

---

**Diseño, Implementación y Desarrollo de la Estrategia de Producción, Mercadeo y Capacitación de Apoyo a la Comercialización de la Artesanía Panameña**

---

***Informe de Fortalecimiento Institucional de la Agencia de Intermediación Comercial Artesanal AICA S.A.***

**Presentado a  
Fundación Nacional de Artesanías (FUNDARTE)  
Agencia de Intermediación Comercial Artesanal AICA. S.A.**

**Proyecto n° 23564  
Abril 2004**

## Contenido

---

<b>Contenido .....</b>	<b>1</b>
<b>1. Introducción.....</b>	<b>3</b>
<b>2. Antecedentes .....</b>	<b>5</b>
<b>3. Primera misión .....</b>	<b>7</b>
<b>4. Segunda misión.....</b>	<b>9</b>
<b>5. Valoración institucional.....</b>	<b>11</b>
<b>5.1 Análisis de los Estatutos de AICA .....</b>	<b>15</b>
<b>6. Recomendaciones de Fortalecimiento Institucional .....</b>	<b>20</b>
<b>6.1 Area Institucional .....</b>	<b>20</b>
6.1.1 Claridad institucional.....	20
6.1.2 Reglas de juego.....	20
6.1.3 Apoyo inter institucional.....	21
<b>6.2 Area administrativa y operativa .....</b>	<b>21</b>
6.2.1 Cumplimiento del marco legal y normativo.....	21
6.2.2 Administración y operación.....	22
<b>6.3 Area de finanzas y contabilidad.....</b>	<b>24</b>
<b>6.4 Area comercial.....</b>	<b>24</b>
<b>6.5 Area de Comunicaciones.....</b>	<b>27</b>
6.5.1 Imagen conceptual y visual de la agencia .....	27
6.5.2 Elementos estratégicos de comunicación de corto y mediano plazo .....	27
<b>6.6 Area de capacitación y asistencia técnica.....</b>	<b>28</b>
<b>6.7 Elementos básicos para la gestión comercial de AICA.....</b>	<b>28</b>
6.7.1 Oferta.....	29
6.7.2 Demanda Interna .....	29
6.7.3 Demanda Externa.....	30
<b>7. Propuesta de seguimiento y evaluación AICA - Consorcio .....</b>	<b>32</b>
<b>7.1 Elementos para el S&amp;E en el área administrativa y operativa ..</b>	<b>38</b>
<b>7.2 Elementos para el S&amp;E en el área de finanzas y contabilidad ..</b>	<b>41</b>
<b>7.3 Elementos para el S&amp;E en el área comercial .....</b>	<b>42</b>
<b>7.4 Elementos para el S&amp;E en el área de comunicaciones .....</b>	<b>47</b>
<b>7.5 Elementos para el S&amp;E en el área de capacitación y asistencia técnica.....</b>	<b>49</b>

**Anexos :**

- Anexo 1 Adendum al Contrato número 22/2003
- Anexo 2 Programa Inicial de Capacitación y Asistencia Técnica

## 1. Introducción

---

En cumplimiento del contrato de servicios de consultoría número 22/2003 firmado entre la Fundación Nacional de Artesanías de Panamá FUNDARTE y el Consorcio Geomar Internacional – Artesanías de Colombia, Consorcio GAC, en diciembre del año 2003 y que ha entrado en vigencia a partir de marzo del presente año, hacemos entrega de este primer documento de trabajo, el cual se constituye en un avance al **Primer Informe Parcial**, documento que debe ser entregado por el Consorcio en junio del 2004 acorde con lo establecido en el contrato mencionado.

Este primer documento de trabajo, titulado Informe sobre el Fortalecimiento Institucional de la Agencia AICA S.A., surge como resultado de la solicitud explícita de FUNDARTE y del BID al Consorcio GAC de modificar el Plan de Trabajo originalmente entregado y aprobado por FUNDARTE, y dedicar una primera participación que identifique y precise los elementos puedan contribuir a fortalecer a la Agencia de Intermediación Comercial AICA S.A., con el fin de construir las bases para poder ejecutar los componentes de mejoramiento de la oferta artesanal panameña y establecer sus mecanismos de comercialización en el largo plazo.

Debe precisarse que por instrucción de FUNDARTE, el Consorcio GAC concentrará la prestación de sus servicios en la Agencia AICA S.A., por lo tanto ella se constituye en el interlocutor oficial del contrato originalmente firmado con FUNDARTE.

El presente documento resume los hallazgos y las principales conclusiones de la intervención del Consorcio GAC hasta el momento, en términos de fortalecimiento institucional de AICA y de sus posibilidades de adelantar con éxito sus tareas originales así como las nuevas tareas que se desprendieron de los cambios introducidos en el proyecto.

