene trabajando en todos estos aspectos, pero hace falta un ingrediente financiero importante para acelerar el logro de estos objetivos. De ahí que es muy importante para el Municipio de Sandoná la estrategia integral de desarrollo que ha iniciado el gobierno nacional que consolida en el mediano y largo plazo condiciones de reconciliación y paz.

Se tiene convencimiento pleno que únicamente las asociadas de la Cooperativa son las que tienen que sacar adelante su empresa. Por esta razón todos los esfuerzos que se hagan para planificar el futuro de la empresa cooperativa son bienvenidos. La formulación de un Plan de fortalecimiento institucional unido a un plan de negocios le permitirá orientarse por mejores caminos hacia la conquista de mayores mercados y por ende mejores ingresos para sus asociadas.

La Cooperativa Femenina Artesanal de Sandoná Ltda., se ha convertido en la mayor aliada del proyecto que busca fortalecer toda una cadena productiva desde el Municipio de Linares, donde se cultiva la iraca, hasta el Municipio de Sandoná donde se transforma en artesanías dignas de conocerse en todo el Mundo.

Para los agricultores, artesanas y artesanos es importante que una empresa social lidere el proceso de comercialización, por que de esta manera el valor agregado de las artesanías se distribuye más equitativamente entre sus agentes productivos. Fortalecer una cadena de comercialización, liderada por un grupo Cooperativo de campesinas que tienen más de 18 años de vida empresarial constituye una oportunidad para mejorar el nivel de vida en el campo y en especial el de la mujer rural.

Este grupo femenino desea fortalecer su empresa ampliando su participación en el proceso de mercadeo local y regional, mejorando su capacidad de sustentar precios para que el valor agregado no quede en su totalidad en el agente intermediario, ampliando sus servicios sociales para socias y no socias, participante en los principales eventos feriales del País o de Países que promueven esta actividad, participando con mayor frecuencia en ruedas de negocios e identificando clientes en otros países para iniciar un proceso de exportación propio. Al lado de este objetivo se buscará mejorar calidad, diversificar diseños, sacar nuevos productos al mercado, mejorar empaque y todo tipo de factores que sumen para alcanzar una mayor demanda de las artesanías.

Específicamente, el Proyecto se orienta a elevar el nivel de ventas de la producción de los tejidos de Iraca o Paja toquilla en el Municipio de Sandoná, montando estrategias de comercialización de estos productos aprovechando los comercios especializados situados en las mejores áreas comerciales del País, de manera que se pueda asegurar una venta continua, que se sume a las ventas estacionarias o los pedidos repentinos.

Hoy en día tenemos que tener en cuenta que los mercados cautivos para el sector artesanal perdieron su vigencia, ya que los mercados son dinámicos, altamente influenciados por la información global que acortan los ciclos de vida de los productos, facilitan la consecución de clientes en cualquier país del mundo, los hábitos de compra son impredecibles y los gustos y tendencias son diferentes de un lugar a otro y de un consumidor a otro.

El estudio de Competitividad para el Departamento de Nariño elaborado por la Cámara de Comercio de Pasto, identifica la cadena productiva de las Artesanías como una de las promisorias para Nariño dada la vocación cultural, la calidad de los productos, el uso de materias primas como las fibras naturales, la poca afectación negativa en el medio ambiente, la generación y redistribución casi natural de los ingresos, la generación de empleo, especialmente femenino.

Esta situación justifica la ejecución de un proyecto que contempla una estrategia fundamental para el éxito de cualquier esfuerzo institucional, como es el fortalecimiento de una Cooperativa que por su trayectoria y experiencia garantiza buenos resultados en un proyecto piloto de comercialización de las artesanías elaboradas por tejedoras campesinas de Sandoná y Municipios Aledaños. Este proyecto contribuirá a fortalecer esta cadena productiva en uno de los aspectos más débiles como es la comercialización.

### **1.5.- Objetivo General**

Realizar la formulación y ejecución de un proceso de fortalecimiento institucional de la COOPERATIVA FEMENINA ARTESANAL SANDONA LTDA., tendiente a identificar las fortalezas y debilidades internas y las oportunidades y amenazas externas que tiene esta empresa cooperativa, con miras a diseñar unas estrategias de corto, mediano y largo plazo que le permita al grupo de señoras, ampliar su mercado, fortalecer sus finanzas, prestar mejores servicios sociales a sus asociadas y redistribuir de mejor manera el valor agregado que genera esta actividad económica entre los eslabones que participan de esta cadena productiva.

## 1.5.1- Objetivos Específicos

- 1.5.1.1 Caracterizar la situación interna de la Cooperativa tomando como referencia las áreas de la empresa.
- 1.5.1.2 Caracterizar la situación externa de la Cooperativa tomando como referencia los diferentes factores del entorno.
- 1.5.1.3. Diseñar y formular las principales estrategias que se deben adoptar para aprovechar las fortalezas y las oportunidades y combatir las debilidades y las amenazas.
- 1.5.1.4 Priorizar el principal negocio que se deberá emprender en el corto y mediano plazo.
- 1.5.1.5 Establecer el Plan de trabajo cronológicamente, determinando las metas, las actividades y los responsables directos e indirectos en cada una de las etapas del proyecto, especialmente en el primer año de ejecución del Plan.

## Caracterización interna de la Cooperativa

Para determinar la situación real en que se encuentra la Cooperativa Femenina Artesanal de Sandoná Ltda., el grupo de señoras desarrolló un taller con la participación de todas las asociadas. Para este ejercicio se tomó las 4 áreas principales de la empresa que son:

- El Talento Humano
- La producción
- La administración y las finanzas
- La comercialización.

**Talento Humano COOFA:** encontramos en el grupo de artesanas de la cooperativa una gama infinita de valores reconocidos en la mayoría de ellas, la responsabilidad, la honradez el liderazgo característico de la mujer emprendedora se deja ver en las personas que asumen la administración y manejan los destinos de la cooperativa respaldadas por sus compañeras de trabajo y de género.

Fortalezas:

1. Personas responsables en la administración
2. Gente capacitada con capacidad de liderazgo asociada al grupo
3. Gran habilidad para crear artículos artesanales
4. Tolerancia – 19 años asociadas
5. Se comparte con las asociadas fechas especiales
6. reconocimiento a nivel local, departamental y nacional

Debilidades:

1. Falta de sentido de pertenencia
2. Timidez y falta de diálogo
3. Falta de Capacitación de las asociadas
4. Egoísmo,
5. No existe una cultura de trabajo en grupo
6. Falta de solidaridad con las compañeras
7. Las asociadas están dejando de tejer por la edad.

La debilidad de mayor influencia dentro del área del talento humano asociado a la Cooperativa es la timidez y la falta de dialogo. Le siguen la falta de capacitación y la falta de pertenencia.

Para encontrar una primera estrategia que nos permita disminuir los efectos negativos de las debilidades que se relacionan con el talento humano se señalaron las siguientes:

1. Que el Comité de Educación y administración en general inviertan en capacitar para que las asociadas terminen la primaria y se cualifiquen con otras capacitaciones.
2. Capacitar en Liderazgo, relaciones humanas, y cooperativismo entre otros temas.
3. Determinar una figura de beneficiarias seleccionando 2 personas por vereda y 5 por la cabecera.
4. realizar encuentros con otros grupos para compartir experiencias.

