



**MINISTERIO DE DESARROLLO ECONÓMICO  
ARTESANÍAS DE COLOMBIA S.A.  
INSTITUTO DE LA CULTURA DE BOYACÁ**

**GESTIÓN EMPRESARIAL EN GUACAMAYAS, TIPACOQUE Y SAN  
MATEO**

**ISAAC SÁNCHEZ GÓMEZ**

**TUNJA  
JUNIO DE 2000**



## TABLA DE CONTENIDO

### INTRODUCCIÓN

Antecedentes

Objetivo General

Objetivos Específicos

Metodología

Contenidos

Actividades

Descripción de los Principales Logros

Limitaciones Encontradas

### CONCLUSIÓN Y PROYECCIONES

### ANEXOS

- Cuadro Resumen de Actividades
- Cuadro Resumen de Inversión en el Contrato

#### **Por Municipio**

- Lista Resumen de Beneficiarios con documento de identidad
- Lista de firmas de asistencia diaria
- Acta de terminación del curso taller
- Cuadro registro de costos por producto y precios.
- Cuadro de registro mensual de producción y ventas.
- Aproximación manual técnico de productos con fotos.
- Inventario y balance.



- Plano de taller local o centro de acopio.
- Material fotográfico de actividades.



## INTRODUCCIÓN

Los municipios de San Mateo, Guacamayas y Tipacoque ubicados al norte del departamento de Boyacá, desde el punto de vista Socio-económico pertenece a una región típica de economía campesina, con características de pobreza absoluta.

La región presenta un importante déficit hídrico, no solo por el régimen de lluvias sino también por la carencia y deterioro de las fuentes naturales de agua. En este contexto las artesanías son una alternativa de ingresos al trabajo agropecuario y cualquier plan que pretenda el desarrollo de estos municipios debe contemplar el apoyo para consolidar las incipientes organizaciones existentes.

Con el ánimo de que las artesanas en estos tres municipios (San Mateo, Guacamayas y Tipacoque) mejoren en el futuro su trabajo, haciendo desde el taller artesanal una empresa rentable, que permita elevar el nivel de ingreso de su familia y por ende mejorar el nivel de vida, se dio el curso taller en el área de GESTIÓN EMPRESARIAL a través de los 5 módulos y 12 videos, de la serie “Administrando mi Trabajo Artesanal”, para mejorar en el calculo de costos, la calidad de sus productos, el



aumento de la demanda y la importancia de llevar una mínima contabilidad, lo cual redundara en la consolidación de sus organizaciones que se encuentran asediadas por la poca o nula comercialización, los bajos precios y los problemas de orden público, situación que está propiciando un peligroso proceso de desarraigo de la región.



## **ANTECEDENTES**

Hasta hace muy poco tiempo los procesos de planificación del país parten de enfoques regionales tutelados por esquemas de orientación centralista y de tipo normativo, sin tener en cuenta los procesos integrales de desarrollo regional.

Solo con la descentralización administrativa municipal a partir de la constitución de 1991 y la Ley 60 de 1993 el esquema de planificación del país empieza a cambiar y los aspectos culturales y ambientales ocupan un lugar importante en el norte de Boyacá. Los diversos estudios de tipo socio-económico cultural y ecológico encaminados todos ellos a la formulación de un plan de desarrollo integral de la región deberán contemplar de fondo las artesanías como alternativa de ingresos para sus gentes.

En San Mateo, Guacamayas y Tipacoque el nivel de organización de las artesanas es muy débil, falta consolidación para que se conviertan a corto plazo en verdaderas empresas que puedan contribuir a mejorar el bajo nivel de vida de sus moradores.



**TIPACOQUE:** En este municipio existen dos grupos de artesanas: La Asociación Nacional de Mujeres Campesinas e Indígenas de Colombia – ANMUCIC – que agrupa a diez (10) artesanas, cuya representante es la señora ELVIA LOPEZ, según ella tiene su personería jurídica al día, así como sus estatutos. Se dedican a producir sombreros en esparto de trigo e individuales, tapetes pie de cama en fique ciento por ciento.