El Consorcio considera que AICA debe contar con unas condiciones institucionales, administrativas, financieras, comerciales y operativas mínimas, que le permitan responder a los desafíos comerciales derivados de la intervención del Consorcio, cumplir las metas establecidas en el Proyecto BID-FOMIN-FUNDARTE y satisfacer los requerimientos estipulados en los estatutos de conformación de la sociedad comercial. En este sentido, el Consorcio recomienda una serie de acciones de corto plazo que garanticen el logro de las condiciones mínimas de operación de AICA. El Consorcio considera que estas recomendaciones pueden ser puestas en práctica en un plazo de 90 días.

El Consorcio ha valorado la actual situación de AICA en términos propios de la agencia y en términos de la misma viabilidad de la intervención del Consorcio, como se lo ha hecho saber tanto a AICA como al BID. El resultado de esa valoración ha sido el de proponer un “periodo de ajuste” que le permita a AICA alcanzar un nivel mínimo de institucionalidad y operatividad, con miras a aprovechar al máximo los frutos de la intervención del Consorcio, tanto en la estrategia comercial como en la de producción.

El presente documento incluye elementos de seguimiento y evaluación (S&E) que servirán para controlar y apoyar el desarrollo de AICA durante ese “periodo de ajuste” y también para indicarle al Consorcio en qué medida su intervención podrá rendir los frutos esperados. El Consorcio utilizará este material para hacer un seguimiento constante del desempeño de AICA en relación con la intervención de la consultoría.

De acuerdo con el plan de trabajo propuesto, se debe llevar a cabo una evaluación del mejoramiento de AICA y de la intervención del Consorcio, una vez terminado este “periodo de ajuste”. Dicha evaluación permitirá tomar una decisión acertada acerca de las nuevas metas de la intervención del Consorcio, tal y como ha quedado consignado en el Adendum realizado al contrato de consultoría original 22/2003 y que fue oportunamente entregado a las directivas de AICA.

## 2. Antecedentes

---

La Fundación Nacional de Artesanías FUNDARTE y el Banco Interamericano de Desarrollo BID –en calidad de administrador del Fondo Multilateral de Inversiones FOMIN- adelantan el Proyecto de Competitividad de la Artesanía Panameña (ATN/ME 7780-PN), proyecto de cooperación técnica no reembolsable aprobado por los “Donantes” el 29 de Enero de 2002<sup>1</sup>, por un monto total de US \$ 633.000, cofinanciado por el FOMIN (US \$ 440.000) y FUNDARTE (US \$ 193.000).

En el marco de este proyecto, FUNDARTE, en su calidad de organismo ejecutor, efectuó un llamado a licitación internacional con el objetivo contratar servicios de consultoría para diseñar, implementar y desarrollar una estrategia de producción, mercadeo y capacitación de apoyo a la comercialización de la artesanía panameña. Ese llamado a licitación no arrojó ningún resultado positivo, razón por la cual FUNDARTE convocó una nueva licitación con el mismo propósito en julio de 2002. El Consorcio conformado por Geomar International Inc., y Artesanías de Colombia ganó dicha licitación. Consecuentemente, FUNDARTE y el Consorcio firmaron el Contrato de Consultoría No. 22/2003, en diciembre de 2003.

Adicionalmente, en los últimos meses de 2003 y primeros del 2004, se llevó a cabo la evaluación intermedia del proyecto, a cargo del consultor nacional Gregorio Urriola. La principal conclusión de la evaluación es que “el proyecto se encuentra en un estado crítico”.<sup>2</sup> La evaluación hace hincapié en la debilidad institucional de AICA y de FUNDARTE y en la consiguiente falta de realismo de las metas y los objetivos del proyecto. A pesar de que la información institucional, administrativa, financiera y legal de AICA no fue analizada a profundidad en esta evaluación<sup>3</sup>, se concluye que actualmente “AICA no es sostenible”, no pudo “posicionarse entre los gremios de artesanos ni entre compradores” y tiene “pobre o ninguna credibilidad”.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> El contrato respectivo fue firmado el 19 de marzo de 2002 –con validez inmediata- y la elegibilidad para los desembolsos se logró el 22 de abril de 2002 en forma parcial, con la presentación del convenio de ejecución entre FUNDARTE y AICA mediante el cual se traspasa a AICA las responsabilidades y derechos relacionados con la ejecución del componente número 1 del proyecto. Más tarde ese mismo año se logró la elegibilidad en forma total.

<sup>2</sup> Urriola, G., Proyecto de Competitividad de la Artesanía Panameña. Informe Final de Evaluación Intermedia. p. 4 y ss.

<sup>3</sup> Un análisis más detallado hubiera arrojado conclusiones más severas sobre la debilidad institucional de AICA.

<sup>4</sup> Urriola, op cit. p. 17, 32. cfr.

Por otra parte, en desarrollo del contrato de consultoría y con base en los términos de referencia de la licitación, el Consorcio elaboró un plan de trabajo que fue recibido a satisfacción por FUNDARTE con la no objeción del BID. Dicho Plan de Trabajo partía del supuesto de la existencia de una agencia de intermediación financiera en operación, que requería apoyo para incursionar en nuevos mercados y mejorar la oferta artesanal disponible.

