



■ ■ ■

Título:
INFORME DE GESTION-MOPA MOPA (PASTO- NARIÑO)

Autor:
ENRIQUE RODRÍGUEZ M. – FUNDES

Fecha:
ABRIL 2004



Estructuración de la Cadena Productiva del Mopa-mopa (Barniz de Pasto), en los departamentos de Nariño y Putumayo

TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCION	4
I.1. OBJETIVO GENERAL.....	4
I.2. METODOLOGIA.....	4
II. DESARROLLO DE LA INTERVENCION.....	5
II.1. ETAPA DE FORMACION.....	5
II.2. FASE DE CONSULTORIA INDIVIDUAL	7
A. Visita talleres 4 horas.....	7
B. Visita talleres 2 horas.....	7
III. CARACTERIZACIÓN GENERAL.....	8
III.1. Decoradores de MOPA-MOPA (9 talleres)	8
III.2. Decoradores de TAMO (3 Talleres).....	9
III.3. Productores de madera en blanco para decorar (9Talleres)	10
III.4. Productores Mueble Etnico (1 Taller)	10
IV. CONCLUSIONES	11
IV.1. CADENA PRODUCTIVA	11
IV.2. SUMINISTRO DE MATERIAS PRIMAS	11
IV.3. COSTO DE TELA DE MOPA-MOPA.....	11
IV.4. ASPECTOS TÉCNICOS.....	12
IV.5. ASPECTOS DE COMERCIALIZACION	12
V. RECOMENDACIONES.....	12
VI. EVALUACIÓN DEL CURSO	13
VI.1. Datos Básicos del Curso:.....	13
VI.2. Resultados y Análisis de resultados	13

INTRODUCCION

AID TO ARTISANS COLOMBIA, en desarrollo de su estrategia de capacitación y fortalecimiento en varias cadenas productivas en el sector artesanal en Colombia y conciente de la necesidad de que el artesano conozca sus costos y los aplique en el proceso de formación de sus precios de venta, encomendó a FUNDES COLOMBIA la intervención en la Cadena Productiva del Mopa-Mopa en la comunidad artesanal ubicada en el municipio de Pasto, Departamento de Nariño.

I.1. OBJETIVO GENERAL

Desarrollo de un programa de capacitación en costos y formación de precios para un grupo de 35 artesanos de la región antes mencionada, con una intensidad de 15 horas, en tres jornadas diarias de 5 horas cada una.

Efectuar una primera visita de consultoría individual a 15 talleres previamente escogidos entre aquellos artesanos que asistan al curso de capacitación, para conocer el grado de comprensión en los temas tratados y acompañar al artesano en un trabajo de selección de productos, determinación del proceso productivo, conocimiento de los costos directos e indirectos, los gastos y la consolidación del costo total, con una intensidad de 4 horas por taller.

Desarrollar una segunda visita al mismo grupo seleccionado, con una intensidad de 2 horas por taller, a fin de hacer seguimiento al proceso antes mencionado e implementar los correctivos del caso.

I.2. METODOLOGIA

En el proceso de capacitación se utilizó la metodología FUNDES, plasmada en el instructivo COSTOS PARA PYMES (Costos reales para precios ganadores), mediante el desarrollo de tres (3) talleres participativos, en los cuales el facilitador interactuó con todos y cada uno de los asistentes, logrando un gran acercamiento y procurando que se involucraran en la construcción de los conceptos a medida que se iban desarrollando los diferentes temas.

Igualmente se organizó una dinámica de trabajo en grupo con los participantes, dando cumplimiento a un taller, en el cual mediante un juego práctico, se pudieron diferenciar y clasificar costos y gastos, siendo de gran ayuda para la comprensión de los conceptos, habiéndose obtenido muy buenos resultados, alta participación y satisfacción por parte de los participantes, dejándose abierto el camino para las visitas de consultoría en cada uno de los talleres vinculados al proceso y se desarrolló un caso teórico y explicativo en el manejo de las herramientas diseñadas para el trabajo de acompañamiento con las Tablas de Producto, Procesos, Costo Directo, Costo Indirecto, Gastos y Costos Totales, con el propósito de familiarizar a los participantes con los formularios y el tipo de información requerido en la etapa de seguimiento.

FUNDES^{CS}

La red de soluciones empresariales

En esta etapa se definió como plan de acción la implementación de la metodología para el cálculo de costos de por lo menos un producto representativo de cada taller.

