



DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE COOPERATIVAS  
DIVISION DE PLANEACION Y DESARROLLO  
Sección Fomento

ARTESANIAS DE COLOMBIA S.A.  
PROGRAMA DE COOPERACION TECNICA

**PROPUESTA DE ORGANIZACION  
COOPERATIVA EN EL SECTOR ARTESANAL**

Bogotá, D.E., Octubre de 1984

# CONTENIDO

## INTRODUCCION

## ANTECEDENTES

### 1. PERFIL ARTESANAL.

#### 1.1. La Demanda Artesanal.

#### 1.2. Características del Mercado

#### 1.3. La Competencia

#### 1.4. El Ambiente en que se desenvuelve

#### 1.5. Situación Interna.

### 2. LA PRODUCCION ARTESANAL.

#### 2.1. Tipos de Productos

#### 2.2. Formas de Distribución Costos y

#### 2.3. Precios

#### 2.4. Las Actividades Promocionales

#### 2.5. Financiación.

### 3. PREFACTIBILIDAD.

#### 3.1. Compradores o Consumidores

#### 3.2. Competencia dentro del Sector

#### 3.3. Sistemas de Ventas y Distribución

#### 3.4. Sistemas de Producción

#### 3.5. Los Sistemas Financieros.

## 4.FACTIBILIDAD.

- 4.1. Los Recursos Materiales y Humanos
- 4.2. Los Requerimientos de Personal y Recursos Técnicos
- 4.3. Posibilidades de Utilización de Recursos ya Existentes
- 4.4. Plan de Actividades.

## PROPUESTA

- A. Objeto Real
- B. Objeto Específico
- C. Objetivos
- D.. Justificación
  1. Motivaciones
  2. Criterios
  3. Limitaciones
- E. Procedimientos
- F. Costos
  1. Promoción, Motivación y Coordinación
  2. Actividades de Capacitación y Asesoría
  - \* 3. Costos de Investigación y Obtención de Información de Mercados
  4. Inversiones.

## BIBLIOGRAFIA.

## INTRODUCCION

El presente documento fue elaborado conjuntamente con la División de Planeación y Desarrollo, Sección Fomento, del Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas - DANCO OP; con la intención de proponer criterios metodológicos en la conformación de Cooperativas que sea integrado por artesanos individuales pertenecientes al Sector Artesanal. Propendiendo de esta manera a la consecución de formas viables que otorguen solución progresiva a la dificultad existente en el aspecto de la organización en este importante sector productivo de la economía.

Para el estudio en mención, se ha adoptado al producto y el proceso de producción, como aspectos fundamentales para el análisis, en todas sus características, los mismos que son determinantes en la categorización del artesano individual como componente de la Unidad de Producción. Partiendo de un pre-diagnóstico del sistema productivo, referente a su comportamiento y limitantes que presenta para la optimización de su grado de especialización efectiva, reflejando las necesidades a través de las deficiencias mostradas en el diseño y la calidad de los productos. Para que posteriormente se oriente un análisis en cuanto a las modalidades de distribución de los productos en el mercado, utilizados por los artesanos, hasta llegar al consumidor final.

Es de hacer notar que la presente propuesta debe ser considerada como preliminar de lo que podría ser un estudio más completo, cuando las condiciones para su ejecución así lo determinen; por lo que se ha obviado la determinación de los costos en que se han de incurrir al desarrollar cada una de las actividades.

## ANTECEDENTES

La problemática de la organización artesanal, se ha tornado en tema de bastante investigación y estudio, por parte de las instituciones gubernamentales comprometidas en el apoyo de las actividades del Sector Artesanal, siendo una de ellas Artesanías de Colombia S.A., quien desde hace aproximadamente diez años desarrolló un programa encaminado a la conformación de organizaciones gremiales que agrupan a los artesanos bajo la denominación de Asociaciones, sirviéndoles de apoyo en sus labores productivas; así mismo para el trabajo conjunto en las relaciones comerciales en cuanto a la colocación de sus productos.