En desarrollo de este Plan de trabajo se llevó a cabo una primera misión exploratoria en el mes de Enero de 2004 que permitió identificar con mayor precisión las circunstancias de la intervención del Consorcio y redefinir varios de sus resultados esperados. (Vea: Primera misión, p. 7)

Como consecuencia de esa primera misión, de la evaluación de medio término del proyecto, de la propia percepción del BID y de las conclusiones de FUNDARTE, se acordó redireccionar parcialmente la intervención del Consorcio, dirigiéndola en una primera instancia hacia el fortalecimiento institucional de AICA, con el fin de construir las bases para ejecutar los componentes de mejoramiento de la oferta artesanal y de comercialización.

En este nuevo escenario se llevó a cabo la segunda misión del Consorcio, sobre la base de la necesidad de un proceso de fortalecimiento institucional de AICA, identificado como prioritario por todos los actores del Proyecto. (Vea: Segunda misión p 9.) Los principales resultados de ese ejercicio de fortalecimiento institucional se consignan en detalle a lo largo de este informe.

El Consorcio considera que AICA debe contar con unas condiciones institucionales, administrativas, financieras, comerciales y operativas mínimas, que le permitan responder a los desafíos comerciales derivados de la intervención del Consorcio, cumplir las metas establecidas en el Proyecto BID-FOMIN-FUNDARTE y satisfacer los requerimientos estipulados en los estatutos de conformación de la sociedad comercial.

Con base en los principales resultados del ejercicio de fortalecimiento institucional realizado, el Consorcio GAC recomienda una serie de acciones de corto plazo que garanticen el logro de las condiciones mínimas de operación de AICA. El Consorcio considera que estas recomendaciones pueden ser puestas en práctica dentro de los próximos 90 días.

### 3. Primera misión

---

En cumplimiento de ese Plan de Trabajo el Consorcio llevó a cabo una primera misión exploratoria en Panamá del 12 al 16 de Enero de 2004, que permitió realizar una valoración más apropiada de la capacidad institucional de AICA, así como iniciar la valoración de la oferta artesanal Panameña. El Consorcio recibió la instrucción por parte de FUNDARTE de concentrar su trabajo actual y la planeación de su intervención futura en AICA, toda vez que el Proyecto BID-FOMIN-FUNDARTE se encontraba en medio de una fase de replanteamiento. Sin embargo, a esa fecha, se estaba efectuando una reorganización administrativa de la agencia como consecuencia de los débiles resultados del año largo de operación, y se estaba nombrando al nuevo Gerente (ingeniero Saúl Villareal). Por estas razones, la capacidad de interacción de AICA con el Consorcio era mínima, lo cual tuvo un impacto negativo en el inicio de la consultoría.

En esta misión se insistió en que la asesoría a realizarse por parte del Consorcio se enmarcaba dentro del Proyecto general, que busca crear la Agencia de Intermediación Comercial Artesanal AICA y garantizar su sostenibilidad más allá de la intervención del BID-FOMIN. Con la misión quedó claro que AICA había alcanzado muy modestos resultados y que sus ventas no satisficieron las proyecciones para el primer año de operación. Al momento de la misión la agencia no contaba con capital de trabajo que permitiera la gestión comercial para cumplir la meta de los US\$ 100.000 dólares de ventas en los próximos 18 meses. La agencia no había iniciado procesos administrativos y contables propios y, por lo tanto, dependía totalmente de FUNDARTE para su funcionamiento. De igual manera, la agencia había perdido gran parte de su memoria institucional y de su información comercial. Adicionalmente, su Junta Directiva presentaba problemas internos, lo cual repercutía negativamente en la imagen ante los artesanos (as) y ante posibles clientes.

En medio de esta situación, las organizaciones vinculadas al Proyecto compartieron la idea de redireccionar parte del trabajo del Consorcio hacia el fortalecimiento institucional de AICA, con el fin de superar uno de los principales (si no el principal) obstáculo para el logro de los objetivos del Proyecto. Así mismo, se acordó focalizar el trabajo asistencia técnica y capacitación del Consorcio en los principales productos y sitios de concentración de artesanos. En principio se identificaron tres sitios de trabajo; para el norte del país, Chitré en la Provincia de Herrera; para el centro del país, Ciudad de Panamá, que podría concentrar alrededor del 50% de los beneficiarios; y para el sur del país, Metetí en la provincia del Darién. No se recomendó trabajar en las Islas debido a los costos y a la eventual necesidad de traducción. Se acordó que la capacitación en Ciudad de Panamá se llevaría a cabo en el espacio donde funciona FUNDARTE y AICA.

Para la capacitación en Chitré y en Metetí, se acordó aprovechar las instalaciones del MICI. Por su parte, FUNDARTE se comprometió a solucionar la logística del proceso de capacitación, incluyendo equipos necesarios para los talleres y alimentación.