Las asociadas opinan que el numeral 2, relacionado con la capacitación debe ser la estrategia a trabajar por cuanto es la mejor manera de hacer cambiar a las personas para bien de ellas y de la Cooperativa. Las capacitaciones deben ser realizadas por personas que conozcan metodologías de educación de adultos y conozcan la misión de la Cooperativa. Los temas pueden girar alrededor del Desarrollo Humano, la alfabetización, el cooperativismo. Para valorar lo que tienen es muy importante que realicen una transferencia de experiencias que enriquezcan en alguna medida sus vidas y den a conocer la experiencia de la cooperativa en otros sitios y lugares

Todas las asociadas son concientes que están entrando a la tercera etapa de su vida y que por tanto han disminuido su ritmo de trabajo y por ende su participación solo se la encuentra en la asistencia a las reuniones que se realizan mensualmente. Como se reconoce el problema y no existe por ahora el interés de asociar a nuevas personas se acuerda crear una figura de beneficiarias de la Cooperativa. Esta figura pretende que en el año 2004 se seleccione a dos personas por vereda para que realicen un trabajo de coordinación de la producción cuando haya pedidos. El Municipio de Sandoná cuenta con 43 veredas. lo que significa que a finales del año se contará con 86 beneficiarias en la parte rural y 5 beneficiarias en la parte urbana

La personas que entren a este proyecto deben ser jóvenes y ser artesanas, especialmente caracterizadas por su calidad y buenos productos.

Las beneficiarias realizarán las siguientes acciones:

- Identificar en su vereda a las mejores artesanas en términos de calidad y de personalidad. Ellas realizarán una lista de estas personas y las entregarán en la Cooperativa.
- Cuando existan pedidos, se encargarán de llevar las explicaciones, las especificaciones de los productos, el tiempo de entrega y los precios.
- Citarán y convocarán a las artesanas de su vereda a reuniones y talleres de capacitación que dicte la Cooperativa en forma directa o a través de personas expertas y profesionales.
- Iniciar a organizar su grupo Veredal que en el mediano plazo desarrolle actividades sociales y productivas con las señoras artesanas asociadas. En la primera etapa estos grupos se adscriben como beneficiarias de la Cooperativa hasta que se tenga mayor capacidad financiera y administrativa para asociarlas a la empresa.
- Entregar hormas a las personas que le produzcan a la Cooperativa.

**Producción:** En la producción de artesanías la Cooperativa COOFA cuenta con una serie de fortalezas y algunas debilidades que a continuación se relacionan y se establecen algunas propuestas de solución para poder lograr el fortalecimiento de la organización.

Fortalezas:

- conocimiento de la técnica
- Organización para producir
- Seriedad en los negocios
- Se cuenta con una producción así las condiciones no sean óptimas.

Debilidades:

1. No se compra continuamente toda la producción
2. Falta de nuevos productos, diseños, recuperación de tejidos.
3. No se cuenta con un taller de terminado de sombrero.
4. Mala calidad de anilinas.
5. falta de estímulo o reconocimiento a la calidad.
6. incumplimiento de algunas socias para con pedidos especiales.
7. Todas las asociadas no saben tejer de todo.
8. desconocimiento de las normas técnicas y las medidas estándar que se acepta en el mercado nacional y en los mercados internacionales.

Las señoras asociadas definieron que la debilidad más fuerte que tiene el grupo se encuentra en el numeral 2. el cual se relaciona con el diseño, el lanzamiento de nuevos productos, los colores, la recuperación de los tejidos tradicionales, etc. La debilidad que le sigue al diseño es la del numeral 7, ya que todas las socias no saben tejer de todo y por tanto se está comprando en mayor cantidad la producción de personas no asociadas al grupo.

Es de conocimiento general que cada vez el mercado exige nuevos productos, nuevos diseños, nuevos colores y excelente calidad, por lo tanto es necesario crear incentivos a la creatividad y calidad que las artesanas impriman en los productos con destino al mercado tanto local como nacional. todo este trabajo implica un proceso de mejoramiento en el proceso del producto, capacitación para el tejido, teñido, asesoría en diseños de los productos tradicionales y nueva producción, reconocimiento de un precio justo a los productos que cumplan con las normas exigidas.

Para enfrentar el problema el grupo realizará las siguientes acciones:

1. Crear un incentivo a la creatividad y la calidad, mediante:
  - a. Mejor precio al producto.
  - b. Bonificación al mejor trabajo nuevo y que presenta mayor venta.
  - c. Realizar talleres de creatividad con un profesional contratado por COOFA.
2. Anilinas: La Cooperativa comercializará anilinas del mercado y realizarán un entrenamiento para teñir con tintas naturales y artificiales o químicas que permitan darle identidad a la producción de la empresa.
3. Responsabilizarse de hacer reproducir las hormas que sean necesarias para cumplir con los pedidos, en tamaños, y medidas aceptadas tanto por los clientes como por las normas de calidad si se trata de sombreros. Normas para el Sello de Calidad "Hecho a Mano", normas ICONTEC 3739.
4. La Cooperativa montará un servicio de teñido de iraca en un lugar determinado previamente que garanticen que los pedidos grandes cumplan sus especificaciones.

## **Administración y Finanzas:**

La Administración de la Cooperativa está en manos de la Administradora de la Cooperativa, la señora, Lilian del Carmen Rosero. No obstante existir el Cargo de Gerencia, estas funciones se realizan de forma muy puntual, por cuanto el grupo no cuenta con los recursos para pagarle a un Gerente de tiempo completo. Igual sucede con los cargos de Tesorera, Secretaria, Fiscal. El Comité de Vigilancia y el de Educación no operan eficientemente por cuanto no cuentan con los recursos ni con la preparación para hacer una mejor gestión. La asistencia a eventos y ferias es rotativa, nadie se ha especializado, por tanto en el momento de competir con experiencia la aventajan fácilmente la competencia de la región y de otros lugares del País. En la parte administrativa y técnica es muy escaso el trabajo en equipo de las asociadas. Las principales fortalezas y debilidades encontradas por las asociadas fueron:

Fortalezas:

1. Precios competitivos
2. Propiedad planta y equipo
3. Claridad en las cuentas

Debilidades:

1. Disminución de ingresos por bajas en las ventas de los últimos años

2. Mínimo Capital de trabajo
3. Compra de mercancías a intermediarios a mayor costo
4. incumplimiento en pago de préstamos y cuentas por cobrar
5. ventas bajas en la sede
6. Comité de compras

Las asociadas de la Cooperativa determinaron que el problema principal de esta área se encuentra en el numeral 1. por cuanto las ventas no crecen y por tanto no puede crecer los ingresos del grupo. reflejando debilidad en la competencia.

Para realizar gestión en torno a esta debilidad se decidió realizar las siguientes acciones:

1. Participación en mayor número de ferias importantes.
2. Promover la creación de una página Web.
3. Crear una página de la Cooperativa.
4. Identificar fuentes de recursos de apoyo a las organizaciones comunitarias de mujeres campesinas.
5. Identificar clientes permanentes.
6. Gestionar un crédito para capital de trabajo y centro de acopio.

La Gestión a realizar en el corto plazo será la consecución de un crédito de capital de trabajo que permita iniciar a realizar varias de las actividades identificadas en el plan de fortalecimiento institucional. Se buscará un crédito de fomento con bajos intereses, como son los créditos de FINAGRO o los microcréditos.

Es supremamente importante que la Cooperativa se fortalezca financieramente para que en el mediano plazo tenga una planta de personal pequeña, pero pagada de acuerdo a las normas legales y laborales existentes en Colombia. Esta es una manera de medir resultados de Gestión y exigir mayores rendimientos a las asociadas. Igualmente, con esta estrategia se puede estar iniciando una ampliación del número de asociadas.

**Comercialización:** la comercialización va directamente ligada con un producto de buena calidad, innovativo, diversificado, que cumpla con las exigencias del mercado actual lo cual representa un alto grado de éxito en la comercialización y aceptación del mismo.

Fortalezas:

- Vitrina de venta local.
- 2. Participación en ferias de reconocida trayectoria
- 3. Reconocimiento local, departamental y nacional
- 4. Mejoramiento de calidad
- 5. Variedad de productos

Debilidades:

1. El 65% de las asociadas de COOFA no tejen por su edad avanzada
2. Falta capital de trabajo para compra de producción
3. Falta de contactos y ventas comerciales
4. Falta de publicidad e imagen corporativa

La poca participación en ferias y eventos de comercialización se resalta como la mayor debilidad, seguidas de la falta de recursos para compra de la producción, unida a una mejor gestión en los procesos de comercialización.