La Cooperativa de Artesanos de Tipacoque, que tiene 22 socias, quienes desde hace dos (2) años no hacen asamblea general, por consiguiente no cuentan con personería y estatutos al día. Ellas se dedican a producir tapetes, individuales, cotizas, frutas decorativas (piñas, manzanas, tomates, aguacates, peras, duraznos, mangos, naranjas) y animales decorativos (gallinas, búhos, mariposas, peces, conejos, loros). La señora Anadelina Velosa es la persona que lidera el grupo, cuenta con un centro de acopio en la cabecera municipal, según información de los dos (2) grupos su principal problema es la falta de demanda para sus productos que bien podría ser por la poca calidad de sus artesanías, así como por la desorganización en que se encuentran.

**GUACAMAYAS:** Existe La Cooperativa CREARCOOP, agrupa a veintiocho (28) mujeres artesanas sin mucha identidad con su organización, cuenta con personería jurídica al día y sus respectivos estatutos. Hay cuatro (4) intermediarios que captan el mayor volumen de productos, porque cuentan con el dinero suficiente para pagar de contado,



la producción restante se fía a la Cooperativa a 30 o 45 días mientras Artesanías de Colombia les paga. Tienen un almacén en la cabecera municipal dirigido por Omaira Manrique quien es la encargada de la gerencia así como la líder visible del grupo. Su principal problema es la falta de capital de trabajo para pagar a sus socios los productos de contado. Gozan de buena demanda tanto de Artesanías de Colombia como otros centros turísticos del país, pero a veces la cooperativa no puede cumplir con los pedidos por la falta de efectivo. Según información de su gerente en Guacamayas existen trescientas (300) artesanas. Las materias primas que utilizan son el fique y paja negra y sus principales productos son: paneras, papeleras, portavasos, portacazuelas, butacos con base de fique, bolsos, bandejas, canastos cubierteros, individuales, fruteros, roperos, joyeros, llaveros, hebillas, etc.

***SAN MATEO:*** Cuenta con la Asociación de Artesanas de San Mateo ASASAMA, que agrupa veinte (20) artesanas con poco compromiso con su organización, su presidente y representante legal señora ANA ELISA RIVERA, no hace asamblea general desde hace 2 años. Su principal problema la comercialización, así como la falta de materia prima (palma de ramo) en la región para producir el famoso sombrero de pico, que es comprada a intermediarios que por consiguiente elevan el precio del producto.





Las principales materias primas que utilizan son: la palma de ramo, calceta de plátano, fique, espuma, caña de castilla, hoja de maíz seca, para producir sombrero de pico, sombrero pava, sombrero de fique, alpargatas, tapetes, bolsos, individuales, cubierteros, canastos, muñecos, etc.



## **OBJETIVOS**

- **OBJETIVO GENERAL**

Contribuir a la formación integral de las comunidades artesanales de San Mateo, Guacamayas y Tipacoque en el norte del departamento de Boyacá, a través del desarrollo del curso taller en el área de GESTION EMPRESARIAL con los módulos de la serie Administrando mi trabajo artesanal.

- **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Mejorar la habilidad de las artesanas para hacer los cálculos de costos de sus productos.
- Visualizar mejores técnicas y talentos, materias primas e insumos que contribuyan a la optima calidad de sus productos.
- Mostrar a las artesanas la importancia de llevar una mínima contabilidad.
- Motivar a las comunidades de artesanas el desarrollo del liderazgo en su taller artesanal y en su organización.
- Buscar alternativas de comercialización de sus productos a nivel local, regional, nacional e internacional.