De otra parte, un ejercicio de identificación preliminar de la oferta artesanal panameña<sup>5</sup> permitió identificar las molas, la talla en tagua y la cestería en chunga (o werrege en otros países) como los productos con mayor potencial. De igual manera, dicho ejercicio permitió establecer que el precio de los productos artesanales de Panamá era muy alto, su margen de competitividad en los mercados internacional era mínimo e, incluso en el mercado nacional, competía con alguna dificultad con artesanías de otros orígenes (asiáticas, africanas y, en menor medida, colombianas), elementos que serán debidamente considerados a lo largo de la prestación de los servicios de consultoría del Consorcio GAC.

Durante la Primera Misión y de acuerdo con el Viceministerio de Comercio Exterior, pudo confirmarse que la mola (textiles y sus productos utilitarios) es el producto de mayor exportación del sector artesanal panameño, concentrando más del 80% del valor de las exportaciones declaradas, su principal y único mercado de destino registrado son los Estados Unidos y aparentemente utiliza una posición arancelaria para el registro de sus exportaciones que implica el pago de aranceles. En orden de importancia le siguen las fibras vegetales, la talla en tagua y las chácaras.

Este proceso de reconocimiento y valoración preliminar de la oferta artesanal en Panamá ha sido un insumo esencial para el direccionamiento de los servicios de consultoría del Consorcio GAC.

---

<sup>5</sup> El Primer Informe Parcial a entregar en Junio del 2004 incluirá una valoración de la oferta artesanal en particular.

## 4. Segunda misión

---

En respuesta a las solicitudes de redireccionamiento de la intervención del Consorcio, se preparó una propuesta de Plan de Trabajo Detallado que tenía en consideración las nuevas realidades del proyecto, se planeó y llevó a cabo una segunda misión en Panamá, desde el lunes 8 hasta el viernes 19 de Marzo. Este Plan de Trabajo Detallado fue entregado a las directivas de AICA y se constituyó en un material de guía en la Misión realizada.

Durante esa misión, que se desarrolló en coordinación con AICA, los consultores sostuvieron reuniones de trabajo con funcionarios de AICA, de FUNDARTE y del BID, con miembros de las Juntas Directivas de AICA y de FUNDARTE, con representantes de organizaciones de artesanos y con funcionarios de la Dirección General de Artesanías DGA, adscrita al Ministerio de Comercio e Industrias de Panamá (MICI).

Así mismo, los consultores participaron en la presentación de los resultados finales de la evaluación de medio término del Proyecto, que tuvo lugar en la sede del BID en Ciudad de Panamá y promovieron una reunión inter institucional en la sede de AICA para fortalecer una visión “incluyente” del proyecto y sentar las bases de lo que deberá ser un tejido institucional de apoyo.

La misión se llevó a cabo bajo dos modalidades; una, de consultas directas con los involucrados en el Proyecto y, dos, de discusión sobre áreas específicas de la operación de AICA, desarrolladas en términos de actividades de corto y mediano plazo.

Las consultas directas estuvieron dirigidas a i) establecer las posibilidades reales de operación de AICA, y ii) establecer la viabilidad de la intervención del Consorcio, tanto del componente de asistencia técnica y capacitación como del componente comercial.

La discusión sobre áreas específicas de trabajo se basó en actividades de corto y mediano plazo propuestas por el Consorcio, en ocho áreas diferentes, cuyos campos de acción se entrecruzan:

- i) Administrativa; actividades enfocadas en mejorar la administración general de la agencia, cumplir los diversos compromisos administrativos y jurídicos, facilitar la operación comercial y apoyar la autonomía de la agencia (en relación con FUNDARTE).

- ii) Financiera y contable; actividades dirigidas a garantizar el cumplimiento de los mínimos requisitos contables, facilitar la gestión y el control financieros de la agencia, facilitar la planificación, la operación y el seguimiento y la evaluación de la operación de AICA, tendiendo hacia la autonomía financiera de la agencia (en relación con FUNDARTE y con el BID).
- iii) Comercial; actividades diseñadas para iniciar una mínima operación comercial exitosa, sentar las bases para ejecutar la Estrategia de Comercialización y, en el mediano plazo, consolidar a AICA como el ente comercializador e intermediador previsto en los documentos del Proyecto.
- iv) Operativa; actividades para establecer los elementos de soporte logístico mínimos necesarios para el cumplimiento de las metas en las demás áreas de trabajo.
- v) Asistencia técnica y capacitación; actividades propuestas para poder ejecutar la estrategia de producción propuesta por el Consorcio.
- vi) Relaciones institucionales; actividades propuestas para lograr la apropiación del Proyecto BID-FOMIN-FUNDARTE y la sostenibilidad institucional de AICA.
- vii) Comunicación; actividades dirigidas a identificar y satisfacer las necesidades de comunicación de AICA en relación con sus actores internos y externos, incluidos los clientes.
- viii) Seguimiento y evaluación; actividades diseñadas para proveer mecanismos de seguimiento y control permanente en todas las áreas de trabajo de AICA.

El trabajo conjunto con funcionarios de AICA en estas áreas ayudó a mejorar la comprensión de las características de la agencia y del marco en el cual se encuentra inscrita, así como de su necesidad de independencia, autonomía y apoyo constante. A la vez, ese trabajo reveló profundos vacíos y severas carencias en AICA, disfuncionalidades en la operación conjunta con FUNDARTE y desencuentros con el BID. Por último, también se despertó cierta reticencia al apoyo de fortalecimiento institucional por parte de AICA (y tal vez de su Junta Directiva), en contravía de lo acordado en el mes de enero de 2004.