En la artesanía, es supremamente importante hacerse conocer en eventos feriales y comerciales. Artesanías de Colombia es conciente de que al artesano hay que promocionarlo y para ello organiza dos eventos nacionales que son EXPOARTESANIAS Y MANOFACTO, pero también colabora con otros esfuerzos similares como la feria del eje cafetero, o AGROEXPO que también son excelente vitrina de venta y contactos comerciales. El enfrentar eventos donde asisten un gran número de competidores exige de parte del grupo de artesanas designar a personas responsables, que tengan la capacidad de enfrentar clientes exigentes y lograr el objetivo principal de la comercialización que es vender los productos y hacer contactos con nuevos clientes.

Para cumplir con esta estrategia se plantearon las siguientes actividades:

- Participar en un mínimo de 4 ferias que serian: EXPOARTESANIAS, MANOFACTO AGROEXPO Y QUIRAMA.
- Seleccionar y preparar a las mejores vendedoras, que además de ser responsables puedan incrementar las ventas y traer nuevos clientes. Esta designación no puede ser de capricho y de mandar por mandar. Por lo pronto son muy pocas las personas que están preparadas para estos eventos y por tanto se tiene que recurrir a ellas.
- La Cooperativa será la empresa u organización que anualmente presente el mayor número de productos y de nuevos diseños de excelente calidad, lo que le permitirá que las instituciones siempre recurran a ella para mostrar la artesanías de iraca de Sandoná y de Nariño.
- Fortalecer un centro de acopio de Materia Prima, de insumos, de productos en rama y de productos terminados.

La Cooperativa como toda empresa tiene que identificar sus oportunidades y sus amenazas.

Las oportunidades que se miran como de mayor aprovechamiento son:

- Se cuenta con Artesanías de Colombia, entidad promotora de las Artesanías en el País, quien conoce la vida y experiencia del grupo, donde tanto la Gerente como el Subgerente están pendientes de su gestión. Esta empresa ha tomado como modelo nacional de organización comunitaria a COOFA.

- Se cuenta con el Laboratorio Colombiano de Diseño para la Artesanía y la pequeña industria con sede en la Ciudad de Pasto. Hay que hacer conocer las necesidades de mejorar diseño y de participar en ferias nacionales e internacionales. Este es un proyecto que tiene que ser aprovechado por los artesanos.
- FERIAS NACIONALES. Son oportunidades de venta y comercialización que tienen que ser aprovechadas al máximo y esto no está sucediendo. La competencia se ha dado cuenta de esta importancia y han superado al grupo en muchos aspectos. El Stand de la Cooperativa tiene que ser uno de los mejores que se presente.
- En Nariño se desarrolla el Proyecto de la Cadena Productiva de la iraca, coordinada por don Jaime Mora, quien aprecia muchísimo al grupo y por tanto se tiene que conocer y estar preguntando que cosas se tiene programado para los eslabones en el Municipio de Sandoná o en otro municipio para participar activamente.
- El gobierno Departamental y Municipal. La Cooperativa tiene que hacer sentir su existencia tanto con las autoridades locales como departamentales. Las autoridades se enteran de eventos especiales con la presidencia de la República, el Ministerio de Agricultura y otras instancias y no saben a quien acudir cuando de presentar las artesanías se trata.
- El Internet y la página Web. Es una excelente estrategia para aprovechar la tecnología de las comunicaciones. El grupo tiene que tener su dirección electrónica y su página web donde también llegan nuevos clientes.
- Aprovechar al máximo las ofertas de certificación de la calidad "hecho a mano" que realiza ICONTEC con el apoyo de Artesanías de Colombia.
- La artesanía de la iraca utiliza una fibra natural totalmente biodegradable, con producción totalmente orgánica. Esta condición abre las puertas en los mercados nacionales e internacionales.
- Crédito de Fomento. El gobierno está promoviendo la otorgación de créditos muy blandos y la cooperativa no los está aprovechando
- Capacitación SENA. Esta institución está apoyando a los grupos asociativos en capacitación especializada. No se la aprovecha.

Las amenazas también se pueden apreciar y deben ser tenidas en cuenta por el grupo para no seguir perdiendo mercado y por tanto disminuyendo su capacidad competitiva.

- Los grupos locales de pequeñas asociaciones conocen las bondades de estar organizados y vienen realizando gestiones para fortalecer su capacidad de competir. De ninguna manera se puede perder más espacio. En otros municipios de la Cadena de la iraca también se vienen fortaleciendo nuevos grupos que esta entrando fácilmente a los nuevos mercados.
- Los tratados de libre comercio como el ALCA, el PACTO ANDINO, MERCOSUR y otros son negativos si nos cogen sin prepararnos para la competencia en productividad, y competitividad. Caso contrario traen buenos beneficios.
- Los cultivos ilícitos están desplazando el cultivo de la iraca.
- La producción de artesanías de iraca del Ecuador están llegando a los mercados del interior del País.
- Las jovencitas del campo no desean continuar con la costumbre y la cultura del tejido de iraca o paja toquilla.

ARTESANIAS DE COLOMBIA S.A.  
PROYECTO DE PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD EN CADENAS  
PRODUCTIVAS DEL SECTOR ARTESANAL  
MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO  
FOMIPYME

PERFIL DE VIABILIDAD  
PLANTA DE BLANQUEO Y TINTURADO Y COMERCIALIZADORA DE  
SOMBREROS Y ARTESANIAS TEJIDAS EN IRACA  
MUNICIPIO DE SANDONA  
(BORRADOR PARA DISCUSION)

ELABORADO POR:  
JAIME MORA RAMOS  
ECONOMISTA

San Juan de Pasto, Enero de 2004

## **PRESENTACION**

Una de las debilidades que tiene la Cadena Productiva de la Iraca en el Departamento de Nariño, tiene que ver con la estructura del sistema de comercialización que se ha generado de forma natural y que hasta el momento no ha sido intervenida con la estrategia de ampliar y conquistar nuevos mercados nacionales e internacionales.

En el Municipio de Sandoná se concentra el mayor acopio de la producción de sombreros y de otras artesanías tejidas con iraca de toda la región suroccidente del departamento de Nariño. La producción de los municipios de Linares, Ancuya, Consacá, La Flordida, Sapuyes, Ospina, Pupiales y los Andes Sotomayor se procesan, terminan, se acaban y se comercializan desde Sandoná. En el norte del Departamento el centro de acopio y comercialización de sombreros se encuentra en Colón Génova.

En el municipio de Sandoná se estima que existen unos 22 talleres de terminados, los cuales procesan, terminan y comercializan sombreros. A estos talleres se suman unas 12 pequeñas asociaciones locales, que por lo general comercializan la producción de sus asociadas. Estos 34 agentes productivos han acordado iniciar un proceso de asociación alrededor del proceso de comercialización con miras al mercado internacional y al cumplimiento de pedidos especiales que desbordan la capacidad de producción de cualquier taller o grupos asociativo. Paralelo e integrado a este proyecto se pretende montar y fortalecer una planta de blanqueado y tinturado de sombrero.

En un primer taller realizado el día 23 de enero de 2004, en las instalaciones del Centro Artesanal, además de formular un plan operativo para el año, se trabajó en la elaboración de un perfil de viabilidad técnica, social y económica para el montaje de una comercializadora de sombreros y artesanías tejidas en iraca. El día 4 de febrero se socializó el resultado del taller con los representantes de los grupos asociativos y de talleres de terminados y comercializadores. Este documento recoge las observaciones de los agentes productivos y muestra una visión general de lo que sería el proyecto y del movimiento comercial que alcanzaría a pesos del año 2004.