2. FASE DE CONSULTORIA INDIVIDUAL

2.1. Visita talleres 4 horas

El objeto de este ciclo es asegurar que los temas y conceptos tratados en la etapa de formación sean aplicados por cada artesano en el costeo de sus productos y les sirva de base para la determinación de precios.

En este sentido se visitó cada taller evaluando su estructura, la línea de productos, los procesos productivos, la forma de comercializar, la capacidad productiva, retomando el esquema de trabajo visto y desarrollado durante la capacitación para reforzarlo y aterrizarlo a las condiciones propias de cada taller, para lo cual se siguieron los pasos siguientes:

Definición de los procesos y actividades

Identificación de los productos, con niveles de ventas, precios y estimación de utilidad

Selección de un producto representativo para cada taller

Cálculo del costo directo por unidad, dándole valor a las actividades registradas en el punto anterior e identificando tiempos, costos unitarios y costos por actividad.

Totalización de tiempos por proceso por unidad.

Estimación de la capacidad mensual de producción, con un solo producto.

Estimación del costo indirecto mensual.

Análisis y Costeo del Transporte.

Determinación de gastos generales para conocer de su aplicación al costo total

Finalmente resumen del total de costos y gastos por unidad en la definición de una base comparativa para hacer el análisis de precios frente a la utilidad esperada.

Después de repasar la metodología y hacer el ejercicio práctico para la determinación y análisis del costo para uno de sus artículos, quedaron definidas las bases para que cada taller calcule el costo y gasto total por unidad del producto seleccionado.

3. Visita talleres 2 horas

Durante este ciclo se trabajó de la mano con los artesanos en sus talleres, como elemento metodológico para garantizar un alto nivel de comprensión y dominio por parte de los artesanos sobre el ejercicio práctico para el cálculo de los costos y gastos de uno de sus productos, por lo tanto, el objeto de este ciclo fue completar el proceso de costeo y revisar y analizar los avances y dificultades que tuvieron a la hora de ejecutar el plan de acción en sus respectivos talleres.

En algunos casos los resultados no fueron satisfactorios, porque no pudieron aplicar la metodología en el uso y manejo de los formatos para el cálculo de los costos y gastos. Por tanto fue necesario elaborar el trabajo conjuntamente y diseñar un procedimiento más sencillo como fue que anotaran en hojas de papel su concepto y criterio y de esta manera trasladarlo posteriormente a los formatos preestablecidos.

FUNDES ^{CS}

La red de soluciones empresariales

El plan de acción definido para la próxima etapa, se centra en la revisión del costo unitario del producto escogido para cada taller, para conocer y comparar el ejercicio y llegar a una conclusión de tipo general, en el análisis comparativo de procesos, tiempos de tejido que es el punto crítico y consumo de materiales sobre lo cual existe alguna duda en la actualidad. Así mismo, deben practicar el ejercicio de cuánto sería el costo y precio de sus artículos con distintos niveles de producción y venta y con un mayor grado de complejidad en el diseño y la confección de la estera.

II. CARACTERIZACIÓN GENERAL

II.1. DECORADORES DE MOPA-MOPA (9 TALLERES)

Artesanos	Observaciones Generales
Strillón José María	Todos son artesanos de gran capacidad, competencia y experiencia en la preparación de la tela y la decoración de los productos artesanales.
Acés Martha	
Cano Carlos	No necesitan de equipos especiales, simplemente estufa y ollas grandes para cocinar el barniz, que posteriormente tinturan y estiran en telas que son guardadas en separadores de plástico para que permanezca la humedad y se dejen trabajar. Esta actividad es muy rudimentaria, no ha tenido transformación alguna desde sus inicios y no se conoce de estudios tendientes a buscar su tecnificación.
Cano Gilberto	
Cano Harold	
Cano Lester	El barniz lo adquieren a través de intermediarios que lo traen del Putumayo, son pocos los que tienen proveedores directos y se benefician de mejores precios.
Cano Meter	
Cano José María	El desperdicio del material es realmente nulo, ya que la posibilidad de reciclar es muy alta y el consumo anual es muy bajo.
Cano Segundo	El diseño de los productos es el resultado de la copia, la inventiva, la tradición y en algunos casos el resultado de diseños ofrecidos por Artesanías de Colombia.
	En términos generales no existe actividad de mercadeo, no existe diferenciación notoria en la oferta de productos en el grupo y la innovación, mezcla de productos y presentaciones diferentes no existe.
	La calidad del producto, en éste grupo, es alta y el tinturado se logra con facilidad y brinda excelentes acabados.
	Las condiciones de vida son modestas pero dignas y cuentan con dotación de todos los servicios públicos.
	El taller como tal es un sitio informal muy rudimentario y de deficientes condiciones ergonómicas y técnicas
	Ninguno pudo manejar solo el ejercicio de costeo de un artículo en los formatos prediseñados y fue necesario hacerlo conjuntamente con el consultor
	Existe claridad en el tiempo que dedican a la producción de los artículos, en particular en el proceso de elaboración del barniz, pero no conocen la realidad de