Actualmente el panorama en el aspecto de la organización, es de una persistente multiplicidad de pequeños grupos minoritarios, que en el mayor de los casos perjudica al artesano en su comportamiento, toda vez que se han adoptado criterios puramente comerciales e individualistas; observándose con mayor incidencia en las dos etapas de su sistema productivo; primero cuando tienen que enfrentar los requerimientos de los proveedores quienes aumentan constantemente los precios de la materia prima; sucediéndoles algo similar una vez conseguido el producto, al tener la gran dificultad para incursionar en la comercialización de los mismos, en la que debe afrontar irregularidades relacionadas con el comportamiento de la demanda y el grado de competencia existente, por la homogeneidad en la producción, teniendo incidencia preponderante, la participación de los comerciantes-intermediarios, quienes tratan de acaparar la mayor y mejor calidad de los productos artesanales.

## 1. PERFIL ARTESANAL.

### 1.1. La Demanda Artesanal.

Según se desprende de un estudio sobre la historia, formas y fundamentos de la organización gremial artesanal y como resultado de seminarios realizados e investigaciones, se ha concluido que si bien es cierto que la falta de consumidores y sobrecarga de competencia son factores importantes en la producción artesanal, no es ese el problema fundamental, pues primordialmente se debe a la falta de organización interna y a inadecuados canales de comercialización sujetos a la acción del intermediario.

### 1.2. Características del Mercado.

El mercado se realiza así:

Detalle lista a consumidor directo  
Intermediarios medios  
Mayoristas para exportación.

El mercado al detalle se efectúa mediante la utilización de dos procedimientos: venta directa por el artesano o en los centros de producción.

Venta mediante la realización de ferias artesanales. Los intermediarios medios ejercen una función necesaria en este tipo de producción en razón a la especialización; el problema fundamentalmente surge cuando la comercialización, más que un servicio se convierte en un sistema de explotación y limitación de las posibilidades de desarrollo del sector primario de producción, y cuando maneja arbitrariamente los precios de los bienes producidos

por los artesanos" e inclusive se dá el fenómeno del avance de dinero para asegurar el producto. El mayorista que exporta cumple una función de promoción encomiable y los precios al productor son aceptables; sin embargo, dadas las deficiencias del proceso productivo, las calidades o volúmenes no son los requeridos, razón por la cual esto se convierte en seria limitante comercial, puesto que obliga a una selección y exclusividad del productor y del producto.

### 1.3. La Competencia.

Es esta una de las serias dificultades que afronta el artesanado dado que no hay una diversidad de productos investigada, innovada o adecuada a las necesidades del consumo, sino que se limitan a copiar o imitar modelos o diseños con calidades deficientes.

En tal sentido los productos ofrecidos son similares, lo cual se torna en una fuerte competencia entre productores.

### 1.4. El Ambiente en que se Desenvuelven.

«La producción artesanal es un campo de trabajo productivo que se encuentra en un proceso de formación de sector productivo y en un proceso de integración a la dinámica nacional de producción. Es decir, el nivel artesanal de producción aún no existe como un sistema operacional que lo identifique como un todo homogéneo (en cuanto a intensidad del trabajo, pues debe mantener sus diferencias culturales locales) e integrado uniformemente a la dinámica económica del país"(\*)

(\*) Historia, Formas y Fundamentos de la Organización Gremial Artesanal. Neve E. Herrera R., Artesanías de Colombia.

La situación descrita, se manifiesta en la dispersión y falta de coherencia en las políticas de integración, financiamiento, producción, comercialización, tecnificación y manejo de recursos, que mantienen del trabajo artesanal en un nivel de desarrollo "tradicional" y poco competitivo internacionalmente. Artesanías de Colombia ha venido coordinando planes y acciones en este sentido y dentro de sus políticas está el de intensificar la acción de asistencia técnica y financiera y de un proceso continuo de comunicación. La artesanía carece de fuentes de financiamiento adecuadas a su nivel de desarrollo y aptas en sus garantías a lo limitado de sus recursos económicos y financieros.

#### 1.5. Situación Interna.

La Unidad de Producción Artesanal, internamente carece de los mínimos niveles de organización de la producción y los recursos que le permitan denominarse siquiera taller artesanal, motivados quizá por la falta de identidad y penetración con el trabajo artesanal y sus resultados.