Aún existen algunos vacíos en cuanto al tipo de sociedad que se responsabilizaría de la ejecución del proyecto, pero hay bastante inclinación para que sea una sociedad de economía solidaria.

Lo más importante de esta experiencia que trata de nacer es la participación de los agentes productivos y de la administración local, los cuales están dispuestos a invertir recursos logísticos y económicos para sacar adelante la iniciativa.

## OBJETIVO GENERAL

Realizar a nivel de perfil un estudio de viabilidad económica y social para el montaje de una planta de blanqueo y tinturado, y una comercializadora de sombreros y artesanías tejidas con iraca en el Municipio de Sandoná.

## OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Realizar una exploración del mercado de los productos que tienen mayor demanda en el mercado nacional e internacional.
- Determinar el tamaño y la localización del Proyecto.
- Establecer los requerimientos de capital de inversión, necesarios para el montaje del proyecto.
- Estimar los ingresos y egresos del proyecto
- Explorar el impacto ambiental y social del proyecto
- Formular la organización que requiere el proyecto para su realización.

## METODOLOGIA

Este primer estudio a nivel de perfil se realiza con la información suministrada por los agentes de los eslabones de tejedoras, talleres de terminados, y comercializadores. Y se toman los documentos de investigación de mercados que ha realizado Artesanías de Colombia a nivel nacional. El perfil es formulado por los agentes con el acompañamiento de un técnico de Artesanías de Colombia en un taller participativo, donde todos presentan sus inquietudes, sus observaciones, sus recomendaciones y su experiencia en el tema.

1. **Mercado:** En una primera etapa el sombrero de iraca del Municipio de Sandoná y sus alrededores pretende generar una producción para el mercado Suramericano, Centro Americano y del Caribe. Países como Brasil, el mayor comprador de sombrero Colombiano, México, Venezuela, El Salvador, Guatemala, República Dominicana, y Paraguay están reportados como demandantes de la producción de sombrero nacional. Este mercado puede convertirse en una etapa que facilita un proceso de aprendizaje y ampliación de la oferta de acuerdo a los requerimientos del mercado. La producción actual que se realiza en Sandoná, como en los municipios vecinos se destina al mercado nacional, y en algunos casos sale al mercado externo por terceras personas localizadas en el interior del País.

Los servicios que inicialmente se han identificado son los siguientes:

- Compra venta de materia prima
- Centro experimental de blanqueo y tinturado de sombreros y de materia prima.
- Compra venta de insumos (anilinas naturales y químicas)
- Servicio de blanqueado de sombreros
- Servicio de tinturado de sombreros y de materia prima

Para iniciar a calcular la oferta y demanda de los servicios y negocios que tendrá el proyecto el ejercicio se realiza con la siguiente información:

Se estima que el municipio mueve alrededor de 200 mazos semanales y que la demanda de los meses de mayo y junio disminuye a su máxima expresión. Por tanto se tiene:

$$\begin{aligned} 200 \times 4 \text{ semanas} &= 800 \text{ mazos mes} \\ 800 \times 10 \text{ meses} &= 8.000 \text{ mazos año} \end{aligned}$$

Se estima que de un mazo pueden salir 8 sombreros, situación que permite deducir que la producción de sombreros alcanza un total de 6.400 unidades mes y 64000 sombreros por año, equivalentes a 533 docenas mensuales y 5333 docenas anuales. En este valor se estima que el 71% es sombrero corriente, el 27% es sombrero fino y el 2% es sombrero superfino.

De acuerdo a la información suministrada por los agentes productivos del municipio la producción de sombreros en las tres categorías es:

	Producción año
Sombrero corriente:	45.440 Unidades
Sombrero fino:	17.280 Unidades
Sombrero Superfino:	1.280 Unidades
TOTAL	64.000 Unidades

Por el nivel de participación que tiene el sombrero, este ejercicio se realizará únicamente con sombreros, los otros productos artesanales tejidos con esta fibra no se tienen en cuenta.

## 2.- TAMAÑO DEL PROYECTO

### Primer Negocio: Compra venta de iraca

El proyecto pretende mover el primer año 8.000 mazos, el segundo año 10.000 mazos y el tercer año 12.000 mazos de iraca. El 80% de esta iraca se venderá en blanco y el resto se comprará y venderá tinturada. Por tanto las compras se estiman así:

Iraca Blanca:	
- Mazos de iraca corriente	4544
- Mazos de iraca fina	1728
- Mazos de iraca superfina	128
Iraca Tinturada	
- Mazos de iraca tinturada	1600

## **Segundo negocio: Compra venta de sombreros**

Este proyecto pretende aumentar la comercialización actual en un 50% en un término de tres años. Esta estimación implica que la comercializadora de sombreros y artesanías movería la siguiente producción.

Sombrero corriente:	22.720 Unidades
Sombrero fino:	8.640 Unidades
Sombrero Superfino:	640 Unidades
TOTAL	32.000 Unidades

En este escenario se aprecia que el mercado nacional existente no se lo compite y únicamente se entra en un negocio que por lo pronto se está perdiendo.

## **Tercer Negocio: Compra venta de tintas y químicos**

Básicamente se vendería tintas artificiales e insumos químicos. Se estima que en un año se puede comprar y vender unos 1000 kilos de tinta producida por los laboratorios especializados.

## **Cuarto Negocio: Servicio de Blanqueado de sombrero**

El proyecto pretende ofrecer el servicio de blanqueado, mediante la adecuada utilización de insumos y químicos, como es el caso del peróxido de hidrógeno y el azufre. Persigue abolir el riesgo de la salud de los operarios y estandarizar la calidad.

El costo real de este servicio, se tiene que calcular de manera más exacta cuando se tenga claridad sobre el tipo de tecnología que se pretende implementar. Por lo pronto se ha estimado que anualmente se estarán blanqueando unos 32.000 sombreros equivalentes a unas 2667 docenas. El valor de blanqueado por docena se estima inicialmente en \$ 4000.

## **Quinto negocio: Servicio de tinturado**

Este negocio pretende mejorar la firmeza y la homogeneidad del color en los sombreros de iraca, con el propósito de satisfacer a los clientes que no permiten variedad de tonos por el tinturado con procesos artesanales que hoy se realizan. Se estima que anualmente se tinturarán unos 12.800 sombreros, equivalentes a 166 docenas. El valor de tinturado de una docena se estima en \$ 5.000. Este servicio también se extenderá a tinturar materia prima.

La sede y localización de este proyecto se realizará en el municipio de Sandoná y se cuenta con un excelente local en el centro artesanal.

En este primer ejercicio de cálculo de excedentes se aprecia las bondades del proyecto, por cuanto en un año, el primero de haber iniciado operaciones muestra un excedente de \$ 57.239.000. Este valor se incrementará a medida que se vaya ganando espacio en el mercado externo y en los pedidos especiales. El proyecto de la cadena para volver exitosa esta iniciativa estará promoviendo acuerdos comerciales con los municipios que son fuertes en tejido para cumplir con la demanda que genera este tipo de iniciativas.

## **5. Impacto Ambiental y Social**

La realización de este proyecto implica la sustitución de combustible leña por el combustible de gas propano. El uso adecuado de peróxido de hidrógeno evitará enfermedades respiratorias y dermatológicas en la población que actualmente opera estos procesos.

La palma de iraca es una planta bondadosa para realizar un manejo agro sostenible, en donde se la utiliza como materia prima y a la vez sirve para reforestar y recuperar suelos. Igualmente está siendo manejada como monocultivo y como plantío agroforestal, donde se la combina con productos de pan coger.