FUNDES

La red de soluciones empresariales

Artesanos	Observaciones Generales
	<p>su costo, que a nuestro parecer es bastante bajo y esta sobrevalorado.</p> <p>Los precios son manejados por el mercado, pero nos parecen incompetentes para el mercado externo y creemos que están afectados por falta de una eficiente articulación en los eslabones de la cadena productiva, que sencillamente no existe.</p> <p>Produce todo tipo de artículos para los que han encontrado mercados por parte de algunos intermediarios que los colocan en ARUBA.</p>

II.2. DECORADORES DE TAMO (3 TALLERES)

Artesanos	Observaciones Generales
Cuacés Martha Miguál Ana Patricia Ordoñez Segundo	<p>Representan igualmente las características detalladas en el grupo anterior.</p> <p>Es destacable el nivel de organización y diversidad de artículos que se producen en el taller de CUACÉS MARTA, permanentemente se está cambiando el diseño y existe inquietud en desarrollar nuevos productos, como es el caso de los portaminas en decorado TAMO de alta calidad.</p> <p>El taller esta montado con maquinaria suficiente y adecuada para la producción, y los artesanos conocen su oficio con propiedad, generando volúmenes apropiados para cumplir con los pedidos de los clientes.</p> <p>Posee gran experiencia en el mercado nacional, tiene varios clientes e igualmente ha incursionado en el mercado externo, ya que realizó exportaciones hacia España, Inglaterra, Alemania, Italia, Panamá y el Caribe.</p> <p>En el caso de ORDOÑEZ SEGUNDO, igualmente se ha de reconocer gran organización y dotación del taller con maquinaria suficiente para el proceso productivo, siendo innovadores en el desarrollo de productos y con una gran tradición en la actividad artesanal, habiendo preparado muchos artesanos que hoy por hoy son independientes.</p> <p>En esta visita se tuvo inconveniente para conseguir información de costos, ya que el hijo que maneja el negocio, es bastante celoso y desconfiado y solamente se decidió después de un largo proceso de confianza y de demostración de la calidad de las entidades vinculadas al proceso y los beneficios de obtener la posibilidad de apertura de mercados nuevos.</p> <p>Para el taller de MAIGUAL ANA PATRICIA, podemos destacar que a pesar de su bajo nivel de producción, existe una sentida organización en el manejo del negocio entre los tres hermanos, ya que cada uno de ellos se especializa en una actividad y es así como ofrecen una producción estable aunque pequeña, para su cliente que igualmente lleva el producto hacia ARUBA.</p> <p>El sentimiento de empresa es bastante sentido y es por ello que están en el proceso de mejorar la capacidad de producción, adquiriendo algunas máquinas que hacen falta y que mejorarán el costo por una mayor integración y eliminación de intermediarios y contratistas.</p>

FUNDES ^{CS}

La red de soluciones empresariales

Artesanos	Observaciones Generales

II.3. PRODUCTORES DE MADERA EN BLANCO PARA DECORAR (9 TALLERES)

Artesanos	Observaciones Generales
<p>trillón José María avez Jorge acés Martha ado Fernando igual Ana Patricia ando José María loñez Segundo sero Luis Alfredo lejo Guillermo</p>	<p>Es este un grupo bien especial, ya que no podemos estandarizar su caracterización, ya que cada cual tiene una relativa especialización en su producción.</p> <p>Algunos de ellos no pertenecen a la cadena productiva, pero fueron convocados y vinculados al proyecto, dadas sus potenciales capacidades de producir obra de madera en blanco, utilizando mejor sus capacidad instalada y beneficiando a los decoradores que adolecen de una mayor oferta de producto para decorar. Es el caso de JURADO FERNANDO, ROSERO LUIS ALFREDO y VALLEJO GUILLERMO, talleres en los que adicionalmente encontramos una buena dotación de maquinaria, capaz de dar solución a las necesidades del mercado.</p> <p>Se destacan artesanos como CHAVEZ JORGE, quien maneja una buena parte del mercado de obra blanca, con alta capacidad de respuesta a los pedidos y entregando producto de buena calidad, buscando permanentemente la mejora de los procesos y la innovación en los productos.</p> <p>Lamentablemente no dispone de área suficiente y la distribución del taller deja mucho que desear desde el punto de vista técnico, lo que esta redundando en ineficiencias y pérdidas de material que fácilmente se pueden corregir.</p> <p>En el caso de CUACES MARTA, igualmente se configura una buena capacidad instalada, dotación de maquinaria adecuada y en buen estado, con buen nivel de producción, aunque en su mayoría la utilizan para su propio negocio de decoración, haciendo de ellos un taller con alta capacidad de competencia.</p> <p>En todos los casos encontramos una gran dificultad en el suministro de la materia prima y altos costos de la misma, quizá porque los volúmenes son bajos y deben recurrir al suministro en los depósitos de madera, en donde los costos son mayores que si adquirieran la madera en bloque a los proveedores directos.</p>