## METODOLOGÍA

- Programación y realización de dos reuniones previas al inicio del curso taller, con las líderes de cada uno de los municipios (San Mateo, Guacamayas, Tipacoque), así como con los alcaldes.
- Concertación de las fechas para la realización del curso taller.
- Convocatoria de los participantes a través de los líderes, alcaldes y emisoras locales.
- Desarrollo de talleres:
  - Presentación personal y del Instituto de la Cultura de Boyacá.
  - Planteamiento del objetivo general y específicos del curso taller.
  - Motivación hacia el desarrollo del liderazgo personal.
  - Videos.
  - Estudio de caso.
  - Trabajo en grupo
  - Puesta en común de conclusiones
  - Acuerdos alcanzados



## **CONTENIDOS**

### **ABRIENDO CAMINOS AL LIDERAZGO ARTESANAL**

- El cambio
- liderazgo un rol de cambio
- Cambio y liderazgo en el taller artesanal
- Estrategia para el mejoramiento de la gestión artesanal

### **CALCULANDO COSTOS**

- Etapas de producción
- Costos de materiales
- Costos de mano de obra
- Costo de servicios públicos y otros servicios
- ¿Cómo podemos mejorar las ganancias sin perjudicar las ventas?



## **PRODUCIENDO**

- Calidad
- Diseño y formas
- Materias primas
- Técnicas
- Organización del trabajo
- Control de precios

## **PROMOVIENDO Y VENDIENDO**

- Los compradores
- Utilidad de las artesanías
- La oferta y la demanda
- Organización para vender
- Formas de comercialización

## **LLEVANDO CUENTAS**

- La contabilidad
- Estado de pérdidas y ganancias
- El inventario
- El balance general



## **ACTIVIDADES**

Inicialmente se hicieron llamadas telefónicas a cada una de las líderes de Tipacoque, San Mateo, Guacamayas para concertar las reuniones.

En Tipacoque se llevo a cabo la primera reunión el 29 de marzo con el grupo de ANMUCIC, que lidera la señora ELVIA LÓPEZ, asistieron 6 artesanas, se concertó con ellas la realización del taller del 24 al 28 de abril. Teniendo conocimiento de la existencia de otra Cooperativa dirigida por Anadelina Velosa, se le informa la realización del taller GESTIÓN EMPRESARIAL y luego de exponer algunas limitaciones se acuerda que las socias de esta Cooperativa asistirían al evento.

Intentamos hablar con el alcalde para que nos facilitara las instalaciones y materiales para los audiovisuales pero no lo encontramos, quedo la señora Elvia López comprometida a concretar con él dicho objetivo.

Faltando una semana para empezar el evento se llamó a la señora Elvia López para confirmar lo acordado y ante la respuesta de que había sido imposible hablar con él, y que el evento debía realizarse en su casa con las señoras de ANMUCIC, se decidió viajar y hablar directamente con el



alcalde el 18 de abril, quien no solo facilitó las instalaciones, el televisor el V.H., sino también la promoción del taller en la emisora local.

### ***GUACAMAYAS***

El 30 de marzo se realizó la primera reunión con Omaira Manrique gerente de CREARCOOP, se acuerda una nueva reunión con todas las artesanas socias de la Cooperativa, el domingo 2 de abril se realizó la reunión con 8 artesanas, se concertó las fechas para el desarrollo del taller los domingos 9, 16, 23, 30 de abril y 7 de mayo. Hablamos con el alcalde para que facilitara las instalaciones, televisor y V.H., lo mismo ofrecer almuerzo para las 20 participantes logrando una respuesta positiva.

### ***SAN MATEO***

Según lo acordado telefónicamente con doña Ana Elisa Rivera se realizó una reunión el 1º. de abril con 5 artesanas quienes concertaron la realización del taller del 1 al 5 de mayo. El 1º. de mayo al inicio del evento, se encontró que de las 9 personas que se disponían a asistir, sólo dos eran artesanas en consecuencia no se podía realizar el taller, pero con la valiosa colaboración de la hermana Esperanza Uribe se propusieron nuevas fechas 20 y 21; 27 y 28 de mayo. El evento se desarrolló en las instalaciones de la casa cural.