Un proyecto de esta magnitud asegura la generación de empleo e ingresos a más de 5000 mujeres artesanas del Municipio de Sandoná y proyecta beneficiar en el mediano plazo a una 10.000 mujeres campesinas de la región. Del cultivo se beneficiarán unos 500 agricultores, del rpiado unas 200 personas y del terminado unas 100 personas. Este proyecto no afectará a los actuales comercializadores, pero generará mayor valor agregado en la región y mejores procesos y canales de comercialización.

## **6. Organización**

El ente gestor no está definido, pero se está promoviendo la posibilidad de crear una empresa solidaria que beneficie a todos los eslabones del municipio y de la región de influencia.

Con el aval de la ONUDI, quien estará revisando y enriqueciendo este ejercicio, el proyecto se presentará a través de una de las organizaciones existentes en el Municipio que sea exitosa en su gestión u otra figura empresarial que sea necesaria. Las organizaciones existentes en el municipio definirán quien será el ente gestor.



## CADENA PRODUCTIVA DE LA IRACA EN NARIÑO

MUNICIPIO: Ancuya
GRUPO: Asociación de Artesanas de Ancuya - AMA
ESLABON: Tejido
NOMBRE DEL PROYECTO: Fortalecimiento del Taller de terminados de sombrero superfino con la Asociación de Artesanas de Ancuya - AMA
Nº BENEFICIARIOS DIRECTOS: 50 Artesanas
OBJETIVO GENERAL DEL PROYECTO: Fortalecer un taller de terminado y acabado de sombrero con la Asociación de Artesanas de Ancuya - AMA.
OBJETIVOS ESPECIFICOS: Realizar un proceso capacitación y entrenamiento de terminado manual del sombrero superfino. Realizar un taller de capacitación y entrenamiento de terminado y acabado de sombrero con prensa mecánica. Realizar un taller de capacitación y entrenamiento de tinturado de iraca. Fortalecer el proceso de comercialización de las artesanías.
ACTIVIDADES A DESARROLLAR: Seleccionar una artesana del Municipio de Sandoná que domine el terminado manual de sombrero, e igualmente un artesano que pueda replicar y socializar el terminado de sombrero con la prensa hidráulica. Realizar una inducción y elaborar el plan de trabajo entre los dos artesanos y los técnicos del Proyecto de la iraca de Artesanías de Colombia. Concertar con las artesanas los detalles del evento (fecha, horas, lugar, etc.). Evaluación del nivel de aprendizaje de la técnica de terminado manual con muestras de los trabajos realizados. Mejorar los conocimientos sobre tinturado de iraca con tintes naturales y tintes químicos, aprovechando los profesionales del Laboratorio Colombiano de Diseño. Implementar un centro de acopio de materia prima y productos terminados que tengan garantía de mercado.

PRODUCTOS A ENTREGAR: 50 artesanías con conocimiento de terminado manual de sombrero superfino. Un taller de terminado y acabado de sombreros. 50 artesanías con conocimientos sobre tinturado de iraca. Un centro de acopio de materia prima y sombreros en rama y terminados.

**PRESUPUESTO**

<b>RUBRO</b>	<b>VALOR TOTAL</b>	<b>FINANCIACIÓN</b>
Honorarios Artesanos Capacitadores	1.200.000,00	Los financia el Municipio
Materiales	500.000,00	Municipio de Ancuya
Honorarios Técnicos Artesanías de Colombia	2.000.000,00	Artesanías de Colombia
Viáticos y Transporte Técnicos A.de	200.000,00	Artesanías de Colombia
Alimentación asistentes	500.000,00	Beneficiarios
Catálogo	2.000.000,00	Municipio de Ancuya
Equipo tinturado	2.000.000,00	Municipio de Ancuya
Capital de Trabajo	3.000.000,00	Beneficiarios
<b>TOTAL</b>	<b>11.400.000,00</b>	
<b>COFINANCIACION</b>		
MUNICIPIO DE ANCUYA	5.700.000,00	
ARTESANIAS DE COLOMBIA	2.200.000,00	
BENEFICIARIOS	3.500.000,00	
<b>TOTAL</b>	<b>11.400.000,00</b>	

<b>ELABORÓ</b>	<b>REVISÓ</b>	<b>APROBÓ</b>

**ARTESANIAS DE COLOMBIA S.A.  
PROYECTO DE PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD EN CADENAS  
PRODUCTIVAS DEL SECTOR ARTESANAL  
MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO  
FONDO FOMIPYME.**

**PERFIL DE VIABILIDAD  
CENTRO DE ACOPIO DE SOMBRERO EN RAMA Y  
SOMBRERO TERMINADO EN EL MUNICIPIO DE  
COLON GENOVA  
(Borrador para discusión)**

**ELABORO:**

**JAIME MORA RAMOS  
ECONOMISTA**

**San Juan de Pasto, Diciembre de 2003**

## PRESENTACIÓN

Uno de los principales problemas que se encuentra en los proyectos que se desarrollan en las cadenas productivas del sector artesanal, del agroindustrial, del agropecuario y del industrial son los relacionados con los procesos de comercialización.

En el caso del proyecto que viene coordinando Artesanías de Colombia con la Cadena Productiva de la Iraca en Nariño, existen dificultades de comercialización desde el eslabón de cultivadores, procesadores y productos finales.

En Nariño existen dos regiones claramente demarcadas para aprovechar la palma de iraca, la primera se encuentra entre los municipios de Linares, Sandoná, Ancuya, Consacá, La Florida, Ospina, Sapuyes y Pupiales. Como eje principal de esta cadena está los municipios de Sandoná y Linares. La segunda región se encuentra en el Norte del Departamento y son los municipios de Colón Génova, San Pablo, La Unión, La Cruz y el Municipio de Florencia (Cauca).

Por iniciativa local el eslabón de los talleres de terminados del Municipio de Colón Génova ha iniciado un proceso de organización empresarial alrededor de el acopio de sombrero en rama y de sombrero terminado. Todos los 7 talleres existentes en la localidad están de acuerdo en iniciar esta experiencia de asociación empresarial que busca comercializar la producción de sombreros de los 5 municipios del norte, en los cuales se incluye uno del Cauca.

En cumplimiento de un compromiso institucional con los artesanos de Colón Génova se ha sistematizado este primer borrador de los temas tratados y que son el soporte de las primeras reuniones que se realizaron. Es muy claro para todos los agentes y técnicos de Artesanías de Colombia que este es un documento que se debe enriquecer hasta llegar al objetivo deseado.

## 1. OBJETIVO:

Continuar el proceso participativo de avance de actividades en los eslabones y concertar acciones a seguir a corto y mediano plazo con los agentes de los talleres de terminado y comercialización de sombreros para sistematizar y formular el proyecto de acopio de sombrero en rama y sombreros terminados.

## 2. DESARROLLO DE ACTIVIDADES:

7 Propietarios de los 7 talleres existentes en el municipio de Colón Génova acuerdan aunar esfuerzos para montar un centro de acopio de sombrero en rama y sombrero terminado, capaz de demandar la totalidad de la producción de sombreros de Colón Génova, La Cruz, San Pablo, La Unión y Florencia (Cauca), este ultimo por ser colindante con el municipio de San Pablo y ser una localidad importante en la producción y comercialización de materia prima y sombrero en rama.

