



A R T E S A N I A S D E C O L O M B I A S . A .

DOCUMENTO DE OBJETIVOS, POLITICAS Y PROGRAMAS

Presupuesto de 1974

ARTESANIAS DE COLOMBIA S.A,

DOCUMENTO DE OBJETIVOS, POLITICAS Y PROGRAMAS

Presupuesto de 1974

Bogotá, Noviembre de 1973

1. PROPOSITO:

(El propósito es la mira fundamental de la entidad, su objeto principal, la finalidad genérica que justificó su creación como instrumento especializado de fomento).

Dignificar y mejorar al artesano Colombiano, elevando su nivel cultural, profesional, social y económico; y propender por el desarrollo y promoción de la artesanía, dentro del marco de los planes y políticas de desarrollo del país. (Estatutos, Artículo 2o.).

2. OBJETIVOS:

(Los objetivos son los fines específicos de la institución, el marco en que se inscriben sus programas, la guía para orientar y evaluar los esfuerzos de la administración).

a) En relación con los artesanos:

- 2.1 Asistencia Técnica y Financiera: Prestar asistencia integral al artesano, en sus problemas de producción y distribución, y canalizar en el mismo sentido la ayuda de otras entidades, procurando cubrir el suministro de materias primas, herramientas y equipos; la asesoría en diseño; el crédito; la tecnificación de la producción; los aspectos administrativos y contables; el mercadeo e, inclusive, la ayuda en la gestión para los servicios públicos y trámites oficiales.
- 2.2 Mejora del Nivel de Ingreso: Favorecer una nivelación de los precios al productor a escalas remunerativas, simplificando los mecanismos de distribución, racionalizando el aprovisionamiento de materias primas, estimulando la productividad y procurando la colocación de pedidos progresivamente mayores a su pago oportuno.
- 2.3 Fomento de la Asociación Productiva y Gremial: Estimular las organizaciones gremiales, comunitarias y empresariales, tales como asociaciones, cooperativas y empresas comunitarias de artesanos; contemplando posibles aportes de capital; suministrándoles el apoyo de los instrumentos propios de la Empresa o in-fluídos por ella, como centros y talleres artesanales, centros de acopio y almacenes de materias primas; promoviendo el crédito comunitario; estimulando la vinculación de otros inversionistas y utilizando cualesquiera otros medios idóneos, según el caso.
- 2.4 Capacitación Profesional: Elevar la categoría profesional y artística del artesano, mediante su educación y formación individual y familiar, a través de sistemas tales como asesoría técnica ambulante; información didáctica; prueba de nuevos materiales, procedimientos y diseños; vinculación de intelectuales artistas y universidades al desarrollo artesanal y a la investigación; promoción profesional de los maestros artesanos y estímulo a la inventiva y creatividad de los artesanos.

b) En relación con la artesanía misma:

- 2.5 Mercado Diferenciado: Aumentar aceleradamente la comercialización interna y externa de la artesanía nacional, actuando directa o indirectamente, pero manteniendo criterios y estrategias diferenciados -en términos de volúmenes de compra, selección de proveedores, selección de mercados y precios al productor y al consumidor-, según se trate de artesanía tradicional o nueva artesanía; de producción por unidad o de fabricación en serie; de demanda suntuaria o de consumo generalizado; exportable o no exportable; adaptable a los cambios de la moda o de concepción rígida; con alta creatividad individual e intensidad de mano de obra, o simplificada por procedimientos standard; con utilización de materia prima preciosa o escasa o con materiales comunes; producida para la subsistencia o por simple afición o como ingreso marginal del productor; y otras variables semejantes.
- 2.6 Preservación Cultural: Rescatar y proteger el patrimonio cultural en su expresión folclórica traducida en artesanías, y realizar investigaciones y estudios científicos sobre la artesanía tradicional y sus valores socio-culturales.
- 2.7 Fomento de Nueva Artesanía: Enriquecer la tradición y la expresión artística popular, fomentando nuevas líneas de producción artesanal, nuevos diseños y nuevas promociones de artesanos con posibilidad de penetrar nuevos mercados, sin deteriorar los valores que merezcan conservarse de la artesanía típica y evitando crear una competencia desventajosa para las comunidades artesanales antiguas.

c) En relación con el consumidor:

- 2.8 Control y mejora de Calidades, Diseños y Funcionalidad de los Productos: Introducir factores de estímulo y sana competencia que aproximen cada vez mejor las características del producto a las expectativas y necesidades del consumidor, con las mismas precauciones anotadas en el objetivo 7.
- 2.9 Buenos Precios: Sin sacrificar una remuneración justa para el artesano, procurar buenos precios al consumidor final, reduciendo los costos de mercadeo al mínimo eficiente y estimulando rebajas de los costos de producción.
- 2.10 Divulgación y Revaloración de la Artesanía: Crear la conciencia de las ventajas que representa el consumo artesanal por sobre

el de otros bienes de procedencia industrial, en términos de durabilidad, apreciación estética, menor costo relativo, unicidad o relativa exclusividad del producto, etc.

d) En relación con otros planes de fomento colaterales:

2.11 Inscripción en el Marco del Plan Nacional de Desarrollo: Integrar la acción dentro de las estrategias del Plan, fomentando la creación de empleos artesanales en sectores de bajo ingreso; incrementando la exportación de artesanías; complementando los ciclos ocupacionales del sector agropecuario con actividad artesanal que genere ingresos adicionales a los campesinos y disminuya los apremios de migración hacia las ciudades; y sirviendo a la política de distribución del ingreso en cuanto el consumo sustantivo de artesanías supone una translación de ingresos de las clases pudientes hacia los pequeños productores, sin riesgos de concentración.

2.12 Coordinación con otras Instituciones: Optimizar los recursos públicos y privados aprovechables en el cumplimiento de los programas de fomento artesanal y para la extensión de otros servicios en beneficio de la comunidad de artesanos, a través de las instalaciones y medios propios de la Empresa, en el ámbito de la salud, la educación, la recreación, etc.

e) En relación con la Empresa misma:

2.13 Imagen y Rol de la Empresa: Afianzar su liderazgo en la acción de fomento a nivel gubernamental y en la comercialización a nivel privado, ampliando sus recursos de toda índole y sus actividades y procurando convertirse en el elemento regulador del mercado mayorista, con capacidad de incidir sustancialmente en la situación de los precios, con el objeto de conseguir la más alta participación del productor en los beneficios.

f) En relación con situaciones especiales originadas en años anteriores:

2.14 Mejora de las Relaciones con los Artesanos: Recuperar la confianza de los artesanos, fundamentalmente a base de una especial eficiencia y rapidez en la prestación de los servicios y en el trámite de pagos. Y demostrando con realizaciones las buenas intenciones largamente diferidas.

2.15 Rentabilidad de la Operación Comercial: Elevar los niveles

de rentabilidad en la actividad comercializadora, de manera que los almacenes, las ventas de bodega, las exportaciones y cualquier otro medio, paguen cada uno sus gastos directos o indirectos y arrojen un margen de beneficio por lo menos comparable al de la competencia que se ocupa de negocios equiparables, con el fin de que el mercadeo pase a subsidiar la acción de fomento y asegure el crecimiento futuro de la Empresa.

- 2.16 Replanteamiento de los Centros Artesanales: Suplir la falta de planeación de los Centros Artesanales construídos hasta ahora, con nuevos planes que justifiquen su presencia en el seno de las comunidades a las que pretendían servir y para que produzcan algún rendimiento paulatinamente creciente, hasta autosostenerse. El replanteamiento de la función de los Centros debe hacerse en función del medio, por lo cual su carácter podrá variar diametralmente de uno a otro.

3. POLITICAS:

(Las políticas son las formas escogidas para el cumplimiento de los objetivos, la base de las estrategias, las prioridades en las cuales se propone remover los obstáculos y atender los fines propuestos.

Algunas de las políticas están insinuadas en la descripción del respectivo objetivo, de modo que aquí sólo se enumeran las que merecen un énfasis particular).

- 3.1 Orientar, complementar y suplir las iniciativas del sector privado en el campo artesanal.
- 3.2 Coordinar, intervenir y promover la extensión de los planes de otros organismos que puedan multiplicar la acción en beneficio de los artesanos, a nivel regional y nacional, procurando que los recursos se administren con la mayor eficiencia posible, sin duplicación de esfuerzos, permitiendo economías en los recursos propios de la Empresa.
- 3.3 Activar la asociación gremial de los artesanos tanto como su organización de tipo empresarial productivo, estimulando particularmente los mecanismos que despierten mayor conciencia de solidaridad, mayor participación y capacidad de autogestión, dando preferencia a las empresas comunitarias sobre cualquier esquema de beneficio individualista, siempre que sea posible.
- 3.4 Desarrollar los mecanismos de mercadeo, propios y ajenos, más eficaces para asegurar la compra de las cantidades necesarias, a precios justos para el productor, simplificando en la compra y en las ventas las cadenas de intermediarios al mínimo eficiente; y procurando que los mejores precios pagados por la Empresa al artesano, no se conviertan en un subsidio a la incompetencia ni en una fórmula para compensar las ventas a menor precio hechas a otros distribuidores.

- 3.6 Coordinar en lo posible la capacitación técnica a la producción a través del SENA y entidades similares, especializándose la Empresa en la asesoría en materia de diseño y comercialización.
- 3.7 La capacitación y asesoría deben atender en primer lugar al artesanado existente, antes de crear nuevos competidores o de estimular la afición artesanal en personas que ya tienen ingresos suficientes de otras fuentes.
- 3.8 La artesanía urbana debe especializarse en líneas que no desplacen la producción tradicional de origen rural o indígena, a menos que éstas se hayan sustituido convenientemente por otras igualmente rentables y sin causar traumas socio-culturales.
- 3.9 Canalizar en lo posible la investigación folclórica a la preservación cultural a través de Colcultura y del Instituto Colombiano de Antropología.
- 3.10 Mientras cuente con recursos en fideicomiso o con partidas del presupuesto nacional para programas específicos, la Empresa aplicará sus propios recursos de preferencia a operaciones de mercadeo, las cuales deben ser necesariamente rentables.
- 3.11 Las distintas actividades de fomento y comercialización serán manejadas dentro de un sano equilibrio, de manera que la rentabilidad de la operación comercial permita absorber progresivamente los costos del fomento y demostrando a los artesanos que toda ganancia obtenida con la reventa de sus productos, será reinvertida en su propio beneficio.
- 3.12 Los precios pagados por la Empresa en la compra de artesanías deben ser iguales o mayores que los ofrecidos por otros intermediarios; y los precios de venta al consumidor deben ser iguales o menores que los ofrecidos por la competencia.
- 3.13 Se procurará que toda modificación introducida en el diseño de los productos artesanales para mejorar su competitividad por razón estética o funcional, no produzca una disminución sino un aumento en el valor agregado de mano de obra, traducible en mejores precios para el artesano.
- 3.14 Se procurará asimismo que la asesoría en diseño optimice en todos los casos la utilización de materiales escasos que intervengan en su fabricación.

- 3.15 La selección de canales de distribución, sobretodo para las exportaciones, no debe hacerse indiscriminadamente para toda la artesanía, sino selectivamente, de manera que los productos de calidad exclusiva no se promuevan a través de centros de distribución masiva o viceversa, con el fin de proteger los precios y de mantener los volúmenes de producción ajustados a su mejor demanda.
- 3.16 Debe vigilarse que los centros y talleres artesanales propios o dirigidos por la Empresa, no se conviertan en competencia ruinososa para los tradicionales productores de las mismas líneas de artesanías, sino que actúen en el plano de la capacitación y de la organización comunitaria. Y, además, sirvan para mejorar la calidad, experimentar nuevos diseños y reducir los costos de producción en beneficio de la mayoría de los artesanos.

Los centros deben utilizarse también, para asegurar la producción suplementaria cuando la oferta sea inferior a los volúmenes pico de la demanda.