El artesano en buena proporción, concibe su trabajo como temporal o accesorio y por consiguiente su anhelo está en el cambio de actividad por una más reivindicativa.

En tales condiciones, no existe la preocupación por mejorar los sistemas de producción, la calidad o las finanzas del taller como políticas continuas de trabajo.

medio de Artesanías de Colombia.

### 2.3. Costos y Precios.

Las condiciones rudimentarias bajo las cuales se desarrolla el trabajo y aprovisionamiento de materias primas, hace que los costos de producción sean demasiado altos y por consiguiente los precios no permiten que muchos productos estén al alcance del consumidor popular.

Sin embargo, vale la pena mencionar dos fenómenos particulares. En los centros de producción urbana o mejor con elevada concentración poblacional existe una mayor liberalidad para la fijación del precio por el productor, siendo en muchos casos sobrevalorado, lo cual implica limitaciones en la movilidad del consumo.

Mientras esto sucede, en las zonas de producción artesanal aisladas, qui fija el precio es el intermediario dadas las limitaciones de desplazamiento del productor a los centros de consumo.

### 2.4. Las Actividades Promocionales.

Generalmente son inexistentes como políticas tanto a nivel nacional como internacional. Sin embargo, eventos como las ferias nacionales o locales, exposiciones permanentes o algunas publicaciones de Artesanías de Colombia, son utilizadas como mecanismo de promoción.

### 2.5. Financiación.

- \* Los sistemas de crédito no consideran dentro de sus planes a la artesanía como

## 2. LA PRODUCCION ARTESANAL.

### 2.1. Tipos de Productos.

Para efectos de este trabajo, relacionamos los productos que promueve y con los que trabaja Artesanías de Colombia y que tipifica lo que significan las

- \* artesanías. Son ellos: cerámicas, tejidos, cestería, cuero, maquinaria y juguetería, metales (joyas, cobre, bronce, etc.), madera (muebles tallados y coloniales), aplicaciones en tela, cuerno, bordados y vidrios.

### 2.2. Formas de Distribución.

La distribución generalmente se hace por los tres canales tradicionales: mayorista, minorista y consumidor directo.

En el caso del mayorista, éste selecciona a través de las Asociaciones o directamente con los artesanos, los productos que le garanticen las calidades, especificaciones y volúmenes requeridos. En tales circunstancias el pequeño artesano no podrá garantizar un abastecimiento regular para exportación dados los múltiples problemas que afronta de aprovisionamiento de materias primas, organización de la producción, calidad en la obra, etc.

El minorista adquiere en los centros de producción es decir en los talleres donde en muchos casos ya estos han comprometido la producción con los avances en dinero.

La distribución al consumidor directo se hace en los talleres, calles, ferias artesanales, a través de las agremiaciones de artesanos e inclusive por inter

un sujeto potencial, dado que se desconocen sus dimensiones y real incidencia en la generación de empleo y porque además el nivel administrativo interno de los talleres artesanales no constituye garantía de reembolso.

Artesanías de Colombia ha implementado una línea de crédito de fomento, mediante la cual en el momento actual atiende a 1.000 usuarios a nivel nacional.

### 3. PREFACTIBILIDAD.

#### 3.1. Compradores o Consumidores.

Casi en la totalidad las artesanías son de mercado nacional y su consumo se ubica en las ciudades grandes o intermedias, variando su utilización según el tipo de producto que va desde el puramente decorativo hasta los bienes cuya durabilidad y servicio generan hábitos y propensión al consumo. La solución al problema puede enfocarse a resolver problemas de comercialización según se desprende del análisis de este aspecto en el perfil.

#### 3.2. Competencia dentro del Sector.

Se da este fenómeno dentro de la producción artesanal, pero como se vió anteriormente por falta de especialización y generalmente tienen su fondo en la organización de la producción y se da en productos de baja calidad.

Lo anterior obliga a ubicar las causas y soluciones en problemas administrativos y de política artesanal de carácter general.