Los talleres que se compromete a iniciar esta experiencia son los siguientes:

1. Taller de Luz Marina Gutiérrez -
2. Taller de Omar Gómez -
3. Taller de Rosa Ordóñez -
4. Taller de Bolívar Muñoz -
5. Taller de Luis Antonio Burbano -
6. Taller de Bertha Gómez -
7. Taller de Eliécer Muñoz -

### VOLUMEN DE PRODUCCIÓN DE SOMBREROS EN RAMA QUE SE PRETENDE COMERCIALIZAR – año 2003.

TALLER	QUINCENA BAJA DOCENAS	QUINCENA ALTA DOCENAS	MOVIMIENTO AÑO DOCENAS
Luz Marina Gutiérrez	30	50	1200
Omar Gómez	150	150	3600
Serafin Lasso	50	60	1440
Bolívar Muñoz	60	90	2160
Luis Burbano	70	70	1680
Bertha Gómez	130	130	3120
Eliécer Muñoz	40	60	1440
TOTAL	530	610	14 640

Capital de trabajo para acopio de sombrero en rama:

Valor docena	\$ 38.000
Sombreros rama para 3 meses / Docenas	3.660
Valor de Compra (1800 Unidad)	21.600
Capital de trabajo para 3 meses	79.056.000

Capital de trabajo para arreglo de sombrero:

Sombreros para arreglo 3 meses/Docenas	3.660
Valor de arreglo por docena	\$10.000
Capital de trabajo para 3 meses	\$ 36.600.000

Capital de trabajo total para 3 meses \$115.656.000

En el valor anterior falta el valor de los gastos de administración, en el que estarían, arriendo, servicios públicos, servicios personales para gerencia y contabilidad, e intereses de los recursos de crédito.

Estos requerimientos para capital de trabajo se financiarían así:

Recursos de crédito con la modalidad de crédito individual sin garantía para cada taller por valor de \$ 4.800.000.	\$ 33.600.000
Recursos propios	\$ 82.056.000
Valor total	\$ 115.656.000

INGRESOS BRUTOS:

Ingresos por venta de sombrero terminado:

Número de docenas vendidas año	14.640
Valor de venta docena	\$ 38.000
Valor anual de ventas de sombreros	\$ 556.320.000
Valor anual de sombreros en rama	\$ 316.224.000
Valor anual de arreglo sombreros	\$ 146.400.000
Costos año de producción de sombreros	\$ 462.624.000
Ingresos brutos año	\$ 93.696.000

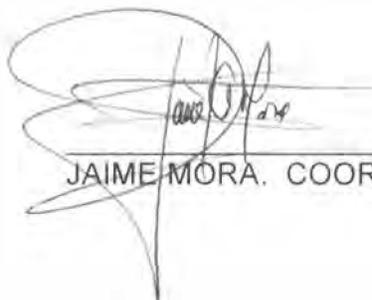
Nota : Se deberá calcular los gastos de arriendo, servicios públicos, servicios personales, gastos de oficina e intereses de crédito entre otros.

Las reglas de oro sobre las cuales se firma este acuerdo comercial hasta la fecha son:

1. Los propietarios de los talleres asociados pretenden suscribir acciones, valorando una acción y dejando en libertad al asociado de adquirir el número que más le convenga o esté en capacidad de adquirir. No se ha descartado la posibilidad de adquirir las acciones en partes iguales. Este tema continúa en estudio.
2. Todos los talleres de terminados y acabados del municipio de Colón Génova esta dispuestos a realizar el proceso de terminado para la sociedad que se crea. Inicialmente se ha pensado en pagar una tarifa de \$ 10.000 la docena de sombreros terminados.
3. Para acopiar el sombrero en rama, en la etapa de aprendizaje se viene designando a 2 o 3 personas, quienes establecen un precio de compra que se prevé no variarlo durante un periodo determinado, para que ni vendedora, ni comprador se perjudiquen. En el siguientes paso, o sea cuando la sociedad inicie a manejar su propio capital se establecerán acuerdos de compra con las asociaciones de artesanas de los municipios del norte de Nariño, o sea San Pablo, La Unión, La Cruz, las artesanas de la Asociación y las del Municipio de Florencia (Cauca), el cual colinda con esta región. Estos negocios en lo posible se pretenden realizar de contado.
4. El centro de acopio contratará los servicios de los talleres y está por definirse la estrategia para distribuir las cantidades a cada taller. Si se alcanza la financiación para estructurar el capital de trabajo este servicio se pagará de contado.
5. El precio del sombrero para la venta lo establecerá el centro de acopio, el cual regirá para toda la producción y mercancía que se embodegue. La empresa establecerá las sanciones para quien realice una competencia desleal.
6. La política de ventas se regirá fundamentalmente por ventas de contado. Puede haber unas excepciones, pero estas ventas especiales no pueden tener crédito mayor a 30 días.
7. Se intentará manejar un capital de trabajo de tres meses para acopiar sombrero en rama, y producto terminado por valor de \$ 115.656.000.
8. Se continuará comercializando las tres (3), calidades que hasta el momento tienen demanda nacional y regional.
9. El Coordinador de la Cadena de la Iraca en Nariño a nombre de Artesanías de Colombia, se compromete a entregar un primer borrador de los temas tratados para que se vaya enriqueciendo y construyendo un documento previo que legisle el acuerdo o la nueva sociedad. Igualmente se iniciará a gestionar los créditos de FINAGRO, que tienen cubrimiento del 100% con garantía del Fondo Agropecuario de Garantías.
10. En una primera etapa no se legalizará la empresa. Únicamente cuando haya la suficiente claridad sobre las operaciones comerciales y el conocimiento sobre las bondades económicas y sociales del proyecto y los socios comprometidos se entrará a legalizar la nueva empresa.

11. El mercado externo será una meta de mediano y largo plazo que se irá explorando y aprendiendo para que en el momento de iniciar a enviar la producción a los mercados internacionales se tenga la claridad de la oferta y así conocer los compromisos comerciales que se pueden adquirir.
12. Con el propósito de iniciar los primeros contactos entre municipios, se aprovechará un evento que se realizará en las primeras semanas del año 2004 en el Municipio de Colón Génova. En este evento se capacitará a tejedoras en tintes, diseños y con los talleres de terminados se capacitará en el uso adecuado del peróxido de hidrógeno. El taller de capacitación lo cofinanciarán Artesanías de Colombia, el municipio de Colón Génova, y los Municipios de San Pablo, La Unión, La Cruz y Florencia (Cauca).

FIRMA :



JAIME MORA. COORD. MINICADENA

**ARTESANIAS DE COLOMBIA S.A.  
LABORATORIO COLOMBIANO DE DISEÑO  
MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO  
FOMIPYME**

**PERFIL DE PROYECTO  
MONTAJE DE UN CENTRO DE ACOPIO PARA FIBRA ARTESANAL DE IRACA CON PLANTA  
DE TUTURADO EN EL MUNICIPIO DE LINARES - NARIÑO**

**ELABORADO POR:  
JESUS EVELIO PORTILLA CAICEDO  
Ingeniero Agrónomo**

**San Juan de Pasto, Diciembre de 2003**

## PRESENTACIÓN

La fibra de iraca, útil en las labores de artesanía para sombrero y otros productos elaborados por cerca de 12.000 familias en el departamento de Nariño, concentra la producción agrícola en 5 municipios definidos integralmente por la influencia de las microcuencas de los ríos Guáitara en el Occidente y río Mayo en el Norte. Se caracteriza culturalmente el municipio de Linares en el occidente por ser el centro de mayor producción de fibra, que incluso puede abastecer los municipios de influencia de la minicadena en la zona occidente y sur, hasta posicionar producto en el Norte. Semanalmente salen cantidades significativas de fibra sin que los cultivadores y rpiadores se beneficien eficientemente con la rentabilidad del cultivo que es buena.

Se ha observado con claridad en el desarrollo del proyecto FOMIPYME en el departamento de Nariño sobre productividad y competitividad de la cadena productiva de iraca, y que viene coordinando Artesanías de Colombia, que es posible mejorar los procesos de comercialización de la fibra de iraca posicionando el producto desde un territorio local a todos los municipios interesados en el desarrollo de la artesanía a partir de iraca. Conocido es que en todos los eslabones llámense cultivadores, procesadores, tejedores y demás existen deficiencias en el eslabón que mueve toda la economía de la fibra y tiene que ver con la comercialización.

Como problema central para solucionarse los inconvenientes, es la falta de organización de los productores para establecer pautas de orden en la comercialización del producto.