- 3.17 A nivel interno, Artesanías de Colombia debe consolidar estas políticas como una conducta uniforme, compartida por todos sus colaboradores, compactando, optimizando y ampliando sus recursos internos antes de extender su acción hacia afuera, previniéndose de crear falsas expectativas en la comunidad artesanal.
- 3.18 La Empresa propenderá igualmente por una planeación y administración descentralizadas.

4. PROGRAMAS:

(Los programas son las acciones concretas, ordenadas específicamente sobre la base de unos recursos humanos, técnicos y financieros dados, para realizar las metas de la administración a un costo cuantificable y con resultados igualmente cuantificables.

Los programas aquí presentados pueden no cubrir completamente los objetivos, por insuficiencia de recursos, por lo cual se supone que la programación futura no consistirá únicamente en ampliar las metas, sino en incorporar probablemente nuevos programas).

El esquema de distribución en programas, subprogramas y proyectos conserva en lo principal la nomenclatura acostumbrada en nuestra contabilidad presupuestal y en las asignaciones del presupuesto nacional, siendo necesarios sólo ajustes menores.

Adelante se describe cada proyecto por separado, con su justificación y metas, sus antecedentes en programas anteriores y la organización y control previstos. En los cuadros anexos se calcula el presupuesto de gastos necesarios para la ejecución del programa en el próximo año y los gastos proyectados hasta cinco años. En los mismos cuadros se describe la ejecución mes a mes y el presupuesto de ingresos generados por los programas que causan algún rendimiento, lo que nos permite proyectar un P. y G. por cada proyecto.

Finalmente, a través de esta información, es posible distinguir las características esenciales de los gastos, así:

- a) Si se trata de gastos estrictamente de fomento, de comercialización, o de servicios administrativos generales.
- b) Si se trata de gastos de inversión o de funcionamiento.
- c) Si se trata de gastos imputables al presupuesto de fideicomiso o a recursos propios de la Empresa; y
- d) Si se trata de gastos previstos en la estructura actual de la Empresa o si demandan ajustes en la planta.

PROGRAMA I - FOMENTO ARTESANAL

Subprograma Asesoría Integral al Artesano

Proyecto Unidades Volantes :

Subproyecto 1 Adquisición de Equipo y Dotación

Subproyecto 2 Fondo Rotatorio de Materia Prima

Subproyecto 3 Fondo Rotatorio para Compra de Productos Artesanales

Subproyecto 4 Gastos de Operación

Proyecto 2 Centros de Acopio y Almacenes de Materia Prima

Subproyecto 1 San Jacinto (Bolívar)

Subproyecto 3 La Chamba (Tolima)

Subproyecto 4 Carmen de Viboral (Antioquia)

Subproyecto 5 Pereira (Risaralda)

Subproyecto 6 Sandoná (Nariño)

Subproyecto 7 Otros Almacenes

Proyecto 3 - Crédito Artesanal

← Subprograma II Centros Artesanales

Proyecto 4 Centro Artesanal de Pereira

Subproyecto 1 Gastos de Operación

Subproyecto 2 Adecuación y Dotación

Subproyecto 3 Compra de Materia Prima

Proyecto 5 Centro Artesanal de La Chamba

Subproyecto 1 Gastos de Operación

Subproyecto 2 Adecuación y Dotación

Subproyecto 3 Compra de Materia Prima

Proyecto 6 Centro Artesanal de Ráquira

Subproyecto 1 Gastos de Operación

Subproyecto 2 Adecuación y Dotación

Subproyecto 3 Compra de Materia Prima

Proyecto 7 Centro Artesanal de Neiva

Subproyecto 1 Gastos de Operación

Subproyecto 2 Adecuación y Dotación

Subproyecto 3 Compra de Materia Prima

Proyecto 8 Centro Artesanal de Pitárito

Subproyecto 1 Construcción

Subproyecto 2 Gastos de Operación

Subproyecto 3 Adecuación y Dotación

Subproyecto 4 Compra de Materia Prima

Proyecto 9 Centro Artesanal de Sandoná

Subproyecto 1 Construcción

Subproyecto 2 Gastos de Operación

Subproyecto 3 Adecuación y Dotación

Subproyecto 4 Compra de Materia Prima

Subprograma III Talleres Artesanales Urbanos

Proyecto 10 Gastos de Administración del Subprograma

Proyecto 11 Fondo Rotatorio de crédito

Subprograma IV Organización Comunitaria y Acción Social

Proyecto 12 Federación Nacional de Artesanos

Proyecto 13 Cooperativismo y Empresas Comunitarias

Proyecto 14 Profesionalización y Capacitación del Artesano

Subprograma V Investigación Artesanal

Proyecto 15 Escuela Taller de Diseño

Proyecto 16 Investigación Artesanal Indígena

Proyecto 17 Investigación Regional y Nacional de las Artesanías

Proyecto 18 Cooperación Tecnológica

Subprograma VI Empresas Mixtas

Proyecto 19 Aporte a Empresas Mixtas

Subprograma VII Compra de Productos Artesanales

Proyecto 20 Compras a Centros Artesanales

Proyecto 21 Compras a Talleres Urbanos

Proyecto 22 Compras a través de Centros de Acopio

Proyecto 23 Compras a través de Unidades Volantes

Proyecto 24 Compras a Cooperativas, Asociaciones y Particulares

Subprograma VIII Servicios Administración del Area de Fomento

Proyecto 25 Subgerencia de Fomento

PROGRAMA II OPERACION COMERCIAL

Subprograma IX Centros de Distribución y Ventas en el País

Proyecto 26 Almacén de Bogotá

Subproyecto 1 Gastos de Operación

Subproyecto 2 Adecuación y Dotación

Proyecto 27 Almacén Casa del Artesano

Subproyecto 1 Gastos de Operación

Subproyecto 2 Adecuación y Dotación

Proyecto 28 Almacén de Cartagena

Subproyecto 1 Gastos de Operación

Subproyecto 2 Adecuación y Dotación

Proyecto 29 Almacén de Cúcuta

Subproyecto 1 Gastos de Operación

Subproyecto 2 Adecuación y Dotación

Proyecto 30 Almacén de Medellín

Subproyecto 1 Gastos de Operación

Subproyecto 2 Adecuación y Dotación

Proyecto 31 Almacén de San Andrés

Subproyecto 1 Gastos de Operación

Subproyecto 2 Adecuación y Dotación

Proyecto 32 Bodega General

Subproyecto 1 Gastos de Operación

Subproyecto 2 Adecuación y Dotación

Proyecto 33 Ventas en Consignación

Proyecto 34 Departamento de Exportaciones

Subprograma X Centros de Distribución y Ventas en el Exterior

Proyecto 35 París

Subproyecto 1 Operación

Subproyecto 2 Adecuación y Dotación

Proyecto 36 New York

Subproyecto 1 Operación

Subproyecto 2 Adecuación y Dotación

Subprograma XI Promoción Comercial

Proyecto 37 Investigaciones de Mercadeo

Proyecto 38 Mercados Artesanales

Proyecto 39 Ferias y Exposiciones Nacionales e Internacionales

Proyecto 40 Publicidad y Propaganda Comercial

Subprograma XII Servicios Administrativos Area de Mercadeo

Proyecto 41 División de Ventas

PROGRAMA III - SERVICIOS GENERALES

Subprograma XIII Administración Superior

Proyecto 42 Gerencia General y Secretaría

Proyecto 43 Promoción y Divulgación Institucional

Subprograma XIV Servicios Administrativos

Proyecto 44 Area Administrativa y Financiera

Proyecto 45 Asesoría en Organización Administrativa y Financiera

Subprograma XV Servicios de Control

Proyecto 46 Servicios de Auditoría Interna

Proyecto 47 Servicios de Auditoría Fiscal

Proyecto 48 Cuota de Fiscalización Contraloría General de la República

Subprograma XVI Servicio de la Deuda

Proyecto 49 Amortización

Proyecto 50 Intereses y Comisiones

Proyecto 1 - UNIDADES VOLANTES

Descripción.- El diseño del proyecto consiste en seis equipos volantes, compuesto cada uno por dos personas altamente entrenadas, capaces de asumir la parte básica de los cinco servicios arriba mencionadas en forma simultánea. Cada equipo estará dotado de un pequeño camión que es a la vez repartidor de materias primas, centro de acopia, taller de construcción, transporte de mercancías, caja menor de compras, fondo rotatorio para crédito, acicate para la organización comunitaria y, en fin, elemento principalísimo de imagen y presencia de la empresa ante los artesanos.

Cada unidad estará asignada a una zona, cuyo territorio aproximada es el que se muestra en el mapa adjunto, cubriendo unas rutas básicas preestablecidas. Estas rutas suponen el paso por cada centro de producción por lo menos una vez cada dos meses.

Los viajes normales están programados para veinte días de trabajo de campo por mes, entre ida y regreso. A la ida, cada equipo irá distribuyendo pedidos, entregando materia prima y crédito. Al regreso, irá recogiendo mercancía, pagando mano de obra o precio completo según el caso, y recibiendo encargos de consulta técnica.

Una vez por trimestre, la unidad se reforzará con un asesor de organización comunitaria, para que supervise los adelantos de cada grupo artesanal en materia de asociación y administración de empresas comunitarias y otras labores relacionadas. Igualmente, sobre un programa ensamblado para las seis zonas, se adicionarán rotativamente instructores técnicos en distintas especialidades, con implementos de demostración.

Cada unidad tendrá un centro de operación en un sitio de alta concentración actual de comunidades artesanales, donde existen instalaciones propias o aprovechables a muy bajo costo: Zona I: San Jacinto (Bolívar); Zona II: Carmen de Viboral (Antioquia); Zona III: Paipa (Boyacá); Zona IV: La Chamba (Tolima); Zona V: Pereira (Risaralda); y Zona VI: Sandoná (Nariño). Estas localidades salvo Pereira, están escogidas en sitios distintos de las grandes ciudades, pero sin que impliquen un mayor alejamiento de los centros de principal aprovisionamiento y consumo. Pero, sobretodo, lo que se busca es que durante el periodo de permanencia en la base, los equipos estén prestando y recibiendo apoyo en un lugar clave, como los escogidos.

(Un séptimo equipo, funciona ya adaptado a las peculiaridades para la región de la selva, en Mitú).

Estado Actual: La Empresa ha mantenido un programa de asesoría volante con recursos humanos y créditos muy limitados, cuyo alcance no es comparable al que se pro-

pone, por lo cual no sirve como antecedente de programación presupuestal.

Organización y Control del Programa: Cada unidad volante, además de su equipo propio, estará dotado de dos fondos rotatorios, uno para crédito en especie y otro para compras, cuyo manejo es complementario. (Por su parte, cada centro de operación tendrá una cantidad de reserva para reponer a los equipos una disponibilidad suficiente mientras se legalizan las operaciones de cada viaje anterior).

La actividad de las unidades volantes estará íntimamente relacionada con la que desarrollarán los seis puntos fijos, desde donde se harán las transferencias a Bogotá y a los almacenes de la Empresa. Este punto se describe en el programa siguiente.

Unos y otros dependerán directamente de la Sub-Gerencia de Fomento.

Proyecto 2 - ALMACENES DE MATERIA PRIMA Y CENTROS DE ACOPIO

Descripción: Originalmente este proyecto se concibió en gran escala, con la aspiración de montar 32 almacenes-centros de acopio, dada la tremenda presión existente para atender las necesidades de materia prima y colecta de la producción en multitud de sitios con alta tradición artesanal. Pero el examen de alternativas nos indujo a pensar que aún 32 almacenes en puntos fijos serían insuficientes y escaparían a nuestras posibilidades presupuestales; y en cambio, las unidades móviles concebidas de la manera que ha sido descrita en el proyecto anterior, podrían suplir con ventaja estos servicios, a un costo infinitamente menor y con mayor eficiencia en muchos aspectos.