### 3.3. Sistemas de Ventas y Distribución.

Los productores no disponen de los niveles de organización internos ni externos que hagan posible comercializar su producción, dado que carecen de infraestructura y estudios tendientes a la ubicación de mercados cuyos volúmenes permitan mantener regularidad en las ventas.

La falta de organización y especialización interna de la producción no da lugar a la diversificación de productos ni al establecimiento de líneas o centros de distribución permanentes para mercados nacionales y menos externos.

Ante esta situación, se hace necesario un plan nacional tendiente a brindar asistencia técnica y orientación hacia la investigación de mercados tanto internos como externos, de mejoramiento de la calidad de la producción y nivel de organización.

### 3.4. Sistemas de Producción.

La política en este sentido se debe orientar hacia la organización interna y gremial de la producción a fin de especializar el trabajo de las personas dentro de un mismo taller y dentro del ramo de actividad en que se desenvuelven.

Deben además revisarse internamente los factores o funciones productivas, como finanzas, los recursos humanos, la calidad, la tecnología y el diseño de productos, analizándolos independientemente pero en forma coordinada para poder penetrar en las especificidades que hacen que el panorama mues

tre una desorganización administrativa interna.

Lo anterior debe permitir a la vez un mejoramiento en el nivel administrativo y un incremento en el nivel de producción.

### 3.5. Los Sistemas Financieros.

Los artesanos requieren primordialmente asistencia técnica financiera a fin de orientarlos en la consecución de los recursos crediticios, así como de su manejo.

Quizás el aspecto financiero es el que más requiere la integración en forma tal que pueda crearse un mecanismo propio de garantía y coordinación crediticia que facilite y haga accesible el crédito a pequeños artesanos.

## 4. FACTIBILIDAD.

### 4.1. Los Recursos Materiales y Humanos.

Los artesanos disponen de personal, que aunque no especializado en determinadas funciones, si ha venido cumpliendo con unos volúmenes de producción suficientes para abastecer los mercados nacionales.

Se cuenta además con herramientas y equipos que permiten satisfacer ciertas cantidades de producción domésticas pero que carecen de los ingredientes tecnológicos que permitan mayor calidad y productividad del trabajo.

### 4.2. Los Requerimientos de Personal y Recursos Técnicos.

Si se considera a la artesanía como generadora de empleo, se requiere de -

personal altamente capacitado y especializado que permita una adecuación tecnológica. Esta función podría ejecutarse a través de las distintas agrupaciones de artesanos, con la participación de entidades como el SENA y Artesanías de Colombia.

#### 4.3. Posibilidades de Utilización de Recursos ya Existentes.

Se ha mencionado anteriormente como el punto de partida para cualquier programa de desarrollo artesanal está en reorientar la utilización del recurso existente, tratando de adecuar la organización interna a los requerimientos del mercado nacional y primordialmente de exportación aprovechando los incentivos que en este aspecto ofrecen las normas sobre Comercio Exterior, Cert, Fondos Financieros, Comercializadoras Internacionales, etc.

#### 4.4. Plan de Actividades.

Del análisis de los distintos aspectos bajo los cuales se desenvuelve el artesano, podrían sintetizarse en los siguientes puntos los objetivos prioritarios para este sector.

- a). Reorganización interna de los sistemas de producción con miras a especializar y diversificar la producción conforme a los requerimientos del mercado.
- b). Capacitación y especialización de la mano de obra, buscando un rendimiento acorde a las necesidades productivas.
- c). Adecuación tecnológica que permita el incremento en los volúmenes de producción y mejora en la calidad de los productos.

d). Implementar sistemas de investigación de mercados que hagan posible el conocimiento sistemático de mercados internos y externos para ubicar la producción en forma regular.

e). Integración financiera y comercial con miras a permitir una mayor cobertura y utilización del crédito como también conformación de canales de comercialización con sistemas de información de mercados, precios, calidades y caracterización de la producción.

Vistas las condiciones y limitaciones como requerimientos de la industria artesanal nos permitimos presentar la siguiente propuesta.

