



**Artesanías de Colombia,
Subgerencia de Desarrollo
Las cadenas productivas, una estrategia de competitividad**

Antes: Una administración y estructura empresarial diseñadas para responder a demandas del producto. Se producía para vender.

Hoy: Se produce sólo lo que se va a vender, con conocimiento de los nichos de mercado a los que se orienta el producto.

La razón: La competitividad del producto requerido por el cliente determina las estructuras administrativas y productivas de la empresa (productividad: Producir más y mejor, con menos).

Elementos de las organizaciones humanas:

1. Equipos/materiales (tecnologías).
2. Procedimientos (cómo hacer las cosas: conocimiento).
3. Capital humano o social.

Resultado: comercialización con calidad, volumen y oportunidad adecuados a la demanda.

¿Qué es una cadena productiva?

- Conjunto de empresas.
- En espacio específico.
- Con lazos de suministro de materias primas, prestación de servicios, provisión de infraestructura.
- Organizadas alrededor de una industria o sector líder.

Ejemplo: La Cadena productiva de la minería, alfarería y comercialización de La Chamba:

Eslabones:

Procesos:

- | | |
|---|--|
| <p>1. Minería: actividades básicas:</p> <p>2. Producción alfarera:</p> <p>3. Comercialización:</p> | <p>Extracción/beneficio de arcillas. Preparación de pasta/barbotina.</p> <p>Moldeo. Secado. Bruñido. Cocción-negreado.</p> <p>Logística. Distribución. Empaque. Venta. Embalaje.</p> |
|---|--|

Metodología de las cadenas productivas:

1. Consenso o Acuerdos Nacionales o Regionales de Competitividad (Convenios)
2. Conformación de la cadena con participación sector público, empresa privada, sociedad civil (Mesas de Concertación y de Negociación, Plan de Acción).
3. Creación de una Secretaría Técnica.



Artesanías de Colombia, Subgerencia de Desarrollo

4. Complementación de diagnósticos, estrategias y líneas de acción.
5. Consenso sobre el diagnóstico.
6. Formulación, gestión y ejecución de proyectos estratégicos.
7. Seguimiento y evaluación.

Condiciones para el éxito de la cadena:

1. Compromiso de Gobierno, empresarios, trabajadores y líderes.
2. Focalización de aspectos de interés mutuo.
3. Información relevante compartida.

Beneficios de la cadena:

1. Acceso a información y comprensión de la estructura productiva (industrial o artesanal).
2. Identificación del nivel de competitividad.
3. Identificación de áreas para obtener incentivos.
4. Oportunidad para conocer y decidir sobre áreas de I&D, capacitación, infraestructura, servicios y mercados.
5. Oportunidad de alianzas con otros actores.
6. Desarrollo de una plataforma competitiva, aprovechando habilidades, información, infraestructura.
7. Menores costos de transacción.
8. Apoyos y concertación con Gobierno y ONG.
9. Cambio de la cultura del conflicto y aislamiento, por la cultura de oportunidades y la sinergia.

La Chamba, Tolima

Variables a modificar.

Resultados esperados

- | | |
|--------------------------|---|
| 1. Eficiencia: | Agilidad y estabilidad en el moldeo Incremento de volúmenes en un período de tiempo. Liberación de mano de obra. Uso permanente del horno a gas, independiente del clima. Mejor aprovechamiento de tiempo y recursos. Menor pérdida de productos por roturas e imperfecciones. |
| 2. Economía: | Menores costos de combustible con hornos a gas. |
| 3. Calidad: | Mejores acabados. Homogeneización de tamaños. Disminución de peso y grosor. Mayor resistencia térmica y mecánica. |
| 4. Agregación de valor: | Concentración de esfuerzo y talento humanos en procesos de creación de valor (moldeo, brillo, acabados, diseño). Posibilidad de mayor experimentación cerámica. |
| 5. Salud laboral: | Disminución de dolencias de brazos, piernas y espaldas. Menor exposición al calor. |
| 6. Impactos ambientales: | Mitigación de deforestación y contaminación con hornos a gas. |
| 7. Percepción de sí: | Levantamiento de la autoestima, al trabajar desprendidos del piso. |



Artesanías de Colombia, Subgerencia de Desarrollo

El Equipo: Un Coordinador, un Geólogo, dos Ingenieros químicos ceramistas, tres Diseñadores industriales, una Trabajadora Social y un Técnico.

Metodología aplicada a La Chamba:

1. Diagnóstico de la situación productiva.
2. Propuestas e implementación de mejoramiento tecnológico y organizacional.
3. Estandarización de procesos.
4. Definición de variables de control.
5. Ajustes de procesos.

Etapas:

1. Planeación.
2. Ejecución.
3. Verificación.
4. Ajustes.
5. Estandarización de procesos.
6. Seguimiento y evaluación.

Algunos indicadores de impacto:

1. Socioculturales:

- 1.1 Desarrollo de liderazgos.
- 1.2 Reconocimiento del rol de la mujer alfarera.
- 1.2 Mejoramiento de autoestima (nivel).

2. Ambientales:

- 2.1 Mejoramiento de salud en moldeadoras (%).
- 2.2 Disminución de emisiones atmosféricas y de la tala de árboles (tasa).

3. Económicos:

- 3.1 Incremento del empleo (%) (ocupación).
- 3.2 Incremento de ventas y/o valor agregado (%).
- 3.3 Incremento de productividad/reducción de costos en empresas (%).
- 3.4 Incremento de remuneración (%).
- 3.5 Incremento de exportaciones (%).

4. De institucionalización del trabajo asociativo:

- 4.1 Constitución de asociaciones permanentes (cooperativa, precooperativa, E.A.T.).
- 4.2 Incremento del volumen de intercambios comerciales entre las empresas del grupo (%).
- 4.3 Porcentaje de empresas que avanzaron en el proyecto y permanecieron (%).
- 4.4 Asociación para participar en ferias (gerencia comercial conjunta): incremento de ventas y pedidos.
- 4.5 Transferencia de tecnología: número de talleres con apropiación de equipos y herramientas.
- 4.6 Proyección tecnológica: número de talleres que solicitan los nuevos equipos.
- 4.7 Número de talleres vinculados a eslabones/número de talleres previos independientes (%).