El problema se resume en que la dispersión de la producción artesanal es tal, que su atención a través de puntos fijos requeriría una multiplicación excesiva, so pena de que los artesanos prefieran seguir el sistema de proveerse y vender a través de intermediarios, incorporando de entrada costos extraordinarios en la producción y provocando costos artificiales en el mercadeo. Si por ejemplo, la producción veredal debe movilizarse hasta una cabecera y de ésta a un centro vecino, los costos y tiempo de transporte tienen ya dos trayectos para llegar a un Centro de Acopio situado en el centro de la zona. Si además el Centro de Acopio no está en la ruta de abastecimientos, como ocurrirá en muchos casos, la producción no llegará, o llegará por la vía de un primer intermediario, y ahí empezaría a distorsionarse la idea original: la intervención de intermediarios no habría sido correctamente evitada y los costos de transporte y manipulación habrían sufrido ya

un incremento anti-económico, antes de llegar al Centro.

(A este respecto conviene recordar que el acarreo de productos en el campo es más caro para trayectos cortos que entre un Municipio y un gran centro de consumo. Por ejemplo, es probablemente más caro llevar los productos de una vereda de Ráquira hasta el pueblo, de éste a Paipa y de Paipa al Centro del Salitre, que despacharlos directamente a Bogotá. De modo que un Centro de Acopio sin transporte propio al multiplicar trayectos cortos, puede producir encarecimiento del producto en relación con su precio en el sitio de destino final, a pesar de estar relativamente cerca del productor).

Estas razones nos convencieron de reducir el programa, para que los Centros de Acopio-Almacenes de Materia Prima se conviertan en primer lugar, en base de operaciones de las unidades volantes; y en segundo lugar, sirvan como punto fijo a su comunidad próxima. Se recordará que escogimos en general localizaciones que coinciden con las principales concentraciones artesanales de cada zona.

Cada uno de estos seis sitios contará con stock de materias primas típicas de la producción de la zona, que se suministrará a las Unidades Volantes y al artesano de preferencia (pero no exclusivamente) para que se utilice en los pedidos de la Empresa, prácticamente sin costo adicional. A la entrega del producto, el Centro o las Unidades Volantes liquidarán la mano de obra y la utilidad del artesano y la pagarán de contado. En cuanto haya mercado, el Centro puede abrir un pequeño local de ventas al público. La Venta a intermediarios estará limitada estrictamente a los sobrantes que la Empresa autorice por exceso de inventario, y en todo caso, a precios por lo menos iguales a los costos finales de compra sobre los cuales la Empresa comercializa ella misma. Para mayor agilidad, los Centros de Acopio tendrán a disposición fondos rotatorios para crédito en efectivo, otro para compra y suministro de materias primas y otro para compra de productos terminados, con los cuales deberá cubrir sus propias necesidades y reponer a los equipos volantes las sumas gastadas en cada viaje, mientras dura el trámite de legalización.

Por último, los Centros Artesanales de Ráquira, Neiva y Pitalito harán también las veces de Centro de Acopio y Almacenes de Materia Prima, pero ésta actividad que se considera normal de los Centros, se describe en el respectivo programa.

Estado Actual: La Empresa tiene experiencia en dispensarios de materia prima, en Neiva y Pereira principalmente, para uso de los Centros. Una figura más cercana a lo que se desea implantar, es el Almacén de Materia Prima y Centro de Compras de San Jacinto. Con todo, no existe una experiencia exactamente aplicable a la proyección futura que se propone en este proyecto.

Organización y Control: Los seis puntos fijos tendrán un Administrador cada uno. Los demás servicios estarán atendidos por el personal del Centro, excepto en el Carmen de Viboral, San Jacinto y Paipa, donde se requiere un auxiliar. A nivel

nacional, un Supervisor que depende directamente del Subgerente de Fomento - hará la coordinación e inspección directa de este y del anterior proyecto. (Véanse otros detalles de coordinación administrativa en el programa de compras).

PROYECTO 3 - CREDITO ARTESANAL

Descripción: El servicio de crédito se vá a prestar por diversos mecanismos que se describen en otros proyectos, pero merece un capítulo específico que resuma estas previsiones y añada otras posibilidades.

El resumen de lo previsto es el siguiente:

- . Seis Fondos Rotatorios para crédito en efectivo, a través de los Centros de Acopio, para financiar capital de trabajo en situaciones de emergencia y por cuantías mínimas, a corto plazo.
- . Seis Fondos Rotatorios de los Almacenes de Materia Prima para crédito en especie, sobre pedidos, a corto plazo.
- . Seis Fondos Rotatorios de Materia Prima manejados por las Unidades Volantes, también sobre pedidos y a corto plazo.

Un Fondo Rotatorio de crédito en efectivo para herramientas y Materia Prima, para los talleres Artesanales Urbanos, con destino a préstamos emergentes y por cuantías mínimas, a plazos hasta de un año.

Estos cuatro sistemas estarán en capacidad de resolver las necesidades de la producción vendida a la Empresa, en situaciones normales, Pero evidentemente, están muy lejos de realizar una acción estable de fomento con mayores alcances, puesto que los recursos son muy pocos y obligan a cuantías y plazos mínimos.

De modo que se impone buscar mecanismos indirectos de financiación para el sector, sobretodo para la nueva artesanía de tipo semi-industrial, cuyas necesidades de activos fijos y capital de trabajo son mayores que en la artesanía tradicional, en razón de que en ésta última las herramientas y equipos son de manufactura - doméstica y los volúmenes de producción casi insignificantes, por tratarse de actividad complementaria a otros oficios. La artesanía semi-industrial, en cam-

bio, está llamada a absorber cada vez mayor volumen de pedidos y a emplear mano de obra permanente, por lo cual está demandando cada vez mayor inversión en equipo y capital de trabajo, cuya financiación exige plazos y condiciones de fomento.

La Empresa debe aspirar a negociar con la Corporación Financiera Popular una línea específica de crédito artesanal para éstos fines, con tramitación muy ágil y sin garantías específicas. (La garantía puede obviarse a través del Fondo de Garantías, o como en el crédito a la producción, mediante libranzas o endosos de los contratos de pedido, descontables por el comprador).

Sumada al crédito mismo, ésta línea generará la vinculación al sector de los recursos de asistencia técnica y administrativa que canaliza normalmente la Corporación Financiera Popular.

En la medida de lo posible, la Empresa debe intentar que, además, la Corporación Financiera Popular permita operar esta línea como un fondo automático de redescuento de los préstamos que la Empresa conceda con sus diversos Fondos Rotatorios, cuando éstos tengan un carácter de fomento y la rotación de pedidos y crédito alcance ciclos de financiación superiores a un año para un mismo cliente.

Subprograma 2 - Centros Artesanales

(Proyectos 3 a 8)

En éste momento es imposible reconstruir los estudios de factibilidad o lo que hiciera sus veces, con los cuales las administraciones pasadas de la Empresa emprendieron la construcción de los Centros Artesanales de Ráquira, La Chamba, Pereira, Neiva y Sandoná. Es preciso decir que éstos 5 Centros carecen de un programa coherente suficientemente amplio y estable que justifique a plenitud su existencia. Hemos optado, pues, por reformular a posteriori unas nuevas alternativas de uso de las instalaciones existentes, sobre la base de que el año 1974 debe concluir para la Empresa con la llegada de por lo menos 3 de dichos Centros a un punto de equilibrio de sostenimiento.

A simple vista, existen dos Centros típicos cuya actividad principal se concreta en la producción de artesanías, a través de grupos precooperativos que reciben instrucción y al mismo tiempo atienden pedidos de la Empresa y de terceros compradores que debieran ser ampliamente suficientes para hacerlos rentables. Tal es el caso de los Centros de Pereira y Neiva. Ocurre con éstos Centros sinembargo, que su programación de producción y sus relaciones de mercado con la Empresa no están suficientemente bajo control, no descartándose la posibilidad de que atienden pedidos para otros intermediarios a precios unitarios inferiores que los que facturen a la Empresa por los mismos productos, convirtiéndose para ésta en una competencia desleal no sólo en materia de precios sino de cumplimiento de entregas. Este parece ser sólo uno de los varios campos en que existe un desfaseamiento entre las metas de -

la empresa y las actividades de los Centros, por falta de una correcta supervisión y de una programación más eficiente. La nueva programación, que aspiramos a tener lista a más tardar en la primera quincena de Enero, tenderá a nivelar la utilización de la capacidad instalada de los Centros, cuyo aprovechamiento es actualmente inferior al 30%, dentro de la meta indicada.

En cuanto a los Centros Artesanales de Ráquira y La Chamba, el énfasis que puede concederse al aspecto producción es diametralmente distinto, por cuanto sirven un tipo de artesanía elaborada por sendas comunidades excesivamente dispersas. Estos Centros serán tratados como instalaciones de beneficio para la preparación de materias primas (La Chamba) y acabados finales (Ráquira), mas sobre el criterio de ayuda social y de capacitación, por cuanto una producción de principio a fin en los Centros mismos correría el riesgo de convertirse en una competencia ruínosa para los productores campesinos.

En cuanto a los Centros nuevos que entrarán en operación a principios de 1974, en Sandoná y Pitalito, la programación en este momento está condicionada a estudios técnicos en proceso. Sandoná tiene una vocación natural para el procesamiento de la paja toquilla y tejidos, pero cuenta con limitaciones similares a las de Ráquira y La Chamba, en cuanto al comportamiento y características de la comunidad artesanal. (La actividad artesanal es complementaria de oficios domésticos y basada en mano de obra femenida, difícil de desplazar hacia el trabajo en un Centro de Producción. Por lo demás, los artesanos han perdido mucha de la confianza en la ayuda de la Empresa). En

Pitalito, en cambio, es posible pensar en una producción intensa en las -
propias instalaciones del Centro, pero está pendiente de definir la facti-
bilidad técnica de la producción de envases en cerámica para la exportación
de licores del Huila, o si el programa debe replantearse hacia la producción
de envases en vidrio. En previsión de que ésta última alternativa es proba -
blemente la más viable, hemos solicitado al Comité de Vidrio de la ANDI, asis-
tencia técnica para localizar las fuentes de materia prima y diseñar las fuen-
tes del Centro. Una u otra alternativa provocará diferentes modos de interven-
ción del SENA, con quien se tiene previsto el montaje de un taller especial
de entrenamiento de experimentación.

Cualquiera sea el programa específico que finalmente se adopte para cada Cen-
tro, existe claridad sobre que todos ellos serán unidades de capacitación pa-
ra la comunidad artesanal existente, antes de proceder a formar nuevos arte-
sanos competidores de aquélla; igualmente harán las veces de Centros de Aco-
pio y Almacenes de Materia Prima, tal como se describió en el Proyecto 2. Por
otra parte, la Empresa vinculará otras Instituciones de asistencia social -
para que a través de las instalaciones del Centro, realicen en las sedes -
programas de extensión en salud pública, programas de bienestar familiar,
recreación, etc.

Por último, insistiremos en dar a los Centros la fisonomía de atractivos -
turísticos, para facilitar contactos entre la comunidad y personas de otras
regiones y para incrementar las ventas.

Subprograma 3 - TALLERES ARTESANALES URBANOS

Proyectos 10 y 11

Este subprograma desarrolla la estrategia de generación de empleo en sectores marginales de la población, a través de la actividad artesanal no tradicional.

Básicamente se trata de promover, capacitar y consolidar grupos de producción organizados en barrios marginales, combinando actividad doméstica con producción en Centros comunitarios que no demanden grandes inversiones de equipo y costos locativos. (hasta ahora ha sido posible funcionar con maquinaria en préstamo y en locales cedidos por Instituciones de Asistencia Social.)

Las directrices generales para la selección de líneas de producción son: Crear productos con innovaciones esenciales o totalmente distintos de la artesanía tradicional, y que a la vez, sean susceptibles de encontrar por sí mismos un mercado que no dependa exclusivamente de la demanda de la Empresa.

El proceso en el tiempo supone tres meses de período de capacitación técnica, tres meses de inicio de producción supervisada y consolidación del grupo y - seis meses más de asistencia general, de manera que en el curso de un año, - los grupos deben estar totalmente automatizados y capaces de continuar por sus propios medios.