II.4. PRODUCTORES MUEBLE ETNICO (1 TALLER)

Artesanos	Observaciones Generales
<p>in Guillermo Sainz</p>	<p>Es un caso bastante significativo ya que se trata de la producción de muebles de madera de gran componente de diseño contemporáneo y novedoso, lo que le garantiza una diferenciación notoria en el mercado que creemos importante.</p> <p>Se pudo conocer que el éxito reciente en EXPOARTESANIAS fue notorio y se nos comente de varias solicitudes de representación en ciudades como Bogotá, Medellín y Cali, así como interés por parte de los visitantes extranjeros.</p> <p>El taller pertenece a un grupo de 8 productores, todos especializados en líneas</p>

FUNDES

La red de soluciones empresariales

Artesanos	Observaciones Generales
	<p>diferentes y que están en proceso de asociarse.</p> <p>Las instalaciones están en muy buenas condiciones físicas y cuenta con maquinaria de características aceptables y relativamente nueva.</p> <p>Son conocedores de la técnica y manejan con claridad los procesos productivos, buscando la producción en línea y el aprovechamiento de desperdicios.</p> <p>Encontramos dificultad en el manejo del costo y especialmente en la determinación de precios, ya que se están basando en los precios de FERIA, sin tener en cuenta los beneficios obtenidos en la logística y el montaje del stand, la promoción y la publicidad que les permitió este certamen.</p> <p>En consecuencia, es posible que los costos y precios tiendan a disminuir.</p> <p>Debemos resaltar que el artesano no asistió a la etapa de formación en el seminario programado y fue vinculado por solicitud directa de la Dra. LAURA MEJIA, ya que ella consideró importante su vinculación, pues las potencialidades comerciales son altas y el producto bastante innovador y atractivo.</p>

V. CONCLUSIONES

V.1. CADENA PRODUCTIVA

Es evidente que el grupo de artesanos participantes en el proceso poseen características individuales muy reconocidas, son representativos del arte y el oficio, son poseedores de gran experiencia, que adicionalmente es ancestral y generacional, pero están lejos de trabajar como Cadena Productiva y adolecen de condiciones que les permitan el trabajo en equipo y la unión de fortalezas que le den una sinergia transcendental al futuro de la producción artesanal.

V.2. SUMINISTRO DE MATERIAS PRIMAS

Es significativo el hecho de encontrar que, aunque las materias primas y materiales que se requieren en el proceso productivo son pocas, y su ubicación claramente definida, se presenta la circunstancia de que cada artesano se provee irregularmente de ellas, adquiere a costos bastante diferentes y en consecuencia los costos de producción son muy variados.

V.3. COSTO DE TELA DE MOPA-MOPA

Con especial interés registramos el inconveniente de que el costeo de transformación de la materia prima MOPA-MOPA o BRANIZ DE PASTO en tela para ser aplicada en la decoración de los artículos de madera no obedece a un método objetivo, sino que es el resultado de la estimación del artesano, quien a su vez se fundamenta en los precios del mercado, que se han venido formando de manera empírica.

Un juicioso, pero preliminar estudio que venimos realizando, nos arroja cifras bastante significativas en este aspecto, que seguramente, después de comprobarlas, nos demostrarán que el costo es muy bajo y bien vale la pena concientizar al artesano para que corrija sus precios de venta y logre un mejor efecto en el mercado de sus productos

FUNDES

La red de soluciones empresariales

El procedimiento se basa en el argumento de que el producto se presenta y aplica en centímetros cuadrados y por tanto es éste el método de calcular los costos, argumentación que ha tenido notoria acogida entre los artesanos convocados y se está trabajando en el tema.