Apoyados por artesanías de Colombia, el eslabón de los Cultivadores y Rpiadores del municipio de Linares muestran interés en el proceso de fortalecer la comercialización de la fibra, mediante el acopio de la materia prima producida en el municipio y la distribución exclusiva al resto de municipios dedicados al tejido, principalmente en la zona de influencia del occidente y sur de Nariño. Al tiempo se observa intención además de hacer montaje de una planta para el tinturado y posterior distribución de la fibra en el resto de municipios. La Junta directiva de la asociación de cultivadores y rpiadores han acordado dar inicio a esta posibilidad, iniciando con un proceso de organización empresarial, que busca comercializar la producción total de fibra sucedida en el municipio de Linares.

Artesanías de Colombia ha iniciado el acompañamiento de este proceso hasta la formulación del proyecto, quedando establecido que tanto los cultivadores, rpiadores y personal técnico de Artesanías de Colombia deben permanentemente enriquecer la información hasta llegar al objetivo propuesto.

## PROBLEMATICA

- No se homogeniza el color de la materia prima ni se define la calidad del tinte usado
- Se realizan inadecuados procesos de tinturado y nadie los controla
- No se tiene dimensionada la oferta de materia prima existente en el municipio de Linares.
- No hay contacto con el mercado para saber lo que se necesita
- No se homogeniza la calidad de la fibra: calibres, resistencia, colores
- Los canales de comercialización existentes no son los más adecuados

## OBJETIVOS

### General

Perfilar el estudio de preinversión para el montaje de un Centro de Acopio para fibra artesanal con planta de tinturado en el municipio de Linares – Nariño.

### Específicos

- Analizar un estudio de Mercadeo de la fibra natural de iraca en Nariño.
- Definir la oferta y la demanda de materia prima en el municipio

REUNION CON REPRESENTANTES DEL ESLABON DE CULTIVADORES Y RIPIADORES DEL  
MUNICIPIO DE LINARES - NARIÑO

FECHA : Diciembre 11 de 2003

LUGAR : UMATA – Linares

HORA : 1:00 de la tarde

1 OBJETIVO

Continuar el proceso participativo de avance de actividades en los eslabones y concertar acciones a seguir a corto y mediano plazo, con los agentes de los cultivadores y ripiadores de fibra de iraca con el fin de iniciar la formulación del proyecto sobre acopio y tinturado de paja toquilla en el municipio de Linares.

2. DESARROLLO DE ACTIVIDADES

- a) Informe de avance Minicadena de iraca a cargo del señor Jaime Mora Ramos.
- b) Informe de los representantes de los Eslabones de los Cultivadores y ripiadores.
- c) Sistematización del perfil empresarial de un Centro de Acopio de paja toquilla y planta de tinturado.

Los representantes de la Junta directiva de la Asociación de productores de iraca en el municipio de Linares, incentivados por Artesanías de Colombia, acuerdan aunar esfuerzos para el montaje de una planta de tinturado y un centro de acopio de paja toquilla con capacidad de atender la demanda total de fibra para los municipios de Linares, Ancuya, Sandoná, Consacá, La Florida, Pupiales, Sapuyes, incluso abastecer en alguna cantidad definida para los municipios de la Zona norte de Nariño: Colón Génova, La Cruz, San Pablo y La Unión.

VOLUMEN DE PRODUCCIÓN DE FIBRA DE IRACA PARA COMERCIALIZAR EN EL CENTRO DE  
ACOPIO \_ LINARES

Unidad de Area	No de plantas por/ha	No de cogollos por cosecha	No de cosechas por año	No. De Mazos total
1 Hectárea	1.500	4	13	780
129 Hectáreas		4	13	100.620

El total de producción obtenida anualmente, se divide entre los 12 meses para obtener la producción mensual de fibra en el municipio de linares y orientar el ensayo a determinar el Capital de trabajo inicial requerido para el acopio de fibra.

COSTOS ACTIVIDAD DE RIPIADO

No de mazos comprados en 1 mes: (80%)	6.708
Valor ripiado por mazo:	\$500
Valor proceso corriente:	\$3.345.000
No de mazos comprados mes: (20%)	1.677
Valor ripiado por mazo:	\$800
Valor proceso extrafina:	\$1.341.600
Capital de trabajo total para 1 mes:	\$4.695.600
Capital de trabajo total tres meses:	\$14.086.800

COSTOS ELABORACION ESCOBAS

No de escobas producidas con fibra corriente	
6.708 mazos/5 mazos = 1.341 docenas	
1.677 mazos/3 mazos = 559 docenas	
Costo para 1 docena de escobas:	\$8.000
No de docenas de escobas 1 mes:	1.900
Costo total elaboración escobas 1 mes	\$15.200.000
Costo total elaboración escobas 3 meses	\$45.600.000

## CAPITAL DE TRABAJO PARA ACOPIO DE FIBRA DE IRACA:

### 1. MAZOS

No de mazos mensuales producidos	8.385
Valor del mazo procesado	\$7.000
Valor de compra en un mes	\$58.695.000
Valor de Compra en tres meses	\$176.085.000
Capital de trabajo para 3 meses	\$176.085.000

### 2. ESCOBAS

No de docenas de escobas producidas	1.900
Valor de docena	\$14.000
Valor total de compra	\$26.600.000
Capital de trabajo escobas 3 meses	\$79.800.000

El Capital de trabajo total para acopio de Fibra y de escobas para tres meses de la producción total del municipio de Linares es de \$255.885.000.

Importante considerar la posibilidad de que los cultivadores y/o rpiadores asociados contribuyan con capital en efectivo, considerando que a través de créditos asociativos cada usuario podría endeudarse en \$500.000 para un total de \$100.000.000 solucionado el problema de las garantías.

En el valor descrito anteriormente, no se relacionan los gastos de administración, tales como: arriendo, servicios públicos, honorarios de administración (contabilidad, gerencia) e intereses de los recursos de crédito

## INGRESOS BRUTOS:

### INGRESOS POR VENTA DE PAJA DURANTE UN AÑO:

Número de mazos paja corriente: 80%	80.496
Valor de venta mazo corriente	\$8.000
Valor anual de ventas de corriente	\$643.968.000
Número de mazos extrafina: 20%	20.124
Valor de venta mazo extrafina	\$ 10.000
Valor anual de venta extrafina	\$201.240.000
Ingresos brutos año por mazos .....	\$845.208.000

## INGRESOS POR VENTA DE ESCOBAS DURANTE UN AÑO

No. De docenas de escoba con fibra corriente (80%)	16.099
No. De docenas de escoba con fibra extrafina (20%)	6.708
No. Total de docenas de escobas año	22.807
Valor de una docena de escobas	\$16.000
Valor anual de venta	\$364.912.000
Ingreso bruto año por escobas	\$364.912.000

INGRESO TOTAL AÑO: 1.210.120.000

La elaboración de escobas a partir de la fibra excedente de iraca ocurrida en el procesamiento, es muy importante considerarla e incluirla en el manejo del centro de acopio. Según información de agricultores y ripiadores, representa una buena renta la elaboración de escobas, máxime cuando se encuentran definidos mercados municipales en Nariño: Linares, Túquerres, Ipiales, Pasto, Sandoná y El Tambo. Conveniente se mira la posibilidad de continuar comercializando la escoba en rama, o sea sin la herramienta (palo) para maniobrarla.

La administración municipal de Linares permanentemente ha apoyado el componente artesanal de Linares, y ahora se vislumbra la gran posibilidad de lograr acceder a un lote de terreno para el montaje y funcionamiento del centro de acopio y la planta de tinturado, cuyo valor está alrededor de los \$50.000.000

Como estrategia de conseguir recursos se ha pensado presentar un proyecto a Cofinanciación donde aportarían porcentualmente el municipio, el gobierno nacional, el gobierno internacional y los cultivadores.