## 5. Valoración institucional

---

De acuerdo con la situación encontrada en enero de este año y en respuesta a la solicitud de FUNDARTE, el Consorcio llevó a cabo una valoración de la capacidad institucional de AICA para adelantar con éxito sus tareas originales así como las nuevas tareas que se desprenden de los cambios introducidos en el Proyecto.

Para realizar esta valoración, se adelantó una revisión documental, que incluyó, entre otros, el “Memorando de Donantes” (TC-0010008-PN), los estatutos de constitución de AICA, los archivos existentes en AICA, los Informes de Avance del Proyecto elaborados por FUNDARTE, el informe final de la evaluación de medio término ordenada por el BID, y los Planes Operativos Anuales del proyecto. Igualmente se realizaron entrevistas a profundidad con actores clave de FUNDARTE y de AICA, dos reuniones de trabajo con funcionarios del BID, así como diversas sesiones de trabajo con los funcionarios de AICA y con la Coordinadora del Proyecto BID-FOMIN-FUNDARTE. En estas sesiones se trabajó con base en la Propuesta de modificación del Plan de Trabajo, preparada por el Consorcio.

En primera instancia es necesario destacar que el sector artesanal presenta unas características especiales que lo distinguen de otros sectores, brindándole su riqueza y diversidad, pero que, a la vez, dificultan su plena inserción institucional y su funcionamiento en la lógica económica de mercado. La actividad artesanal entrelaza *cultura, tradición y creatividad* con *necesidades básicas y sustento diario*. Los niveles de formalidad de las organizaciones de artesanos son bajos ya que sus raíces se encuentran en otro tipo de organizaciones comunitarias informales más complejas y densas que tienen relación, entre otros elementos, con la etnia, la cultura y la localización geográfica de sus miembros.

La capacidad de interacción de estas organizaciones con la institucionalidad pública y privada es limitada y en algunos casos se reduce a una relación reivindicatoria reactiva. De igual manera, se presentan altos niveles de intermediación política y bajos niveles de confianza en la esfera pública por parte de amplios segmentos de artesanos (as) –en especial aquellos que se encuentran más en la periferia de la sociedad, en términos geográficos y de poder.

La participación de FUNDARTE, en su calidad de organización que engloba a varias otras organizaciones artesanales (*umbrella organization*), parecía garantizar cierto nivel de coherencia entre el sector artesanal que hiciera posible la formalización de una organización comercial de propiedad de los artesanos y artesanas.

En un principio, obviamente, la capacidad institucional de dicha organización comercial (AICA) iba a ser baja, pero se esperaba que con la ejecución del Proyecto BID-FOMIN-FUNDARTE esa organización comercial se consolidara y pudiera funcionar de forma autónoma después de tres años.

Sin embargo, a esta fecha, esa consolidación institucional no se ha producido en AICA y sus posibilidades de autonomía y sostenibilidad son bastante remotas. La agencia todavía tiene serios problemas de identidad institucional, mínima capacidad para superar conflictos, embrionaria capacidad administrativa y financiera y limitados recursos humanos y de capital para encarar con éxito una operación comercial internacional. A continuación se resumen los principales resultados de esta valoración institucional de AICA.

#### Institucionalidad de la operación.

- Diversas y contradictorias interpretaciones y baja comprensión del Proyecto BID-FOMIN-FUNDARTE.
- Esfuerzos por desarrollar un ejercicio de Planificación estratégica que, sin embargo, no han fructificado por diversas razones (características del ejercicio, cambio de personal, inestabilidad, etc).
- Poca claridad sobre las reglas de juego que fijen las responsabilidades y las competencias en la ejecución del Proyecto y en la operación de AICA, lo cual induce bajos niveles de efectividad de AICA para cumplir su misión y su mandato; bajos niveles de eficiencia en el desempeño de sus tareas en todos los componentes – como costos por cliente, personal por clientes servidos, costos por productos, costos por resultados, etc.; baja percepción de la relevancia de AICA que se refleja en i) insatisfacción de los actores involucrados –clientes, personal, socios, el BID-, ii) falta de un acuerdo sobre la misión y la estrategia de la agencia, y iii) carencia de nuevas propuestas de actividades y de nuevos criterios para valorar la relevancia de AICA.
- Ausencia de líneas claras de imputabilidad (responsabilidad frente a otros, rendición de cuentas) en términos individuales, grupales y organizacionales (¿en relación con qué y frente a quién es imputable la Junta Directiva, los Socios, el Gerente General, el equipo de AICA?).
- Baja capacidad para resolver conflictos.
- Desproporción entre las expectativas generadas y las reales capacidades de AICA, lo cual le confiere a AICA responsabilidades que van más allá de sus posibilidades.