V.4. ASPECTOS TÉCNICOS

El conocimiento de los procesos productivos, tanto en el oficio de los decoradores, como en el de los productores de obra blanca en madera, nos permite concluir con gran seguridad, que no se trata de actividades complejas que requieran de notables transformaciones para hacerlos más eficientes y productivos, sencillamente es preciso organizar la producción en línea en los talleres de madera y mejorar las condiciones de trabajo entre los decoradores, ya que están laborando en condiciones deficientes de ergonomía, distribución de máquinas, aseo y seguridad industrial, que redundan en deficiencias que se pueden corregir con facilidad.

V.5. ASPECTOS DE COMERCIALIZACION

Es éste el aspecto de mayor trascendencia entre los artesanos, pues encontramos que aunque varios de ellos son asociados a una cooperativa de más de 15 años de vida, son pocos los que comercializan sus productos por su intermedio.

La gran mayoría está trabajando y coloca su producción a una serie de intermediarios que a su vez llevan el producto a mercados externos como PANAMA, BRASIL y ARUBA, siendo éste hecho significativo de la potencialidad comercial, no obstante la poca diferenciación, la ausencia de innovación y presentación del producto en nuevas formas.

VI. RECOMENDACIONES

- i.1 Es urgente procurar la organización de la Cadena Productiva, ya que con ella serán evidentes los beneficios para los actores de la misma y se podrán potencializar las ventajas competitivas.
- i.2 También es preciso intervenir en la cooperativa Casa del Barniz, pues es ésta la que está llamada a procurar el beneficio en el suministro de materias primas y materiales, así como en la estandarización de los costos y los precios de venta que unificados redundarán en mejores condiciones de acceso a los mercados internos y externos.
- i.3 Conviene crear procesos de formación y capacitación en diseño y diversificación de productos, buscando artículos no solo decorativos sino también utilitarios, para ampliar las posibilidades de mercado.
- i.4 Resulta evidente que requieren de apoyo técnico para mejorar los talleres, diseñar procesos y mejorar la ergonomía de los sitios de trabajo que son rudimentarios y carentes de diseño industrial.
- i.6 Es urgente colaborar en el diseño del área de trabajo, pues mejorándola se lograrán interesantes resultados en la productividad de los talleres.
- i.7 Conviene igualmente procurar la especialización en los eslabones de la cadena productiva, ya que el artesano debería dedicarse a decorar que es su habilidad y gran competencia, que se está desperdiciando por pretender hacer todos los oficios que no son rentables en la medida que le restan tiempo a la labor principal.

FUNDES^{CS}

La red de soluciones empresariales

8. Sobra mencionar que el apoyo en el proceso de comercialización de sus productos es urgente, se requiere de promoción, apoyo para asistir a eventos feriales y en términos generales encontrar mercado para sus productos.

9. Insistir a los artesanos en el seguimiento de los costos y diligenciamiento de los formatos, así mismo llevar a cabo la segunda fase de acompañamiento en el proceso de costos con los artesanos, en un lapso menor de tiempo para asegurar la aplicación de los conceptos y el establecimiento de los costos de las demás referencias de producción.

VI. EVALUACIÓN DEL CURSO

VI.1. DATOS BÁSICOS DEL CURSO:

- **Curso:** COSTOS PARA PYMES
- **Facilitador:** ENRIQUE RODRIGUEZ
- **Fecha:** ABRIL DE 2004
- **No. Participantes:** 28
- **Ciudad:** MOPA-MOPA

El Registro de Opinión del Participante (ROPA) evalúa en el curso: los Contenidos, la Metodología y el Facilitador, obteniendo en cada tema un puntaje porcentual y de esta forma un puntaje promedio general del curso.

VI.2. RESULTADOS Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

Para este curso el resultado por cada ítem evaluado fue el siguiente.

Contenidos: 9.5

Metodología: 8.9

Facilitador: 9.9

Promedio general: 9.5

FUNDES^{CS}

La red de soluciones empresariales

1.3. CONCLUSIONES

De acuerdo a nuestro sistema de evaluación, los puntajes se clasifican como se muestran en la siguiente tabla:

CONCEPTO	CALIFICACIÓN
Optima	9.1 a 10.0
Excelente	8.6 a 9.0
Positivo	8.1 a 8.5
Aceptable	7.7 a 8.0
Deficiente	7.0 a 7.6
Critico	Menor a 7.0

De esta forma se puede concluir que la calificación del curso en el promedio general fue **optima**.

Los porcentajes correspondientes a cada ítem evaluado en el ROPA y las estadísticas más relevantes se pueden observar en el Anexo.