El equipo promotor se compone de un grupo básico de tres personas en la Dirección y coordinación general y dos asistentes, social y administrativo, por cada grupo de 6 talleres de una misma ciudad. Para el cierre de 1973 existirán en Bogotá 18 talleres, 16 terminando el período de capacitación y 2 en proceso de producción. La meta para 1974 es crear 6 nuevos talleres por trimestre, extendiéndose el plan a Medellín y Cali y posiblemente Barranquilla.

El grupo de promoción de talleres tendrá a su disposición un Fondo Rotatorio de crédito para suministrar materia prima e instrumentación inicial - para los nuevos talleres.

Subprograma 4 - ORGANIZACION COMUNITARIA Y ACCION SOCIAL

Proyectos 11 a 14

La Empresa comenzó en 1973 una intensa labor de promoción gremial, con el patrocinio de la Federación Nacional de Artesanos, para cuyo funcionamiento se prevee un auxilio en el presupuesto de 1974.

Al propio tiempo, la División de Desarrollo Comunitario integrada por seis profesionales en técnicas de asociación, economía y cooperativismo, ha continuado la promoción de Asociaciones Regionales, de las cuales existen cinco en pleno funcionamiento, sobre el modelo de la Asociación de la Sabana.

Este programa no ha sido aún evaluado en sus reales alcances, pero es posible decir que todo esfuerzo en el ámbito de la Asociación gremial, debe ir en el futuro complementado con asociaciones paralelas a la promoción de Empresas productivas, de carácter cooperativo o no, experimentando toda la gama de posible de fórmulas hasta encontrar un tipo de sociedad especialmente adaptable al medio artesanal. En efecto, las Asociaciones sin ánimo de lucro tienen un rol de representación del gremio y defensa de sus legítimos intereses, pero no pueden extender naturalmente sus funciones a formas organizativas superiores en el campo de la producción, que permitan acceso al crédito bancario y comercial y se doten así mismas de los recursos

de administración propios de una Empresa.

Por lo tanto, en el futuro, sin disminuir el énfasis en la promoción gremial, la Empresa emprenderá un esfuerzo por lo menos semejante en la promoción de grupos comunitarios empresariales.

Este programa se complementa finalmente con los planes de capacitación general del artesano en el elevamiento de su status profesional, para lo cual se pretende rescatar la tradición de los maestros artesanos y crear otros ^cinsentivos.

Subprograma 5 - INVESTIGACION ARTESANAL

Proyecto 5 - Escuela taller de diseño

La Empresa cuenta actualmente con una Escuela Taller de Diseño en Bogotá, - cuya extensión de servicios a los artesanos está limitada por su localización y especie y por sus escasos medios. Durante 1973 el Taller ha servido de Laboratorio para el diseño de nuevos proyectos, principalmente para los Centros Artesanales, a más de cierto número de cursos con éxito variable, dado que los auténticos artesanos carecen de tiempo y facilidades para concurrir y los nuevos aficionados a la artesanía se encuentran más interesados en la técnica que en el propio diseño.

La programación de la Escuela Taller para 1974 incorpora la cooperación del SENA para todo lo referente a técnicas de producción, limitándose los recursos de la Empresa a la Asesoría específica en diseño.

Será necesario realizar un esfuerzo especial para que los servicios de la Escuela lleguen a los artesanos más necesitados de apoyo y sólo secundariamente se dicten cursos para candidatos que encuentran en la artesanía una rama afin de las bellas artes.

Este segundo tipo de aspirantes a diseñadores es desde luego muy importante, por cuanto están en condiciones de aportar alta dosis de creatividad, pero su impacto social es mucho menor, por lo cual merece solamente una segunda prioridad.

En cuanto a los nuevos diseños de productos orientados a pedir en el mercado externo, se tendrá especial cuidado de no limitarse a las líneas de diseño simplificadas que caracterizan los productos de mercados donde la mano de obra es particularmente escasa, sino al contrario, procurando diseños que procuren la mayor cantidad de creatividad manual, directamente en relación con la ventaja comparativa del país en los mercados externos.

Proyecto 16 - Investigación Artesanal Indígena.

Por un convenio especial con el Ministerio de Gobierno, la Empresa adelantó en 1973 un estudio sociológico y de mercadeo sobre la artesanía indígena del Vaupés. Este programa debe continuar con investigaciones similares en el área del Amazonas y en la Guajira y en el Chocó.

No se trata de una investigación exclusivamente de interés antropológico, - como lo demuestra el hecho de que en Vaupés la Empresa ha podido entrar a proveerse directamente de productos de comunidades indígenas, pagando precios equitativos superiores muchas veces al 100% de los de otros intermediarios,

no obstante lo cual, ha podido ingresar la misma mercancía con notable -
economía con respecto a los precios de compra anteriores de los mismos
productos.

Proyecto 17 - Investigación Regional y Nacional de Artesanías.

Por las limitaciones presupuestales este programa se reduce a continuar
la elaboración de un Atlas Artesanal iniciado hace varios meses.

Proyecto 18 - Cooperación Tecnológica.

Esta es la partida de reserva para pulir las pruebas técnicas de nuevos -
productos, que requieren frecuentemente análisis de Laboratorio y otro de
ensayos; la confección de muestras de productos solicitados por comprado-
res de volumen; La experimentación de nuevos materiales e intervienen la
producción de las artesanías más características del país (Tintes, estam-
pados, nuevos tejidos, impermeabilizantes, esmaltes etc.; y por último, -
creando un Fondo disponible para programas en asocio con otras entidades
que vinculen recursos e investigaciones de éste mismo tipo y como contra-
partida una posible asistencia técnica externa.

Subprograma VI - EMPRESAS MIXTAS

Proyecto 19 - Aporte a Empresas Mixtas.

Grupos locales con una participación de Empresas Públicas y Privadas, en
Medellín, Cali y Barranquilla adelantan conversaciones con la Empresa pa-
ra constituir Empresas Mixtas de carácter departamental, en las cuales -
descentralizar las labores de fomento y mercadeo principales de la Empre-
sa en la respectiva región.

El beneficio indudable de cada iniciativa, en cuanto multiplica los recur-

ses económicos para el programa que de otro modo correrían exclusivamente a cargo de la Empresa, presenta sin embargo dificultades en la política de zonificación regional, obligando para constitución de mecanismos limitados al territorio de un Departamento y a veces menores, lo que pondría a la Empresa en imposibilidad de atender demandas simultáneas de otros Departamentos en igual ínteres; y creándose, de otra parte, el peligro de una atomización institucional para cuyo control la Empresa carece de recursos operativos.

No obstante, a título experimental parece obligatorio proceder a formalizar acuerdos con los tres proponentes actuales siempre y cuando el aporte de la Empresa sea moderado, que le permita un relativo control sobre las políticas y actividades de las nuevas entidades regionales y que le economice gastos de otra naturaleza. En todo caso, tales acuerdos irán precedidos de la elaboración previa de un programa muy detallado de las actividades que la Empresa delegaría a las Empresas Mixtas y de la forma como serán realizadas.

Subprograma 7 - SERVICIOS DE ADMINISTRACION DEL AREA DE FOMENTO

Los costos de fomento en el tren administrativo superior de la Empresa, no vinculados directamente a los costos de programa, se calculan en este subprograma, para permitir un manejo más preciso de la afectación de recursos por cada área (fomento y mercadeo), facilitando el control de los fondos recibidos en fideicomiso, a la par que futuras demandas de presupuesto.

Subprograma 8 - COMPRA DE PRODUCTOS

(Proyectos 20 a 24)

Se observará que la responsabilidad de las compras hace parte de los programas de fomento, y no de mercadeo, siguiendo la filosofía del organigrama de la Empresa, cuya justificación aparentemente no muy técnica, es sinem-

bargo evidente: Si el área de mercadeo tiene como principal objetivo alcanzar altos volúmenes de venta con un margen de progresiva rentabilidad, asignarle las compras equivaldría

a someter la principal relación con los artesanos estrictamente a las exigencias del mercado. El fomento artesanal pasaría a un plano retórico, puesto que las compras de productos estarían basadas en criterios de mayor competitividad, menor precio y facilidades de entrega, condiciones que muy probablemente pueden ser llenadas con ventaja por pequeñas industrias urbanas que por los artesanos.

El manejo de las compras a través de fomento, sobre políticas y sobre un programa preestablecido en un Comité, con representación de mercadeo, está en condiciones de contribuir a la rentabilidad de la operación comercial, en cuanto que se suprimen costos de intermediarios y transporte y, a través de los almacenes de Materia Prima, se disminuyan los efectos alcistas en los precios de los insumos.

Desde luego, el único criterio de compra no podrá ser la mayor rentabilidad. Por eso la política de rentabilidad se estableció para el conjunto de las operaciones de mercadeo y no para cada producto vendido. Por ejemplo, los artículos comprados en los Centros Artesanales normalmente pueden tener un extracosto representado en los gastos de capacitación (con el consiguiente desperdicio de materiales y mayor desgaste de equipo); si el único criterio fuese la competitividad en precios de adquisición, gran parte de la producción de los Centros no podría ser vendida a la Empresa. Igual ocurre con ciertos artículos producidos por comunidades artesanales donde la materia prima y el transporte tienen un encarecimiento forzoso, como es el caso de la artesanía guajira; los mismos artículos guajiros producidos en Bogotá pueden resultar un 30 o un 50% más baratos, lo cual no debe impedir que la Empresa lo siga adquiriendo y vendiendo por ejemplo a turistas, que están dispuestos a pagar la diferencia por

la autenticidad del producto.

En todo caso, es claro que la política de compra es la parte más difícil y - la más importante en las actividades de la Empresa: en los criterios de rentabilidad comercial no pueden ser la guía exclusiva, pero por otra parte, - los argumentos de fomento tienen que mantenerse dentro de un límite razonable, para no llevar a la Empresa a proveerse de artículos de venta y posible factor precio, mala calidad u otro motivo.

Por sobretodo, hay que tener presente que las metas de mercadeo, sobre las cuales descansará en el futuro la economía de la Empresa, dependerán esencialmente de un aprovisionamiento ágil y oportuno de mercancías. El Comité de compras debe tratar durante los dos primeros meses del año, de fijar las cuotas - de aprovisionamiento de cada producto para todo el período, los rangos de precio y demás características, de manera que los Centros de Acopio, Unidades Volantes y demás mecanismos de compras puedan actuar en sus pedidos sin necesidad de una aprobación y trámites complejos, caso por caso.

Igualmente, mercadeo debe suministrar una información al día sobre existencias, costeo de productos y precios del mercado para que los compradores tengan presentes éstos 3 elementos esenciales. Un último factor, la demanda estacional, deberá ser tenida en cuenta para que los aprovisionamientos necesarios para las épocas pico de ventas y exportaciones, comiencen con la debida anticipación.

ORGANIZACION Y CONTROL DEL SUBPROGRAMA

La Subgerencia de fomento coordinará la Junta de Compras compuesta por el Gerente, los dos subgerentes y el Auditor Fiscal, quienes tendrán voz y voto - en el estudio de las ofertas; concurrirán permanentemente al Comité los Jefes

de la División de Ventas y de Desarrollo de Proyectos.

La Junta establecerá en los primeros días del año un Estatuto de compras, ajustado tanto en las normas fiscales como en las necesidades operativas, Dicho Estatuto debe tender a conceder más flexibilidad al mecanismo, de manera que los Centros de Compras (Centros artesanales, talleres urbanos, Centros de Acopio y Unidades Volantes) actúen sobre cuotas asignadas de antemano para adquirir los productos de su zona, dentro de unos márgenes de precio preestablecidos. En condiciones normales éstos 4 mecanismos de compra deben proveer por lo menos el 80% del total de mercancías, del cual, al menos la mitad, debe provenir de las Unidades Volantes. Un 5o. mecanismo será la compra de cooperativas, asociaciones y particulares, a través del Almacén de la Sede de la Empresa en Bogotá.

La Sección de Costos mantendrá actualizados datos sobre costos standard de los productos artesanales de mayor consumo por la Empresa que servirán de guía a la Junta de Compras para fijar unos márgenes de precio. En condiciones iguales de producción, los artículos deben ser adquiridos al precio más bajo.