- Reducido apoyo institucional por parte de organizaciones públicas y privadas clave.
- Relativo desconocimiento del marco legal de la agencia (en términos de sector artesanal y en términos de sociedad anónima); incumplimiento de obligaciones legales y normativas en tanto que sociedad anónima.

#### Sostenibilidad financiera.

- Mínima sostenibilidad financiera; carencia de fondos adecuados para la operación comercial actual y mínimas posibilidades de conseguir fondos futuros para nuevos programas, marketing e inversiones; dependencia exclusiva de los fondos provenientes del BID-FOMIN-FUNDARTE; ausencia de indicadores de viabilidad financiera.

#### Gobierno y liderazgo.

- Limitado liderazgo organizacional internamente en AICA y externamente con organizaciones involucradas en su desempeño; limitado trabajo en equipo entre la Junta Directiva y el personal de AICA; limitado apoyo de la Junta Directiva y de otros órganos de gobierno –como la Asamblea y hasta hace poco el Comité Directivo del Proyecto- para la operación de AICA; incumplimiento permanente de los estatutos de AICA.

#### Operatividad.

- Carencia de suficientes mecanismos de coordinación; dificultad excesiva para acordar operaciones conjuntas entre AICA y FUNDARTE.
- Mínima estructura operacional.
- Discrepancia entre el recurso humano actual de la agencia y las necesidades de trabajo (insuficiencia del recurso humano); ausencia de un mecanismo claro de compensación por ventas o desempeño para todo el personal de AICA<sup>6</sup>.

---

<sup>6</sup> Parece que un mecanismo de este tipo se ha dispuesto para el Gerente General, pero sería recomendable que los demás miembros del equipo contaran con las mismas posibilidades de bonificaciones por ventas y desempeño.

### Planeación, seguimiento y evaluación.

- Debilidad de planeación propia de AICA (diferente a los Planes Operativos Anuales POA del Proyecto BID-FOMIN-FUNDARTE; pobre conocimiento de los POA por parte de la Junta Directiva de AICA, ausencia de un procedimiento para “entender” a los clientes a los involucrados en la operación (sus necesidades, sus expectativas, sus procesos de cambio, etc); ausencia de un replanteamiento y una actualización de la estrategia de AICA que contemple las realidades actuales de la agencia y de su ambiente.
- Débil planeación financiera; dificultad para elaborar un presupuesto de manera independiente del presupuesto del Proyecto BID-FOMIN-FUNDARTE; falta de participación de los miembros de la Junta en los aspectos financieros; falta de control de AICA sobre los aportes del BID-FOMIN a la agencia (hechos y por hacer a través de FUNDARTE); confusión sobre los resultados financieros y los balances de AICA (imprecisos estados financieros que no reflejan la realidad de la agencia ni tienen en cuenta las obligaciones consignadas en los estatutos); falta de relación entre la información financiera de la agencia y su plan de negocios; carencia de un “flujo de caja” mensual; carencia de una contabilidad propia y de “memoria” contable; bajo control de AICA sobre sus activos provenientes del BID-FOMIN-FUNDARTE (por ejemplo, el “servidor”, que está “arrendado” y sobre el cual AICA no tiene ninguna injerencia).
- Ausencia de planeación de servicios y actividades (ventas, intermediación, exportaciones, participación en ferias nacionales e internacionales, etc) y falta de una apropiada programación presupuestal, carencia de un procedimiento de seguimiento de los resultados de servicios y actividades realizadas.
- Relativamente bajo control sobre el desempeño de AICA, a pesar de contar con los “Informes semestrales de progreso de FUNDARTE”, que en términos generales pueden ser considerados como un buen elemento de evaluación pero que no se han tenido en cuenta ni por parte de las Juntas Directivas de FUNDARTE y AICA, ni por parte del BID<sup>7</sup>; baja capacidad de análisis de la información relativa al Proyecto por parte de las Juntas Directivas de FUNDARTE y de AICA.
- Falta de un sistema de planificación, seguimiento y evaluación de AICA –lo cual conlleva falta de control, pérdida de oportunidades, pérdida de conocimiento, aumento de costos, ausencia de correctivos tomados a tiempo, pérdida de flexibilidad.

---

<sup>7</sup> Parece haber más confianza en el informe de evaluación de medio término ordenado por el BID que en los informes de FUNDARTE, a pesar de que el informe de la evaluación de medio término refleja los hallazgos y conclusiones del último informe de FUNDARTE, e incluso repite algunos de ellos textualmente.

- Carencia de una estrategia de comunicaciones –lo cual agrava la falta de claridad institucional; dificulta el conocimiento de las actividades de AICA por parte de su Junta Directiva, sus socios, sus clientes y el público en general, a la vez que incrementa los rumores internos y externos, dificulta la operación comercial y contribuye a aislar a la agencia.
- Mínima capacidad para crear redes de apoyo y compartir esfuerzos con otras organizaciones; ausencia de vínculos formales y no formales con organizaciones del sector artesanal y organizaciones comerciales; carencia de comunicación e interacción efectivas con organizaciones de artesanos (as) distintas a aquellas que son socias de AICA, lo cual limita seriamente las capacidades comerciales de la agencia; falta de identificación de otras organizaciones similares nacional, regional e internacionalmente, con las cuales se pudiera establecer relaciones con un efecto positivo para AICA.