El aporte de los cultivadores estaría representado en una cuota inicial de apoyo al proyecto por valor de \$10.000 cada uno de los 200 socios, para un aporte total de \$20.000.000.

Un costo aproximado para el montaje, manejo y funcionamiento del centro de acopio y montaje de una planta de tinturado es:

COSTOS DE INVERSION

ACTIVOS FIJOS:

Lote de terreno:	\$50.000.000
Maquinaria y equipo:	200.000.000
Muebles y enseres:	10.000.000

CAPITAL DE TRABAJO

Compra de fibra procesada:	176.085.000
Compra de escobas en rama:	79.800.000

COSTOS DIFERIDOS

Estudio	\$10.000.000
---------	--------------

Total Inversión \$525.885.000

Aporte del municipio: \$50.000.000 para compra de lote  
\$30.000.000 para adecuación de la  
infraestructura

Aporte del gobierno nacional  
y/o internacional: \$320.000.000 para consecución y montaje de la planta de tinturado  
y apoyo en las obras de infraestructura y capital de trabajo

Aporte de la comunidad: \$20.000.000 como aporte en cuotas de \$10.000 cada uno  
\$100.000.000 en crédito.

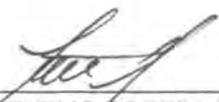
Nota : Quedan por calcular los gastos de administración enunciados anteriormente y los intereses de crédito, entre otros.

Las reglas de oro sobre las cuales se firma este acuerdo comercial, son hasta la fecha:

1. Los asociados pretenden suscribirán acciones, valorando una acción y dejando en libertad al asociado de adquirir el número que más le convenga o esté en capacidad de adquirir. No se ha descartado la posibilidad de adquirir las acciones en partes iguales. Este tema continúa en estudio.
2. Todos los asociados están dispuestos a realizar el proceso de compra y transformación de la fibra para la sociedad a crearse. Se estabilizará el precio de mazo tanto en verde como procesado.

3. Para acopiar el sombrero en rama en la etapa de aprendizaje, se viene designando a dos o tres personas encargadas de establecer un precio de compra que se prevé no varía durante un periodo determinado, con el fin de no causar perjuicio alguno ni al vendedora, ni al comprador. En el siguientes paso, es decir, cuando la sociedad comience a manejar su propio capital se establecerán acuerdos de compra con las asociaciones de cada municipio. Estos negocios en lo posible se pretenden realizar de contado.
4. El centro de acopio contará con los servicios de infraestructura necesaria para el manejo administrativo y contable del proyecto. Estará adecuado para almacenaje y manejo de la fibra en acopio.
5. El precio del mazo procesado para la venta lo establecerá el centro de acopio, el cual regirá para toda la producción y mercancía que se embodegue. La empresa establecerá las sanciones para quien realice una competencia desleal.
6. La política de ventas se regirá fundamentalmente por ventas de contado. Pueden presentarse algunas excepciones, con un crédito no mayor a 30 días.
7. Se intentará manejar un capital de trabajo para tres meses, con el fin de acopiar fibra, escoba y fibra tinturada.
8. Se continuará comercializando las dos (2), calidades de fibra que hasta el momento tienen demanda nacional y regional.
9. El Coordinador de la Cadena de la Itraca en Nariño a nombre de Artesanías de Colombia, se compromete a entregar un primer borrador de los temas tratados para que se vaya enriqueciendo y construyendo un documento previo que legisle el acuerdo o la nueva sociedad. Igualmente se iniciará a gestionar los créditos de FINAGRO, que tienen cubrimiento del 100% con garantía del Fondo Agropecuario de Garantías.
10. En una primera etapa no se legalizará la empresa. Únicamente se hará esta gestión cuando haya la suficiente claridad sobre las operaciones comerciales y el conocimiento sobre las bondades económicas y sociales del proyecto y los socios comprometidos.
11. El mercado externo será una meta de mediano y largo plazo, que se irá explorando y aprendiendo para que en el momento de iniciar a enviar la producción a los mercados internacionales se tenga la claridad de la oferta y así conocer los compromisos comerciales que se pueden adquirir.
12. Con el propósito de iniciar los primeros contactos entre municipios, se aprovechará un evento que se realizará en las primeras semanas del año 2004 en el Municipio de Linares.

FIRMA :



---

JESUS EVELIO PORTILLA CAICEDO  
Asesor Artesanías de Colombia



## CADENA PRODUCTIVA DE LA IRACA EN NARIÑO

MUNICIPIO: CRUZ
GRUPO: Asociación de Artesanas Cruceñas
ESLABÓN: Tejido
NOMBRE DEL PROYECTO: Proyecto de Fortalecimiento productivo y empresarial de la Organización que asocia a las artesanas del Municipio de la Cruz.
Nº BENEFICIARIOS DIRECTOS: 50 Artesanas
OBJETIVO GENERAL DEL PROYECTO: Realizar un Proyecto que fortalezca productiva y empresarialmente la organización de las artesanas de la irca en el Municipio de La Cruz.
OBJETIVOS ESPECÍFICOS: Formular y montar un centro Productivo y Comercial de materia prima y productos tejidos en iraca, en el Municipio de La Cruz, el cual gestionará los siguientes negocios: a) Negocio 1: Compra venta de iraca o materia prima; b) Negocio 2: Compra venta de sombrero en rama. c) Negocio 3. Compra venta de anilinas garantizadas.
ACTIVIDADES A DESARROLLAR:  Negocio 1: Compra venta de iraca o materia prima. Se intentará establecer un contacto directo con los municipios de Linares, Colón Génova, San Pablo, La Unión, Colón Génova y Florencia (Cauca) para que haya una proveeduría permanente y el grupo establezca un punto de venta de materia prima.  Negocio 2: Compra venta de sombrero en rama. Las artesanas realizarán su trabajo en sus respectivas casas y lo venderán a la asociación. Este producto lo venden en rama por cuanto el terminado de sombreros implica el uso de unos niveles de tecnología y conocimiento que no existen ni en el grupo ni en el municipio de la Cruz. En una primera etapa se comercializará el sombrero en rama con agentes comercializadores regionales, especialmente aquellos que son conocidos por su seriedad y cumplimiento. Se realizarán contactos con los grupos asociativos y Talleres del Municipio de Colón Génova.  Negocio 3: Compra venta de anilinas garantizadas. La Asociación comprará al por mayor tintas especiales para tinturar la iraca y la venderá en pequeñas porciones a las socias.
La Asociación promoverá la venta de estos productos con agentes comercializadores regionales y presentará los mismos en eventos feriales para consecución de nuevos clientes y mercados.

PRODUCTOS A ENTREGAR: a) Un Centro Productivo y de Comercialización de la Asociación; b) 50 personas conocen el tinturado con proceso artesanal.

PRESUPUESTO		
RUBRO	VALOR TOTAL	FINANCIACIÓN
Honorarios Artesano o Diseñador	1.000.000,00	Se realiza con un artesano y una Diseñadora contratada por Artesanías de Colombia
Materiales	300.000,00	80% Municipio y 20% artesanas
Viáticos y Transporte	100.000,00	Municipio de la Cruz
Alimentación asistentes y refrigerios	500.000,00	Municipio de la Cruz - Beneficiarios
Capital de Trabajo	5.000.000,00	60% Municipio - 40% Artesanas
Honorarios Diseñadora	1.500.000,00	Artesanías de Colombia
Insumos tintes para capacitación	300.000,00	Artesanías de Colombia
Honorarios Asesoría Empresarial	1.500.000,00	Artesanías de Colombia
<b>TOTAL</b>	<b>10.200.000,00</b>	
<b>COFINANCIACION</b>		
ARTESANIAS DE COLOMBIA	4.300.000,00	
MUNICIPIO DE LA CRUZ	3.840.000,00	
ARTESANAS	2.060.000,00	
<b>TOTAL</b>	<b>10.200.000,00</b>	