La División de Ventas usará boletines mensuales sobre existencias de Almacén, precios de la competencia, previsiones de la demanda a corto y mediano plazo y cualquier otra información que sea útil al trabajo de los compradores.

La Subgerencia de Fomento, a través de Coordinador de Centros de Acopio de Unidades Volantes, mantendrá igualmente informados a los compradores del cumplimiento de las cuotas o de la cesión de cupos de unos a otros que sean necesarias por dificultades de aprovisionamiento en las zonas a las que fueron

asignados originalmente.

El presupuesto de compras deberá estar programado de manera que cada mes se pueda realimentar los fondos de las Unidades Volantes y Centros de Acopio. Debe también crearse un Fondo Rotatorio de compras en el Almacén de la Sede Central, para que en general, toda la mercancía adquirida por la Empresa, sea pagada de contado contra la entrega de los productos.

Añadido pág.

Por último, es importante mantener una política sobre nuevos diseños - que tome en consideración dos elementos de base:

- a) Respecto a la artesanía Nacional, su evolución hacia nuevos conceptos de color, forma y acabados, requiere respetar la línea de antecedentes culturales. En tal virtud debe comenzarse por poner al artesano en condiciones de conocer y de interrogarse sobre las posibles variantes, antes de estimularlo a experimentar y adoptar nuevos diseños, de manera que sea siempre el artesano mismo quien tome la iniciativa final en toda nueva creación. Para ésto es preciso inducir el proceso en forma paulatina y evitar la imposición de nuevos productos "por encargo", con prototipos creados en laboratorio.
- b) Respecto de la nueva artesanía urbana, la sugestión de nuevos modelos está menos comprometida con patrones de comportamiento seculares, por lo cual el taller de diseño puede tener mayor iniciativa en la creación de prototipos, siempre y cuando no se trate de productos que necesariamente produzcan un efecto de contragolpe contra la producción tradicional.

PROGRAMA I FOMENTO ARTESANAL

Sub-Programa I: Asesoría Integral al Artesano

Vista desde el ángulo del artesano, la acción de la Empresa debiera descomponerse en cinco frentes:

- a) Conocimiento directo de la comunidad artesanal, de su medio físico y social y de sus condiciones de trabajo, lo cual demanda permanentes visitas a los centros de producción.
- b) Ayuda técnica, principalmente en procesos, selección y abastecimiento de materias primas, diseño, calidad, etc., cuya variedad de situaciones obliga a tomar en cuenta las condiciones concretas de cada grupo productor.
- c) Ayuda financiera, principalmente para el suministro de materias primas y para el mercadeo. Los artesanos; en su inmensa mayoría pequeños productores alejados de los centros, no conocen ni están en condiciones de usar fuentes de crédito bancario, por lo cual se resignan a los trueques y avances que les procuran los intermediarios.
- d) Asistencia administrativa, cuya primera etapa es la organización comunitaria misma, para continuar con la organización de grupos empresariales, con las consiguientes implicaciones de manejo contable, programación de la producción, supervisión de costos, etc., aspectos que requieren asesoría especializada y un intenso trabajo de campo.
- e) Compra de los productos, en lo cual interviene un factor muy importante

que es el pago inmediato, en vista de que las características de la producción no dan margen para conceder plazos al comprador. Un segundo factor esencial es determinar los precios en la fuente, antes de la intervención de otros intermediarios; y disminuir los costos de transporte y manipulación de la mercancía.

La consideración de estos cinco frentes descubre la esencia misma del problema artesanal y lleva a concluir que el instrumento de trabajo tiene que ser necesariamente muy ágil y flexible, combinando cierto número de servicios localizados en puntos fijos, con otros mecanismos móviles capaces de cubrir la mayor cantidad de territorio; sólo con una combinación así se podrá atender en el terreno directamente a las comunidades productoras, con una periodicidad regular.

Proyecto I UNIDADES VOLANTES

Descripción. El diseño del proyecto consiste en seis equipos volantes, compuesto cada uno por dos personas altamente entrenadas para asumir la parte básica de los cinco servicios arriba mencionados, en forma simultánea. Cada equipo estará dotado de un pequeño camión que es a la vez repartidor de materias primas, centro de acopio, taller de instrucción, transporte de las mercancías, caja menor de compras, fondo rotatorio para crédito, estímulo a la organización comunitaria y, en fin, elemento principalísimo de imagen y presencia de la Empresa ante los artesanos.

Cada unidad estará asignada a una zona, cuyo territorio aproximado es el que se muestra en el mapa adjunto, cubriendo unas rutas básicas preestablecidas. Estas rutas suponen el paso por cada centro de producción, por lo menos una vez cada dos meses.

Los viajes normales están programados para veinte días por mes, entre ida y regreso. A la ida, cada equipo irá distribuyendo pedidos, entregando materia prima y crédito. Al regreso, irá recogiendo mercancía, pagando mano de obra o precio completo según el caso, y recibiendo encargos de consulta técnica.

Una vez por trimestre, la unidad se reforzará con un asesor de organización comunitaria, para que supervise los adelantos de cada grupo artesanal en materia de asociación y administración de empresas comunitarias y otras labores relacionadas. Igualmente, sobre un programa ensamblado para las seis zonas, se adicionarán rotativamente instructores técnicos en distintas especialidades, con implementos de demostración.

Cada unidad tendrá un centro de operación en un sitio de alta concentración de actividad artesanal, donde existen instalaciones propias o aprovechables a muy bajo costo: Zona I: San Jacinto (Bolívar); Zona II: Carmen de Viboral (Antioquia); Zona III: Paipa (Boyacá); Zona IV: La Chamba (Tolima); Zona V: Pereira (Risaralda); y Zona VI: Sandoná (Nariño). Estas localidades salvo Pereira, están escogidas en sitios distintos de las grandes ciudades, pero sin que impliquen un mayor alejamiento de los centros de principal

aprovisionamiento y consumo. Pero, sobretodo, lo que se busca es que durante el período de permanencia en la base, los equipos estén prestando y recibiendo apoyo en un lugar clave.

(Un séptimo equipo, funciona ya adaptado a las peculiaridades de la región de la selva, en Mitú).

Estado Actual. La Empresa ha mantenido un programa de asesoría volante con recursos humanos y créditos muy limitados, cuyo alcance no es comparable al que se propone, por lo cual no sirve como antecedente de programación presupuestal.

Organización y Control del Programa. Cada unidad volante estará dotada de dos fondos rotatorios, uno para crédito en especie y otro para compras, cuyo manejo es complementario. (Por su parte, cada centro de operación tendrá una cantidad de reserva para reponer a los equipos una disponibilidad suficiente, mientras se legalizan las operaciones de cada viaje anterior).

La actividad de las unidades volantes estará íntimamente relacionada con la que desarrollarán los seis puntos fijos, desde donde se harán las transferencias a Bogotá y a los almacenes de la Empresa. Este punto se describe en el programa siguiente.

Unos y otros dependerán directamente de la Subgerencia de Fomento.

Proyecto 2 ALMACENES DE MATERIA PRIMA Y CENTROS DE ACOPIO

Descripción. Originalmente este proyecto se concibió en gran escala, con

la aspiración de montar 32 almacenes-centros de acopio, dada la tremenda presión existente para atender las necesidades de materia prima y colecta de la producción en multitud de sitios con alta tradición artesanal. Pero el exámen de alternativas nos indujo a pensar que aún 32 almacenes en puntos fijos serían insuficientes y además escaparían a nuestras posibilidades presupuestales; y en cambio, las unidades móviles concebidas de la manera que ha sido descrita en el proyecto anterior, podrían suplir con ventaja estos servicios, a un costo infinitamente menor y con mayor eficiencia en muchos aspectos.

El problema se resume en que la dispersión de la producción artesanal es tal, que su atención a través de puntos fijos requeriría una multiplicación excesiva, so pena de que los artesanos prefieran seguir el sistema de proveerse y vender a través de intermediarios, incorporando de entrada costos extraordinarios en la producción y provocando costos artificiales en el mercado. Si por ejemplo, el Centro de Acopio no está suficientemente cercano y sobre la ruta de abastecimientos, como ocurrirá en muchos casos, la producción no llegará, o llegará por la vía de un primer intermediario, y ahí empezaría a distorsionarse la idea original: la intervención de intermediarios no habría sido correctamente evitada y los costos de transporte y manipulación habrían sufrido ya un incremento anti-económico, antes de llegar al Centro.

(A este respecto conviene recordar que el acarreo de productos en el campo

es más caro para trayectos cortos, que entre un Municipio y un gran centro de consumo. Por ejemplo, es probablemente más caro llevar los productos de una vereda de Ráquira hasta el pueblo, de éste a Paipa y de Paipa al Centro del Salitre, que despacharlos directamente a Bogotá. De modo que un Centro de Acopio sin transporte propio, al multiplicar trayectos cortos, puede producir encarecimiento del producto en relación con su precio en el sitio de destino final, a pesar de estar relativamente cerca del productor).

Estas razones nos convencieron de concentrar el programa, para que los Centros de Acopio-Almacenes de Materia Prima se conviertan en primer lugar, en base de operaciones de las unidades volantes; y en segundo lugar, sirvan como punto fijo a su comunidad próxima. Se recordará que escogimos en general localizaciones que coinciden con las principales concentraciones artesanales de cada zona.

Cada uno de estos seis sitios contará con stock de materias primas típicas de la producción de la zona, que se suministrará a las unidades volantes y al artesano, de preferencia (pero no exclusivamente) para que se utilice en los pedidos de la Empresa, prácticamente sin costo adicional. A la entrega del producto, el Centro o las unidades volantes liquidarán la mano de obra y la utilidad del artesano y la pagarán de contado. En cuanto haya mercado, el Centro puede abrir un pequeño local de ventas al público. La venta a intermediarios estará limitada estrictamente a los sobrantes que la Empresa autorice por exceso de inventario, y en todo caso, a precios por lo menos

iguales a los costos finales sobre los cuales la Empresa comercializa ella misma. Para mayor agilidad, los Centros de Acopio tendrán a disposición fondos rotatorios para crédito en efectivo, otro para compra y suministro de materias primas y otro para compra de productos terminados, con los cuales deberán cubrir sus propias necesidades y alimentar los fondos de los equipos volantes.

Por último, los Centros Artesanales de Ráquira, Neiva y Pitalito harán también las veces de Centro de Acopio y Almacenes de Materia Prima, pero esta actividad que se considera normal de los Centros, se describe en el respectivo programa.

Estado Actual. La Empresa tiene experiencia en dispensarios de materia prima, en Neiva y Pereira principalmente, para uso de los Centros. Una figura más cercana a lo que se desea implantar, es el Almacén de Materia Prima y Centro de Compras de San Jacinto. Con todo, no existe una experiencia exactamente aplicable a la proyección futura que se propone en este proyecto.

Organización y Control. Los seis puntos fijos tendrán un Administrador cada uno. Los demás servicios estarán atendidos por el personal del Centro, excepto en el Carmen de Viboral, San Jacinto y Paipa, donde se requiere un auxiliar. A nivel nacional, un Supervisor que dependería directamente del Subgerente de Fomento hará la coordinación e inspección directa de este y del anterior proyecto. (Véanse otros detalles de coordinación administrativa en el programa de compras).

Proyecto 3 CREDITO ARTESANAL

Descripción. El servicio de crédito se vá a prestar por diversos mecanismos que se describen en otros proyectos, pero merece un resúmen aparte para sintetizar lo previsto, asi:

- Seis Fondos Rotatorios para crédito en efectivo, a través de los Centros de Acopio, para financiar capital de trabajo en situaciones de emergencia y por cuantías mínimas, a corto plazo.
- Seis Fondos Rotatorios de los Almacenes de Materia Prima para crédito en especie, sobre pedidos, a corto plazo.
- Seis Fondos Rotatorios de Materia Prima manejados por la Unidades Volantes, también sobre pedidos y a corto plazo.
- Un Fondo Rotatorio de crédito en efectivo para herramientas y materia prima, para los Talleres Artesanales Urbanos, con destino a préstamos emergentes y por cuantías mínimas, a plazos hasta de un año.