## 5.1 Análisis de los Estatutos de AICA

Este análisis de los estatutos de AICA se durante realizó la tercera semana del mes de marzo de 2004, con base en el material documental de AICA. Este análisis, por lo tanto, no contempla variaciones ni modificaciones que no hayan sido debidamente documentadas por AICA, ni modificaciones que se hayan producido con posterioridad al 19 de marzo de 2004.

De acuerdo con los estatutos, la sociedad anónima *Agencia de Intermediación Comercial Artesanal, S.A., -AICASA-* (de ahora en adelante AICA) fue creada por Escritura Pública No. 1970 en la Ciudad de Panamá el 5 de febrero del año 2002. La sociedad fue registrada en la Notaría Décima del Circuito de Panamá e ingresada al Registro Público de Panamá (asiento No. 17738) el 21 de febrero del 2002. Estos estatutos no han sido modificados.

Como Representante Legal de la sociedad aparece el señor Ulises Urrutia y como Tesorero de la Junta Directiva el señor Alberto Navarro, aunque la designación de este último no queda claramente explícita en los estatutos. Actualmente, ninguna de estas dos personas está relacionada con la agencia y las directivas de AICA no han tomado las medidas oficiales pertinentes para el nombramiento de sus reemplazos. Hoy, la agencia no cuenta con un Representante Legal en propiedad.

Los estatutos establecen una Reunión General Ordinaria de Accionistas por lo menos una vez al año. Sin embargo, durante los años 2002 y 2003 no se celebró ninguna reunión de este tipo. Solo se pudo comprobar la convocatoria a la Reunión de Asamblea General de Accionistas para el próximo 26 de marzo del 2004.

Debido a lo anterior no se pudo verificar ni la existencia de un Libro de Actas de Asamblea de Accionistas ni el registro formal del mismo ante las autoridades competentes en Panamá.

La Junta Directiva está compuesta por 9 miembros, nombrados claramente en los estatutos como personas que representan entidades vinculadas al sector artesanal. El Consorcio no pudo verificar la participación de los 9 miembros elegidos en las reuniones de Junta Directiva realizadas recientemente, ni la autorización de los accionistas para su cambio.

Miembros de Junta Directiva vigente, según los estatutos, son:

Miembro	Organización
Ulises Urrutia	Asociación de Artesanos de Panamá
Alberto Navarro	FUNDARTE
Oribel Ortega	FUNDARTE
Agripina de Peregrina	FUNDARTE
Ana Marín	Asociación de Artesanos de Ocú
Roselía Fong	Asociación de Artesanos de Herrera
Chenier Carpio	Cooperativa Wounan
Willis Rodríguez	Asociación de Artesanos de la Arena
Adriana González	Cooperativa de Molos de San Blas

Sin embargo, de acuerdo con el Informe de Progreso Semestral presentado por FUNDARTE al BID en diciembre del 2003 y con los documentos relativos a las últimas reuniones de la Junta, existe *otra* conformación de la Junta Directiva, *distinta* a la estipulada en los estatutos. Los miembros de esa *nueva* Junta Directiva son:

Miembro	Organización
Gloriela de Guinard	Rednomipen
Chenier Carpio	Cooperativa Wounan
Luciano Angeloni	FUNDARTE
Teresa Fong	Canal 5 FETV
Alberto Quiroz	Delegado Presidencia
Cristóbal Valencia	Empresas Turísticas del Caribe

El Consorcio no pudo verificar la existencia de algún documento legal que estableciera la realización de una Asamblea General Ordinaria o Extraordinaria de Accionistas en donde se hubiera autorizado la modificación de la composición de la Junta Directiva de la sociedad. Los funcionarios de AICA desconocen si se ha efectuado dicha Asamblea.

De otra parte, los Estatutos establecen el cargo de Agente Residente, en cabeza del licenciado Hector Enrique Pérez Portillo, sin funciones expresas. Los funcionarios de AICA no conocen al señor Pérez ni saben de su vinculación con la sociedad. De la misma forma, se establece que el Secretario de la Junta Directiva (cargo que está en cabeza de la señora Oribel Ortega, según los estatutos) llevará un Libro debidamente registrado en la oficina jurídica respectiva de la autoridad competente. El Consorcio no tuvo acceso a dicho Libro, el cual parece que no existe.

No obstante los estatutos establezcan en el Capítulo Primero, Artículo Segundo, que la sociedad debe tener “su propio reglamento”, AICA no cuenta con este documento.

La sociedad se constituye con un capital social de \$10,000 Balboas y sus estatutos establecen expresamente la forma de pago de estas acciones y los compromisos de a sus accionistas.