## ***DESCRIPCIÓN DE LOS PRINCIPALES LOGROS***

Al finalizar el desarrollo de cada módulo se buscó lograr los indicadores propuestos en el taller así:

### ***Abriendo caminos de liderazgo***

- Se motivó el papel de liderazgo que deben jugar las artesanas desde su taller individual o familiar en la vereda, consolidando su organización municipal, metiéndose en el contexto regional, departamental, nacional e internacional con artesanías de óptima calidad.
- La motivación al trabajo en conjunto, trajo como resultado inmediato en el caso específico de Tipacoque la celebración del día de la madre, (14 de mayo) con las participantes al taller, así como la realización de la asamblea general de la cooperativa el 4 de junio del presente año.

### ***CALCULANDO COSTOS:***

Se tomo conciencia de la necesidad imperiosa de producir ellos mismos las materias primas (fique, paja, palma) y no recurrir a los intermediarios que hacen elevar el costo de producción.





### ***PRODUCIENDO***

- Cada artesano llevará un registro mensual de artículos producidos, con el fin de que en un determinado tiempo pueda cuantificar y valorar el trabajo que hace su familia y/o organización en las horas extras a su labor cotidiana.
- Se acordó que mediante la organización del trabajo se mejorara la calidad de sus artículos, mejores precios y por ende mayores ingresos, usando las técnicas requeridas, diseños, innovando y adquiriendo materias primas de óptima calidad.

### ***PROMOVIENDO Y VENDIENDO***

- Cada artesano se compromete a llevar un registro mensual de ventas, para que en un determinado tiempo puede darse cuenta del aporte en ingresos que hace a su familia y/o organización.
- Ante el cuello de botella que tienen las artesanas de Tipocoque y San Mateo en la comercialización. Se acordó buscar un profesional en ventas para que promueva sus artículos en los centros turísticos regionales, departamentales, nacionales e internacionales.
- Con el fin de mejorar los empaques, certificado del producto, etiquetas, etc. se le propondrá a un estudiante de bellas artes que realice su tesis de grado en este campo.
- Las socias de la cooperativa de Guacamayas, que asistieron al taller, acordaron conceder crédito a 45 días de sus productos con el fin de consolidar económicamente su organización.



## ***LLEVANDO CUENTAS***

- Cada artesano en su taller familiar se compromete a llevar una cuenta de caja, el estado de pérdidas y ganancias y un inventario, y a nivel de organización municipal además de las anteriores el balance general y el libro diario.

## **LIMITACIONES ENCONTRADAS**

Las limitaciones que saltan a la vista son principalmente la falta de liderazgo, falta de poder de convocatoria, falta de identidad de las artesanas con su organización, que conlleva al grupo a no poder resolver los tantos problemas que se presentan a diario. Son pocas las instituciones que las guían permanentemente, y que les dan orientaciones requeridas para que en el futuro de verdad se conviertan en gestoras de su propio desarrollo. En las artesanas hay una desmotivación general, Incluso a recibir capacitación, pues aluden que con ello no resuelven el problema de sus bajas ventas caso Tipacoque y San Mateo; en Guacamayas dicen no resolver la falta de capital de trabajo; hay antagonismos entre las socias de ANMUCIC y la Cooperativa de Artesanas de Tipacoque a tal punto que se resistían a realizar el taller en conjunto; por el machismo, por los quehaceres cotidianos, por la falta de transporte, las artesanas encuentran una disculpa adecuada para no asistir a las diferentes capacitaciones que les han brindado Artesanías de



Colombia a través del Instituto de la Cultura de Boyacá, única institución que en la actualidad les esta dando acompañamiento.

En el grupo de ANMUCIC en Tipacoque no se logro hacer inventario ni balance, porque sus mercancías terminadas o en proceso y materias primas son mínimas en el ultimo año no se realizó ninguna venta y no cuentan con muebles, enseres, equipos de oficina, ni maquinaria, según información de su representante Elvia López.