Estos cuatro sistemas estarán en capacidad de resolver las necesidades de la producción vendida a la Empresa, en situaciones normales, pero, evidentemente, están muy lejos de realizar una acción estable de fomento con mayores alcances, puesto que los recursos son muy pocos y obligan a cuantías y plazos mínimos.

De modo que se impone buscar mecanismos indirectos de financiación para

el sector, sobretodo para la nueva artesanía de tipo semi-industrial, cuyas necesidades de activos fijos y capital de trabajo son mayores que en la artesanía tradicional, en razón de que en esta última las herramientas y equipos son de manufactura doméstica y los volúmenes de producción casi insignificantes, por tratarse de actividad complementaria a otros oficios. La artesanía semi-industrial, en cambio, está llamada a absorber cada vez mayor volumen de pedidos y a emplear mano de obra permanente, por lo cual está demandando cada vez mayor inversión en equipo y capital de trabajo, cuya financiación exige plazos y condiciones de fomento.

La Empresa debe negociar con la Corporación Financiera Popular una línea específica de crédito artesanal como la abierta por la Caja Agraria, con tramitación muy ágil y sin garantías específicas. (La garantía puede obviarse a través del Fondo de Garantías, o como en el crédito a la producción, mediante libranzas o endosos de los contratos de pedido, descontables por el comprador).

Sumada al crédito mismo, ésta línea generará la vinculación de los recursos de asistencia técnica y administrativa que canaliza normalmente la Corporación Financiera Popular.

En la medida de lo posible, la Empresa debe intentar que, además, la Corporación permita operar esta línea como un fondo automático de redescuento de los préstamos que la Empresa conceda con sus diversos Fondos Rotatorios, cuando estos tengan un carácter de fomento y la rotación de pedidos y crédito

alcance ciclos de financiación superiores a un año para un mismo cliente.

Estado Actual. Existe sólomente el Fondo Rotatorio para los Talleres Urbanos, con recursos totales de \$ 50.000.00, que ha hecho apenas operaciones de prueba, por muy bajas cuantías. En cuanto a crédito en especie, la experiencia de los Centros es poco significativa; las operaciones más importantes de este tipo se efectúan a través del Almacén de San Jacinto.

Administración y Control. Descrita en cada proyecto.

Sub-Programa 2: Centros Artesanales

(Proyectos 3 a 8)

En este momento es imposible reconstruir los estudios de factibilidad o lo que hiciera sus veces, con los cuales las administraciones pasadas de la Empresa emprendieron la construcción de los Centros Artesanales de Ráquira, La Chamba, Pereira y Sandoná. Igualmente, se desconoce si el Centro de Neiva, montado con participación del Inscredial, fue objeto de estudios previos similares.

Es preciso decir que estos cinco Centros carecen de un programa coherente suficientemente amplio y estable, que justifique a plenitud su existencia.

Hemos optado, pues, por reformular a posteriori una nuevas alternativas de uso de las instalaciones, sobre la base de que el año 1974 debe concluir para la Empresa con la llegada de por lo menos tres de los Centros a un punto de equilibrio de auto-sostenimiento.

A simple vista, existen dos casos típicos donde la actividad principal se concreta en la producción, a través de grupos precooperativos que reciben instrucción y al mismo tiempo atienden pedidos de la Empresa y de terceros compradores, que debieran ser ampliamente suficientes para hacerlos rentables. Son los Centros de Pereira y Neiva. Ocurre con estos Centros, sin embargo, que su programación de producción y sus relaciones de mercado con la Empresa no están suficientemente bajo control, (por ejemplo, parece que atienden pedidos para otros intermediarios a precios unitarios inferiores a los que facturen a la Empresa por los mismos productos, convirtiéndose para ésta en una competencia desleal no sólo en materia de precios, sino de cumplimiento de entregas). Este es sólo uno de los varios campos en que existe un desfase entre las metas de la Empresa y las actividades de los Centros, por falta de una correcta supervisión y de una programación más eficiente. La nueva programación, que aspiramos a tener lista a más tardar en la primera quincena de Enero, tenderá a nivelar la utilización de la capacidad instalada de los Centros, cuyo aprovechamiento es actualmente inferior al 30%.

En cuanto a los Centros Artesanales de Ráquira y La Chamba, el énfasis que puede concederse al aspecto producción, es diametralmente distinto, por cuanto sirven un tipo de artesanía elaborada por sendas comunidades excesivamente dispersas. Estos Centros serán tratados como instalaciones de beneficio para la preparación de materias primas (La Chamba) y acabados finales (Ráquira), más sobre el criterio de ayuda social y de capacitación,

por cuanto una producción de principio a fin en los Centros mismos correría el riesgo de convertirse en una competencia ruinoso para los productores campesinos.

En cuanto a los Centros nuevos que entrarán en operación a principios de 1974, en Sandoná y Pitalito, la programación de este momento está condicionada a estudios técnicos en proceso. Sandoná tiene una vocación natural para el procesamiento de la paja toquilla y tejidos, pero cuenta con limitaciones similares a las de Ráquira y La Chamba, en cuanto al comportamiento y características de la comunidad artesanal. (La artesanía allí es complementaria de oficios domésticos y basada en mano de obra femenina, difícil de desplazar hacia un centro de producción). En Pitalito, en cambio, es posible pensar en una producción intensa a las propias instalaciones del Centro, pero está pendiente de definir la factibilidad técnica de la producción de envases en cerámica para la exportación de licores del Huila, o si el programa debe replantearse hacia la producción de envases en vidrio. En previsión de que esta última alternativa sea probablemente la más viable, hemos solicitado al Comité de Vidrio de la ANDI, asistencia técnica para localizar las fuentes de materia prima y diseñar las instalaciones. Una u otra alternativa provocará diferentes modos de intervención del SENA, con quien se tiene previsto el montaje de un taller especial de entrenamiento y de experimentación.

Cualquiera sea el programa específico que finalmente se adopte para cada

Centro, existe claridad sobre el hecho de que todos ellos serán unidades de capacitación para la comunidad artesanal existente, antes de formar nuevos artesanos competidores de aquélla; igualmente, harán las veces de Centros de Acopio y Almacenes de Materia Prima, tal como se describió en el Proyecto 2. Por otra parte, la Empresa vinculará otras instituciones de asistencia social para que a través de los Centros desarrollen programas de extensión de salud pública, bienestar familiar, recreación, etc.

Por último, insistiremos en dar a los Centros la fisonomía de atractivos turísticos, para facilitar contactos entre la comunidad y personas de otras regiones y para incrementar las ventas.

NOTA: La descripción de este Sub-Programa en mayor detalle está pendiente de la evaluación y reprogramación que ya hemos emprendido y que, como se dijo, estará concluída a mediados de Enero.

En cuanto al estado actual, por la complejidad que reviste, hemos preparado un cuadro aparte especial, anexo a este documento.

Sub-Programa 3: Talleres Artesanales Urbanos

(Proyectos 10 y 11)

Descripción. Este SubPrograma desarrolla la estrategia de generación de empleo en sectores marginales de la población urbana, a través de la actividad artesanal no tradicional.

Básicamente se trata de promover, capacitar y consolidar grupos de producción organizados en barrios marginales, combinando producción doméstica con actividad en centros comunitarios que no demanden grandes inversiones de equipo y costos locativos. (Hasta ahora ha sido posible funcionar con maquinaria en préstamo y en locales cedidos por instituciones de asistencia social).

Las directrices generales para la selección de líneas de producción, son: Crear productos con innovaciones esenciales o totalmente distintos de la artesanía tradicional, y que, a la vez, sean susceptibles de encontrar por sí mismos un mercado que no dependa exclusivamente de la demanda de la Empresa.

El proceso en el tiempo supone tres meses de período de capacitación técnica, tres meses de inicio de producción supervisada y consolidación del grupo y seis meses más de asistencia general, de manera que en el curso de un año, los grupos deben quedar totalmente autonomizados,

Estado Actual. El equipo promotor se compone de tres personas en la

dirección y coordinación general; y dos asistentes, social y administrativo, por cada grupo de cinco talleres. Para el cierre de 1973 existirán en Bogotá 18 talleres, 16 terminando el período de capacitación y dos en proceso de producción. La meta para 1974 es crear 6 nuevos talleres por trimestre, extendiéndose el plan a Medellín y Cali y posible mente, a Barranquilla.

El grupo de promoción de talleres tendrá a su disposición un Fondo Rotatorio de crédito para suministrar materia prima e instrumentación inicial para los nuevos talleres.

Administración y Control. En la etapa actual, el Sub-Programa se entiende como una actividad y un grupo de trabajo independientes, periféricos de la organización. Todos los recursos humanos vinculados hasta aquí a los Talleres son contratistas por fuera de la planta. Esta situación requiere urgentemente corregirse, para que tanto el personal como el proyecto mismo se integren al área de fomento de la Empresa, en forma estable y compartiendo experiencias y resultados con los otros proyectos.

En segundo lugar, las proyecciones del programa deben entrar a madurarse con base a la experiencia de los 18 talleres organizados hasta ahora. Aspectos como la selección de las líneas de productos (la selección original cubría siete campos: tapices, cuero, velas, confección y bordados, hojalata y cobre, talla en madera y juguetería), deben estudiarse con criterios de factibilidad, contemplando alternativas de producción y de mercadeo más cuidadosamente, reforzando y acelerando los aspectos organizativos de los

núcleos comunitarios. Importa mucho proporcionar la acción a los recursos, en el sentido de que desencadenar una producción en gran escala con mercado incierto, puede llevar a condiciones peores a los beneficiarios del proyecto y a deteriorar la imagen de la Empresa.

Como respuesta a esta inquietud, pensamos introducir una nueva orientación a los talleres, para especializar gran parte de los que se formen en el futuro en la producción artesanal de insumos de la construcción, ampliando la participación del sector en la principal estrategia del plan de desarrollo, donde se cuenta con un mercado amplísimo.

Sub-Programa 4: Organización Comunitaria y Acción Social

(Proyectos 11 al 14)

La Empresa comenzó en 1973 una intensa labor de promoción gremial, con el patrocinio a la Federación Nacional de Artesanos, para cuyo funcionamiento se prevé un auxilio en el presupuesto de 1974.

Al propio tiempo, la División de Desarrollo Comunitario, integrada por seis profesionales en técnicas de asociación, administración y cooperativismo, ha continuado la promoción de Asociaciones Regionales, de las cuales existen cinco en pleno funcionamiento, sobre el modelo de la Asociación de la Sabana.

Este programa no ha sido aún evaluado en sus reales alcances, pero es

posible decir que todo esfuerzo en el ámbito de la asociación gremial, debe ir en el futuro complementado con acciones paralelas para la promoción de empresas productivas, de carácter cooperativo o nó, experimentando toda la gama posible de fórmulas, hasta encontrar un tipo de sociedad especialmente adaptable al medio artesanal. En efecto, las asociaciones sin ánimo de lucro tienen un rol reivindicativo, o sea de representación del gremio y defensa de sus legítimos intereses; pero no pueden extender naturalmente sus funciones a formas organizativas productivas, o sea células empresariales orientadas al campo de la producción, que permitan acceso al crédito bancario y comercial y se doten a sí mismas de los recursos de administración propios de una empresa.

Por lo tanto, en el futuro, sin disminuir el énfasis en la promoción gremial, la Empresa emprenderá un esfuerzo por lo menos semejante en la promoción de grupos comunitarios empresariales.

Este programa debe complementarse, finalmente, con los planes de capacitación general del artesano, para el elevamiento de su status profesional, proyecto en el cual se pretende rescatar la tradición de los maestros artesanos y crear otros incentivos.