## PROPUESTA

### A. OBJETO REAL.

1. Desarrollar un modo de organización cooperativa, aplicable al sector artesanal con miras a fortalecer aquellos aspectos deficientes característicos de la industria.
2. Organizar cooperativamente aquellos núcleos de personas que por sus condiciones de homogeneidad, interés, participación o deseos de superación pretendan realizar planes de trabajo conjuntos.

### B. OBJETO ESPECIFICO.

1. Integrar esfuerzos y recursos del sector artesanal, con miras a lograr un aprovechamiento racional de los mismos.
2. Organizar directamente la producción y comercialización artesanal, tratando de regular el mercado y la participación del intermediario.
3. Propiciar mecanismos de capacitación, que puedan brindar al artesano asistencia técnica en las funciones propias de la producción (planificación, manejo de materiales, control de calidad, mantenimiento y seguridad industrial).
4. Dotar al sector artesanal de organizaciones de carácter económico que hagan posible la acumulación de recursos que sirvan en la fi

nanciación de la propia actividad artesanal.

5. Facilitar un proceso de adecuación tecnológica coherente, debidamente orientado hacia la consecución de mejores niveles de productividad, mayor calidad de los productos y volúmenes de producción considerables.
6. Propender por la investigación de mercados nacionales y extranjeros que estimulen la producción y diversificación de los productos y contribuyan a la generación de empleo e ingresos del sector.

## C. OBJETIVOS.

1. Organizar cooperativas o grupos precooperativos de producción o trabajo asociado para la producción y comercialización de productos propios de la industria artesanal, con las siguientes características:

Propiedad cooperativa de los medios e instrumentos de trabajo. Las personas que laboren en la cooperativa deben ser necesariamente asociados a la Empresa.

La dirección y administración de la cooperativa estará a cargo de los asociados y en casos excepcionales cuando las necesidades o tamaño de la organización lo requieran podrán contratar personal en carácter de asesores.

2. Organizar cooperativas o grupos precooperativos de productores artesanales cuyos propósitos sean los de asistencia técnica, orienta

ción y coordinación de la producción, abastecimiento de materias primas e insumos y comercialización de los productos elaborados -por los socios.

3. Integrar social y económicamente distintas agremiaciones del sector artesanal, con miras a la programación e implantamiento global de actividades promocionales y de desarrollo de la industria.

#### D. JUSTIFICACION.

##### I. Motivaciones.

Se ha demostrado que la producción artesanal es fuente de trabajo e ingreso permanente o transitorio para cerca de 3.5 millones de personas.

El Gobierno Nacional como una de sus políticas prioritarias se ha propuesto la promoción e incremento de las exportaciones menores.

El Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas y el movimiento cooperativo dentro del Plan Nacional de Desarrollo Cooperativo, han considerado al cooperativismo de producción como una forma de organización prioritaria dentro del sector cooperativo.

El artesano colombiano, cuenta con cerca de 1 00 organizaciones que en su carácter de asociaciones o grupos conforman una base social suficiente para emprender una campaña nacional de fomento y organización de la actividad económica con criterios de rentabilidad, eficiencia técnica y administrativa, propias de las empresas cooperativas.

El trabajo conjunto que se viene adelantando con el Ministerio de Desarrollo Económico, Departamento Nacional de Planeación, Artesanías de Colombia y el DANCOOP, garantizará una conjunción de propósitos y por ende la coordinación que requieren este tipo de programas.

La organización cooperativa en el sector artesanal, prácticamente no se ha considerado anteriormente en forma global, sólo ha apoyado la escasa iniciativa de algunos grupos en formación. En tales condiciones y con los limitados recursos de que disponen sin propósito definido; no le ha sido posible al DANCOOP ejercer una labor continuada frente a este tipo de organizaciones.

Ya se encuentra en curso un proyecto de investigación del sector artesanal, el que sin duda contribuirá a orientar los procedimientos y acciones que se emprendan en desarrollo del plan de organización propuesto.

Recientes estudios de Artesanías de Colombia han concluido que la organización de mano de obra dispersa en la artesanía es tarea de las organizaciones cooperativas.