En la Cooperativa de Artesanas, se hizo el inventario de la maquinaria inmuebles, enseres, elementos de cocina y herramientas, sin poderse valorar porque las facturas las conserva el municipio. Las seis (6) maquinas que poseen pueden ser un buen principio, de la cooperativa siempre y cuando su trabajo sea organizado, como se determina en la asamblea del 4 de junio, donde fue elegida Anadelina Velosa como presidente, quien se comprometió a hacer los tramites correspondientes ante la Cámara de Comercio, para reactivar su personería Jurídica, sus estatutos y poner en marcha los compromisos acordados en el taller y en la misma asamblea.

Las mercancías que se encontraban en la sede fueron dadas de baja por la asamblea, pues las oficinas no se abrían desde que murió su antiguo gerente (Hermes Gallo) hace dos años quien al parecer controlaba todos los poderes de la Cooperativa, esto se pudo notar en los informes ambiguos que dieron, los demás miembros del Consejo de Administración.



La maquinaria fue adquirida con recursos del P. N. R. (Plan Nacional de rehabilitación) y se encuentra en buen estado. Cabe anotar que en una bodega privada que atiende Anadelina Velosa existe una buena cantidad de productos terminados, así como de materias primas, asumidos por ella a título personal para evitar la desaparición total del grupo.

En la Cooperativa ASASAMA de San Mateo no se pudo hacer balance general, porque según su presidente Ana Elisa Rivera las ventas en el último año han sido nulas, no cuentan con muebles, enseres, equipos de oficina, ni maquinaria, pero sí con productos terminados, estancados por un valor considerable (\$4.794.200) teniendo en cuenta el bajo nivel de ingresos de sus socios.

En Guacamayas se logró hacer un balance de situación, aclarando que el valor en el inventario de muebles y enseres, equipos de oficina es del año 1995.

Por la forma que se maneja la política estatal donde no existe una planificación verdadera para el desarrollo con visión a largo plazo, por la cultura individualista, por el machismo que subsiste en el tejido social, es una constante en todas las organizaciones de pequeños y medianos productores del sector primario de la economía del país, la desorganización, la desmotivación, el paternalismo acentuado originado en la forma de hacer política de los gobernantes de turno, que adolecen por completo del sentido de creación de empresas productivas en sus regiones.



La misión de generar en los niños y jóvenes, un horizonte mas amplio, que los limites municipales, para que sin necesidad de abandonar su terreno, creen expectativas al interior de estas organizaciones inyectándoles energía, vitalidad y sueños realizables, corresponde no solo a la educación sino a la sociedad en su conjunto para lograr el cambio que todos los colombianos queremos pero por el cual poco o nada hacemos.



## CONCLUSIONES Y PROYECCIONES

- En los tres municipios (San mateo, Guacamayas, Tipacoque) las socias de las organizaciones que asistieron al taller, determinaron hacer un proyecto para conseguir recursos del municipio, negociándolo con el candidato más opcionado a ser alcalde en las próximas elecciones.
- A pesar de las limitaciones de tiempo en las artesanas, dificultades familiares, antagonismos, desmotivación se logró acuerdos que facilitan en el futuro su propio autogestión.
- Aun cuando las artesanías en la región y en el país mismo han perdido demanda por la sustitución de sus producto por los de plástico en estos municipios siguen siendo una alternativa de ingreso para sus gentes.
- Para la realización de próximos eventos, es prioritario lograr una mayo participación de las alcaldías, de manera que se puedan concentrar los participantes, y así desarrollar un trabajo más productivo.
- Se demostró que el precio de venta esta por debajo de los costos de producción de los artículos haciendo la actividad poco rentable, que hace urgente una revisión de precios.



- La demanda de estas artesanías dentro de la zona es mínima por la baja capacidad de compra de sus pobladores, la subvaloración de sus productos respecto a los foráneos de igual uso, en consecuencia deben explorarse otros mercados de grupos poblacionales con mejor nivel económico.
- En San Mateo se proyecta implementar el cultivo de la palma de ramo con apoyo del SAT (Sistema de Aprendizaje Tutorial) que lidera la hermana Esperanza Uribe como parte del currículo que se desarrolla en este tipo de bachillerato para adultos que serviría dos propósitos, uno el suministro de materia prima para los sombreros y otro una importante forma de reforestación.