SubPrograma 5 Investigación Artesanal

(Proyecto 5 Escuela Taller de Diseño)

La Empresa cuenta actualmente con una Escuela Taller de Diseño en Bogotá,

cuya extensión de servicios a los artesanos está limitada por su localización, por razones de espacio y por sus escasos medios. Durante 1973 el Taller ha servido de laboratorio para el diseño de nuevos productos, principalmente con destino a los Centros Artesanales, a más de cierto número de cursos con éxito variable, dado que los auténticos artesanos carecen de tiempo y facilidades para concurrir y que los nuevos aficionados a la artesanía se encuentran más interesados en las técnicas de producción que en el propio diseño.

La programación de la Escuela Taller para 1974 incorpora la cooperación del SENA para todo lo referente a técnicas de producción, limitándose los recursos de la Empresa a la asesoría específica en el diseño artístico y funcional.

Será necesario realizar un esfuerzo especial para que los servicios de la Escuela lleguen a los artesanos más necesitados de apoyo y, sólo secundariamente, se dicten cursos para candidatos que encuentran en la artesanía una actividad marginal, afín de las bellas artes.

Este segundo tipo de aspirantes a diseñadores es desde luego muy importante, por cuanto están en condiciones de aportar altas dosis de creatividad, pero su impacto social es mucho menor, por lo cual merecen sólo una segunda prioridad.

En cuanto a la concepción de nuevos productos orientados a competir espe-

Añadido pág. 33.

Por último, es importante mantener una política sobre nuevos diseños - que tome en consideración dos elementos de base:

- a) Respecto a la artesanía Nacional, su evolución hacia nuevos conceptos de color, forma y acabados, requiere respetar la línea de antecedentes culturales. En tal virtud debe comenzarse por poner al artesano en condiciones de conocer y de interrogarse sobre las posibles variantes, antes de estimularlo a experimentar y adoptar nuevos diseños, de manera que sea siempre el artesano mismo quien tome la iniciativa final en toda nueva creación. Para ésto es preciso inducir el proceso en forma paulatina y evitar la imposición de nuevos productos "por encargo", con prototipos creados en laboratorio.
- b) Respecto de la nueva artesanía urbana, la sugestión de nuevos modelos está menos comprometida con patrones de comportamiento seculares, por lo cual el taller de diseño puede tener mayor iniciativa en la creación de prototipos, siempre y cuando no se trate de productos que necesariamente produzcan un efecto de contragolpe contra la producción tradicional.

cíficamente en el mercado externo, se tendrá especial cuidado de no atarse a líneas de diseño que caracterizan los productos de mercados donde la mano de obra es particularmente escasa, sino al contrario, procurando diseños que procuren la mayor cantidad de creatividad manual, directamente en relación con la ventaja comparativa del país en los mercados externos; o sea, diseños que pongan de relieve y acrecienten el valor agregado de la mano de obra.

(Proyecto 16 Investigación Artesanal Indígena)

Por un convenio especial con el Ministerio de Gobierno, la Empresa adelantó en 1973 un estudio sociológico y de mercadeo sobre la artesanía indígena del Vaupés. Este programa debe continuar con investigaciones similares en el área del Amazonas, en la Guajira y en el Chocó.

No se trata de una investigación exclusivamente de interés antropológico, como lo demuestra el hecho de que en el Vaupés la Empresa ha podido entrar a proveerse directamente de productos de comunidades indígenas, pagando precios equitativos, superiores muchas veces al 100% de los de otros intermediarios, no obstante lo cual ha podido ingresar la misma mercancía con notable economía con respecto a los precios de compra anteriores de los mismos productos.

(Proyecto 17 Investigación Regional y Nacional de Artesanías)

Por limitaciones presupuestales, este programa se reduce a continuar la elaboración de un Atlas Artesanal iniciado hace varios meses, y a otros estudios de carácter regional en Boyacá y Nariño. Anótese que las Unidades Volantes empezarán por su parte, a cumplir un amplio papel de colectores de información para el Centro Artesanal y otros fines investigativos.

(Proyecto 18 Cooperación Tecnológica)

Esta es la partida de reserva para costear pruebas técnicas de nuevos productos que requieren frecuentemente análisis de laboratorio y otros ensayos; la confección de muestras de productos solicitados por compradores de volúmen; la experimentación de nuevos materiales que intervienen en la producción de las artesanías más características del país, - (tintes, estampados, nuevos tejidos, impermeabilizantes, esmaltes, etc.); y por último, para mantener un pequeño fondo disponible para programas en asocio con otras entidades como el Instituto Tecnológico, que vinculen recursos e investigaciones de este mismo tipo; y como contrapartida a una posible asistencia técnica externa.

Sub-Programa 6 Empresas Mixtas

(Proyecto 19 Aporte a Empresas Mixtas)

Grupos locales con participación de empresas públicas y privadas en Medeu

llín, Cali y Bucaramanga, adelantan conversaciones con la Empresa para constituir Empresas Mixtas de carácter departamental, en las cuales sería posible descentralizar las labores de fomento y mercadeo principales de la Empresa en la respectiva región.

El beneficio indudable de estas iniciativas, en cuanto multiplicarían los recursos económicos con aportes locales que de otro modo serían imposibles o que operarían sin ningún control, presenta sin embargo dificultades en la política de zonificación regional, obligando a la constitución de mecanismos limitados al territorio de un Departamento y a veces menores, lo que pondría a la Empresa en imposibilidad de atender demandas simultáneas de otros Departamentos con igual interés; y creándose, de otra parte, el peligro de una atomización institucional, para cuyo manejo la Empresa carece de recursos operativos.

No obstante, a título experimental, parece obligatorio proceder a formalizar acuerdos con los tres proponentes actuales, siempre y cuando el aporte de la Empresa sea moderado, y aún así la permita un relativo control sobre las políticas y actividades de las nuevas entidades regionales; y que le economice gastos de otra naturaleza. En todo caso, tales acuerdos irán procedidos de la elaboración previa de un programa muy detallado de las actividades que la Empresa delegaría a las Empresas Mixtas, y de la forma como serán realizadas.

Sub-Programa 7 Servicios de Administración del Area de Fomento

Los costos de fomento en el tren administrativo superior de la Empresa, no vinculados directamente a los costos particulares de cada programa, se calculan en este subprograma, para permitir un manejo más preciso de la afectación de recursos por cada área (fomento y mercadeo), facilitando el control de los fondos recibidos en fideicomiso, a la par que futuras demandas de presupuesto.

Sub-Programa 8 Compra de Productos

(Proyectos 20 al 24)

Descripción. Se observará que la responsabilidad de las compras hace parte de los programas de fomento, y no de mercadeo, siguiendo la filosofía del organigrama de la Empresa, cuya justificación aparentemente no muy técnica es sinembargo evidente: Si el área de mercadeo tiene como principal objetivo alcanzar altos volúmenes de venta con un margen de progresiva rentabilidad, asignarle las compras equivaldría a someter la principal relación de la Empresa con los artesanos, estrictamente a las exigencias del mercado. El fomento artesanal perdería su principal instrumento y pasaría a un plano retórico,

En cambio, el manejo de las compras a través de Fomento, sobre políticas comunes y sobre un programa preestablecido en un Comité con representación de Mercadeo, está en mejor posición de preservar la rentabilidad de la operación comercial, en cuanto se suprimen costos de intermediarios y

transporte y, a través de los almacenes de materia prima, se disminuyen los efectos alcistas en los precios de los insumos. Pero, al margen de esto, Fomento puede al mismo tiempo actuar con mayor sensibilidad respecto al artesano y defender otros valores intangibles. Porque desde luego, el único criterio de compra no podrá ser la mayor rentabilidad. La política de rentabilidad se estableció para el conjunto de las operaciones de mercadeo y no para cada producto vendido. Por ejemplo, los artículos comprados en los Centros Artesanales normalmente pueden tener un extracosto representado en los gastos de capacitación (con el consiguiente desperdicio de materiales y mayor desgaste de equipo); si el único criterio fuese la competitividad en precios de adquisición, gran parte de la producción de los Centros no podría ser vendida a la Empresa. Igual ocurre con ciertos artículos producidos por comunidades artesanales donde la materia prima y el transporte tienen un encarecimiento forzoso, como es el caso de la artesanía guajira: los mismos artículos guajiros, producidos en Bogotá, pueden resultar un 30 o un 50% más baratos, lo cual no debe impedir que la Empresa los siga adquiriendo y vendiendo, por ejemplo a turistas, que están dispuestos a pagar la diferencia por la autenticidad del producto.

En todo caso, es claro que la política de compras es la parte más difícil y la más delicada en las actividades de la Empresa: los criterios de rentabilidad comercial no pueden ser la guía exclusiva, pero por otra parte, los argumentos de fomento tienen que mantenerse dentro de un límite razonable, para no llevar a la Empresa a proveerse de artículos de venta imposi-

ble por factor precio o mala calidad u otro motivo.

Por sobretodo, hay que tener presente que las metas de mercadeo, sobre las cuales descansará en el futuro la economía de la Empresa, dependerán esencialmente de un aprovisionamiento ágil y oportuno de mercancías. El Comité de Compras debe tratar durante los dos primeros meses del año de fijar las cuotas de aprovisionamiento de cada producto para todo el período, los rangos de precio y demás características, de manera que los Centros de Acopio, Unidades Volantes y demás mecanismos de compra, puedan actuar en sus pedidos sin necesidad de una aprobación y trámites complejos caso por caso.

Igualmente, Mercadeo debe suministrar una información al día sobre existencias, costeo de productos y precios del mercado para que los compradores tengan presentes éstos tres elementos esenciales. Un último factor, la demanda estacional, deberá ser tenida en cuenta, de modo que los aprovisionamientos necesarios para las épocas pico de ventas y exportaciones, comiencen con la debida anticipación.

Organización y Control. La Subgerencia de Fomento coordinará la Junta de Compras compuesta por el Gerente, los dos Subgerentes y el Auditor Fiscal, quienes tendrán voz y voto en el estudio de las ofertas; concurrirán permanentemente al Comité los Jefes de la División de Ventas y de Desarrollo de Proyectos.

La Junta establecerá en los primeros días del año un Estatuto de Compras,

ajustado tanto en las normas fiscales como en las necesidades operativas. Dicho Estatuto debe tender a conceder más flexibilidad al mecanismo, de manera que los Centros de Compras (Centros Artesanales, Talleres Urbanos, Centros de Acopio y Unidades Volantes) actúen sobre cuotas asignadas de antemano para adquirir los productos de su zona, dentro de unos márgenes de precio pre-establecidos. En condiciones normales estos cuatro mecanismos de compra deben proveer por lo menos el 80% del total de mercancías, del cual, al menos la mitad, debe provenir de las Unidades Volantes. Un quinto mecanismo será la compra a cooperativas, asociaciones y particulares, a través del Almacén de la sede de la Empresa en Bogotá.

La Sección de Costos mantendrá actualizados datos sobre costos standard de los productos artesanales de mayor consumo por la Empresa, que servirán de guía a la Junta de Compras para fijar unos márgenes de precio. En condiciones iguales de producción y calidad, los artículos deben ser adquiridos al precio más bajo.

La División de Ventas usará Boletines mensuales sobre existencias de almacén, precios de la competencia, previsiones de la demanda a corto y mediano plazo y cualquier otra información que sea útil al trabajo de los compradores.

La Subgerencia de Fomento, a través del Coordinador de Centros de Acopio y de Unidades Volantes, mantendrá igualmente informados a los com-

pradores del cumplimiento de las cuotas de zona o de la cesión de cupos de unos a otras que sean necesarias por dificultades de aprovisionamiento de los grupos a los que fueron asignados originalmente.

El presupuesto de compras deberá estar programado de manera que cada mes se pueda realimentar los fondos de las Unidades Volantes y Centros de Acopio. Debe también crearse un Fondo Rotatorio de compras en el Almacén de la sede central, para que en general, toda la mercancía adquirida por la Empresa, sea pagada de contado contra la entrega de los productos.