## 2. Criterios.

Sólo actuar sobre aquellas comunidades que previo un proceso de promoción a nivel institucional (asociaciones, grupos) se muestren interesadas en estructurar proyectos económicos rentables.

Respetar las formas de organización que el grupo interesado pretenda darle a

sus cooperativas, razón por la cual se hace necesario adecuar los modelos cooperativos a que las condiciones propias del grupo y no adecuar el grupo a las formas tradicionales de administración cooperativa.

Orientar la comunidad hacia la configuración de modelos de trabajo centralizados que posibiliten el manejo de volúmenes tanto en el abastecimiento, en el procesamiento como en la producción a fin de obtener los nuevos costos de operación.

Actuar coordinadamente con las demás entidades del Estado a fin de garantizar a las comunidades la coherencia en las políticas y programas del Estado frente al sector.

### 3. Limitaciones.

La escasez de recursos a nivel de instituciones del Estado que pueden retrasar las acciones de promoción, capacitación y asesoría que requieren las comunidades interesadas.

El tiempo que pueden dedicar los interesados a las labores propias de capacitación, trabajo con la organización cooperativa.

Las experiencias negativas de carácter cooperativo que pueden influir en el interés que las comunidades artesanales muestran hacia la forma cooperativa.

## E. PROCEDIMIENTOS.

1. Adelantar un proceso de promoción, motivación y coordinación a

nivel institucional, tendiente a lograr un compromiso de responsabilidad y trabajo compartido.

2. Programar y desarrollar actividades de promoción a nivel de asociaciones y grupos de base conformados por los artesanos.
3. Realizar acciones de capacitación a núcleos interesados en la conformación de cooperativas, aprovechando la infraestructura organizativa de asociaciones y grupos ya conformados.
4. Brindar asesoría organizativa, administrativa y contable a los grupos cooperativos ya existentes y a aquellos que surjan en virtud del programa.
5. Coordinar con el SENA, Artesanías de Colombia y entidades privadas como ACOPI, PROEXPO, a fin de ofrecer a los artesanos organizados, una asistencia técnica en producción, mercados, tecnología de información y contactos tendientes al incremento de la productividad.
6. Ejercer un control permanente y planificado de la gestión administrativa de las organizaciones cooperativas a fin de prever los errores y garantizar el manejo eficiente de los recursos.

## F. COSTOS.

### 1. Promoción, Motivación y Coordinación.

Elaboración de boletines y otros materiales informativos del Programa \$

Reuniones informativas y de coordinación institucional. \$

Viáticos y gastos de viaje en labores de promoción a nivel de comunidades o asociaciones y grupos de artesanos \$

2. Actividades de Capacitación y Asesoría.

Elaboración de audiovisuales y material di-dáctico. \$

Viáticos y gastos de viaje en acciones de capacitación técnica a las comunidades interesadas. \$

Viáticos y gastos de viaje en actividades de control y asesoría a cooperativas constituidas. \$

3. Costos de Investigación y Obtención de

Información de Mercados. \$

4. Inversiones.

Adquisición y reposición de equipos para las cooperativas constituidas que los requieran. \$

Para capital de fundación de cooperativas en

aquellas comunidades o grupos de escasos recursos.	\$
Capital de trabajo para cooperativas y grupos en programas de producción y comercialización.	\$
Para la financiación de compra de materia prima e insumos.	\$
Para financiamiento de exportaciones.	\$

## BIBLIOGRAFIA

" De la Artesanía a la Industria a través de las Cooperativas "

II Conferencia Mundial sobre Cooperativas de Trabajo  
S. K. SAXENA, Varsovia 1983.

'Historia, Formas y Procedimientos de la Organización Grupal Artesanal"  
Artesanías de Colombia, Neve E. Herrera R. Bogotá 1979.

" Manual de Organización de la Producción "  
Artesanías de Colombia S.A. Bogotá 1978.

El CIID informe. Volumen 13 No. 1, Abril 1984. Economía Artesanal.

Propuesta de Investigación, Sector Artesanal. DANCOOP 1984.

Archivos y experiencias de DANCOOP.