PROGRAMA II

OPERACION COMERCIAL

Subprograma I - CENTROS DE DISTRIBUCION Y VENTAS EN EL PAIS

(Proyectos 25 a 31)

Descripción: El programa de Ventas se presenta sobre dos alternativas:

- a) Manteniendo los mismos puntos de Venta y los mismos costos de comercialización, se propone un incremento en base a índices históricos que situaría las ventas de 1974 en un volumen aproximado de \$ 17'000.000.00 (Anótese que esta proyección se basa en el pronóstico de Ventas de 1973, cuya meta mínima era de \$ 12'500.000.00; sinembargo, la meta real de ventas de éste año parece que será inferior, probablemente por agotamiento de las existencias e irregularidad de nuevas compras).

- b) Promoviendo nuevos puntos de venta e incrementando un tanto los costos de comercialización, la segunda alternativa pretende elevar las metas de ventas de 1974 a \$ 21'000.000.00, o sea, aproximadamente el doble de la cifra real de éste año. Esta meta se formula como un pié forzado muy ambicioso pero a pesar de ello, realizable; de otro modo, el ejercicio de 1974 arrojaría nuevamente un déficit operacional, colocando la Empresa en la misma crisis recurrente en que se debate desde su creación. Así que la segunda meta significa en realidad un desafío para llevar la cifra de opera-

ciones a un punto cercano al punto de equilibrio.

El sobrecosto de la segunda alternativa está representando básicamente - en el aumento de la planta de los Almacenes de Bogotá y Medellín, cada uno con un nuevo empleado promotor de ventas al por mayor. Igualmente, la División de Ventas Nacionales necesitaría contar con un Coordinador de Ventas al mayoreo.

Al mismo tiempo, se contaría con el nuevo Almacén de New York y se impulsaría la creación de tres Almacenes nuevos en el país, en Cali, Barranquilla y Bucaramanga. La apertura de los Almacenes en Cali y Bucaramanga no debe suponer gastos de inversión distintos de los aportes en las Empresas Mixtas, ya contemplados en el respectivo Proyecto, mediando un compromiso de aprovisionamiento de mercancías a través de la Empresa. El caso de Barranquilla habrá que estudiarlo como un Almacén en consignación o algo parecido.

Durante el mes de Noviembre la Subgerencia de Fomento ha adelantado con la Sección de Costos un estudio, Almacén por Almacén y para la Bodega General, con el fin de precisar el punto de equilibrio de cada uno respecto a tres alternativas: con el volumen de ventas actual, con el volumen de ventas de la proyección a) mencionada arriba y con el volumen de ventas de la proyección b). Para la obtención del punto de equilibrio de cada Almacén, se contemplaron sus gastos variables (costo de la mercancía) sus costos directos de ventas (salarios, arriendos, servicios, depreciaciones etc.) y una cuota propor

cional de participación en los servicios generales de mercadeo, proporcional a las ventas. El análisis y los cuadros correspondientes pueden verse en el anexo No. 3.

Partiendo de éstos puntos de equilibrio de cada Almacén, se reprogramará todo el sistema de incentivos, de manera que el personal vendedor se estimule a partir del punto rentable del Almacén y no antes, como ocurre actualmente en algunos casos. La metodología para fijar el punto de equilibrio, por otra parte, tendrá que revisarse si el presente programa de trabajo se adopta, por cuanto los costos del programa de compras deben ser también recuperables en el cálculo, evitando que el área de fomento resulte subsidiando la operación comercial. Además, conviene revisar los criterios de distribución de los gastos generales de mercadeo en cada Almacén y en la Bodega.

El sistema de ventas, por lo demás, vá a tecnificarse con las siguientes medidas:

- Un mayor seguimiento de las operaciones de cada punto de venta, con informes al día sobre rotación de inventarios;
- Llevando un control de costos de almacenamiento, transporte y manipulación de la mercancía en sus diferentes transferencias dentro de la Empresa;
- Haciendo efectivamente tests de Vitrina para nuevos productos y mejor selección de las líneas apropiadas para cada Almacén;

- Estudiando la posibilidad de abrir crédito para los compradores;
- Mejorando el control de cartera;
- Y, finalmente, estableciendo un sistema de información permanente sobre los costos y precios de la competencia.

Con los cambios introducidos en la política de compras, se espera un efecto de positivo aumento en los actuales márgenes de beneficio: Si bien es cierto que en algunos casos, la Empresa, por razones de fomento, paga a los artesanos mejores precios que otros compradores, éstos casos representan en realidad una fracción mínima en los mayores precios a que está sometida como compensación de la lentitud de pagos, por mala información de la competencia y por mala selección de proveedores, lo cual se estima en casi un 50% por encima del valor normal de los productos. Anótese que este extracosto no está representando verdadero estímulo al artesano, ni mejorando la imagen de la Empresa ante los productores.

El lastre de estos mayores costos de adquisición se está traduciendo en mayores precios de los artículos en los Almacenes de la Empresa que en el resto de la competencia, circunstancia que está produciendo un efecto doblemente negativo:

- a) A los ojos del consumidor, nuestros Almacenes empiezan a aparecer como un lugar prohibitivo, especialmente para los compradores nacionales. Esta circunstancia habría normalmente perjudicado más profundenu

te las ventas, de no mediar el hecho de que no afecta todavía mayormente a los compradores turistas, para quienes significamos a priori mejor calidad y menor precio.

b) A los ojos del artesano, los altos precios crean automáticamente la imagen de que la Empresa es una Institución Comercial que explota a los productores con altos márgenes de beneficio, y no una Institución de Fomento.

Por las anteriores circunstancias, tan pronto el nuevo sistema de compras entre en vigor, debe revisarse la lista de precios, al menos en los artículos más representativos, para reconquistar una urgente mejor posición en el mercado nacional.

Exportaciones:

Los programas de exportación tendrán que reducirse al mínimo durante el primer trimestre del año, por insuficiencia de inventario. Este período de relativo receso debe utilizarse para arreglar los problemas de cartera, dificultades pendientes ante INCOMEX y PROEXPO y clientes del exterior, para que la reiniciación signifique una absoluta vida nueva de buen manejo y eficiencia.

La selección de compradores externos debe ser muy cuidadosa, teniendo muy presente la política 3.15.

El programa de exportaciones crea la necesidad de asegurar un aprovisionamiento selectivo con destino a la atención de pedidos para mercados externos. La lista de productos y precios de exportación está siendo revisada para definir pautas prioritarias de compras a las Unidades Volantes, con este objetivo.

Desde otro ángulo, el volumen de compras que será posible absorber a media no plazo, replantea el pronóstico de que la comercialización interna posiblemente no crezca al mismo ritmo de la producción, por lo cual el énfasis en exportaciones adquiere mayor relieve. De allí que convenga favorecer desde ahora convenios de distribución en el exterior con los cuales sea posible colocar pedidos de volumen, y, de contrapartida, reducir los negocios de exportaciones de baja cuantía, cuyo manejo administrativo es proporcionalmente muy costoso y su beneficio insignificante. Esta medida, con todo, se adelantará sin perder de vista la política enunciada en 3.15. (Ver análisis histórico de Exportaciones Anexo No. 4).

Subprograma X - Centros de Distribución y Ventas en el Exterior.

(Proyectos 35 y 36)

La Empresa adelantó consultas para la apertura de almacenes propios en el exterior, en New York y París inicialmente.

Subprograma 11. - PROMOCIO COMERCIAL

Proyecto # 37. - Investigaciones de Mercado.

La apertura del Almacén en New York y la ampliación de servicios de exportación a Europa vá a necesitar apoyarse en algunos estudios de mercado, cuyo diseño no está todavía previsto. Tales estudios se orientarán de preferencia a investigar las líneas y mecanismos de distribución de productos artesanales en tales mercados, más que las preferencias del consumidor final, dado el excesivo costo de éstos últimos.

A más del concurso que instituciones como PROEXPO y los Agregados Comerciales puedan prestar para éstos trabajos, probablemente contaremos con asistencia técnica externa para las investigaciones del mercado europeo.

A nivel nacional, es necesario adelantar constantemente "surveys" para mantener actualizada la información sobre precios de la competencia y otras informaciones. En ésta materia, importa distinguir progresivamente con mayor caracterización cuatro segmentos muy diferentes del mercado, a saber:

- Mercado de turistas extranjeros, de alta capacidad de compra, mayor elasticidad de precios, con muy pocas afinidades por los valores culturales auténticos y más exigente en materia de diseño y calidad.

- Mercado de turistas y aficionados nacionales, de mediana capacidad de pago, bastante inelástico en materia de precios y cuya capacidad de compra es a menudo sobreestimada. (Recuérdese que la Artesanía adquirida para fines suntuarios satura muy pronto la capacidad de cada comprador individual y no sufre desgastes mayores, por lo que las compras de reposición son relativamente escasas).
- Mercado de consumidores habituales para uso utilitario, el cual se compone de los compradores tradicionales de la artesanía como sustituto de productos industriales (vajillas, alfarería, mantas y ropa de abrigo, etc.), que en general es mayor entre el estrato popular, salvo líneas de demanda múltiple (ruanas y vajillas del Carmen, p.ej
- Consumidores mayoristas, que pueden ser compradores de volumen, como Hoteles, almacenes de decoración, oficinas de Relaciones Públicas, etc.; o bien, distribuidores interesados en revender o exportar productos artesanales.

Durante 1.974 convendrá realizar estudios sobre el consumo potencial posible de incrementar, principalmente entre el primero y el último de los cuatro grupos anotados.

Proyecto # 38. - Mercados Artesanales.

El éxito obtenido durante 1.973 con los mercados artesanales realizados en el país (en Bogotá y otras capitales y

en sitios de afluencia turística), indica la conveniencia de continuar con éste programa, cuyos costos de montaje y organización son relativamente reducidos.

Estos mercados, abiertos a todos los artesanos que llenen los requisitos a partir del próximo Diciembre, servirán también para experimentar la ayuda crediticia que la Corporación Financiera Popular está dispuesta a prestar a los artesanos para el financiamiento de pedidos de volumen negociados durante los mismos mercados.

Proyecto # 39. - Ferías y Exposiciones Nacionales e Internacionales.

Este rubro, reducido al mínimo durante 1.973 por su excesivo costo y la experiencia relativamente mala de la participación en las Ferias extranjeras de años anteriores, debe contar sin embargo con una reserva que se empleará básicamente para un stand en la Feria Internacional de Bogotá, donde la participación de Artesanías es indiscutible. Eventualmente el costo de este stand puede ser compartido con otros participantes.

Se aspira también a dejar alguna disponibilidad para una o dos exposiciones en el exterior, una de ellas previa a la apertura del Almacén en New York, como preparación publicitaria.

Proyecto # 40. - Publicidad y Propaganda Comercial.

Este rubro está también reducido al mínimo posible, con fondos escasamente para los avisos de prensa necesarios para anunciar los mercados arte-

sanales, el mantenimiento de las vallas de señalización de los Centros Artesanales y algunos Almacenes, así como los costos de edición de catálogos y de fotografías publicitarias.

No se incluye la publicidad institucional, (edición de Informes, Boletines, etc.) que hace parte de los gastos de Relaciones Públicas en el programa de Servicios Generales (ver proyecto # 43).

Debe añadirse, por último, que la División de Promoción orientará sus esfuerzos a conseguir publicidad indirecta, a través de noticias de prensa, reportajes, espacios institucionales de televisión y radio, etc.; y a utilizar sin costo para la Empresa, las pautas de publicidad turística aprovechables para la promoción artesanal, tanto con la Corporación Nacional de Turismo como con hoteles, Agencias de Viajes, etc.

Subprograma 12. - SERVICIOS ADMINISTRATIVOS - AREA DE MERCADO

(Proyecto # 41)

Este subprograma tiene la misma justificación metodológica del subprograma 7.

PROGRAMA III

SERVICIOS GENERALES

Este programa comprende cuatro subprogramas (Administración Superior, Servicios Administrativos Generales, Servicios de Control y Auditoría Fiscal, y Servicio de la Deuda) que se relacionan con los gastos de rutina de la Empresa y que no requieren una descripción por separado.

La composición de éstos gastos se discrimina en el resumen de presupuesto, donde se explican por sí solos.