Son siete los accionistas que constituyen la sociedad:

Accionista	Propiedad	Valor Acción (B.)
FUNDARTE	51%	\$5100
Asociación de Artesanos de Panamá	8.16%	\$816
Asociación de Artesanos de Ocú	8.16%	\$816
Cooperativa de Ser. Múltiples Wounan	8.16%	\$816
Asociación de Artesanos de la Arena	8.16%	\$816
Cooperativa de Molos de San Blas	8.16%	\$816
Asociación de Artesanos de Herrera	8.16%	\$816

En relación con los pagos de los derechos accionarios a la sociedad, la situación es la siguiente:

Accionista	Pago (B.)	Fecha	Saldo (B.)	Vencimiento
FUNDARTE	\$500	Dic 2002	\$4,600	(no establecido)
Asociación de Artesanos de Panamá	-	-	-	-
Asociación de Artesanos de Ocú	-	-	-	-
Cooperativa de S. Múltiples Wounan	\$123	Dic 2002	\$693	Junio 2003
Asociación de Artesanos de la Arena	-	-	-	-
Cooperativa de Molos de San Blas	-	-	-	-
Asociación de Artesanos de Herrera	\$122.50	Dic 2002	\$693.50	Junio 2003

Los Estatutos permiten a los socios –que seran asociaciones o cooperativas de artesanos (as)- a cancelar el 85% de su cuota accionaria en especie o en dinero. Sin embargo, sólo 3 de los 7 accionistas han cancelado parcialmente sus cuotas. Los estatutos preveen la morosidad en el pago de los cuotas limitando el derecho de los accionistas en la sociedad. De la misma forma, establecen que para que un accionista sea considerado “hábil”, éste deberá haber pagado por lo menos el 50% de su capital suscrito correspondiente. A la fecha ningún accionista está cumpliendo con esta obligación y, en sentido estricto, AICA no cuenta con ningún accionista “hábil”.

Es de destacar un hecho sumamente curioso en relación con la conformación accionaria legal y real de la agencia. De acuerdo con el análisis de los estatutos, pareciera que la Red Nacional de Organizaciones de la Micro y Pequeña Empresa (REDNOMIPEN) –que ostenta la presidencia de la Junta Directiva de AICA- no es formalmente miembro de esa sociedad.

Es efecto, en marzo de 2003 REDNOMIPEN hizo un pago de 122.50 B., por concepto del 15% sobre un derecho de propiedad del 8.16% (equivalente a 816 B.) sobre el capital social de AICA. Sin embargo, no existe documentación alguna proveniente de la Asamblea de Accionistas en la que se incluya formalmente a REDNOMIPEN como socio de AICA.

Los estados financieros de AICA –presentados en el Informe de Progreso Semestral presentado por FUNDARTE al BID, con corte a 31-dic-2003- tampoco reflejan lo consagrado en los estatutos<sup>8</sup>, donde se establece claramente la composición del patrimonio de la sociedad, pues no registran el capital suscrito de la sociedad, que asciende a 10.000 B., ni ninguna transferencia de fondos no reembolsables de FUNDARTE a AICA.

Los estatutos establecen los órganos administrativos y de control de la sociedad; la dirección y la administración de la agencia y las responsabilidades que de esta gestión se derivan, le corresponde a la Asamblea de Accionistas, la Junta Directiva, el Comité del Proyecto BID y el Gerente General. Así mismo. Los estatutos consagran mecanismos de funcionamiento y responsabilidades para cada una de esos órganos; ordenan que la Junta Directiva se reúna “por lo menos una vez al mes”, y que su secretario lleve un libro de actas debidamente registrado en la secretaría de la sociedad<sup>9</sup>; y establecen las funciones y responsabilidades de los accionistas, de los miembros de Junta Directiva y de los directores de la sociedad.

---

<sup>8</sup> Capítulo IV, Artículo 19.

<sup>9</sup> No fue posible verificar la existencia de este libro.

## 6. Recomendaciones de Fortalecimiento Institucional

---

### 6.1 Area Institucional

#### 6.1.1 Claridad institucional

Hacer claridad institucional sobre la operación de AICA y el proyecto BID-FOMIN – FUNDARTE. Elaborar un material –folleto, plegable o, incluso, unas hojas en Word– explicativo de los alcances, objetivos, componentes, operación y grado de ejecución del proyecto, que incluya porcentaje del presupuesto ejecutado y por ejecutar así como el período restante de ejecución.

Recuperar los resultados del ejercicio de Planificación Estratégica realizado por AICA en el año 2003<sup>10</sup> y redefinir la misión, la visión, los objetivos y las metas de la agencia.

Elaborar material explicativo sobre AICA, que incluya el origen, la función, los objetivos, los socios, la composición accionaria, el personal de la agencia con sus áreas de trabajo, responsabilidades y competencias.

Realizar reuniones - talleres de clarificación institucional, utilizando los materiales descritos anteriormente, con el personal de FUNDARTE y de AICA, con las Juntas Directivas de esas dos organizaciones, y –si es posible- con otras organizaciones de artesanos y con la Dirección General de Artesanías, para lograr acuerdos sobre la operación, reducir el nivel de expectativas a sus justas proporciones y disminuir el “ruido”.

#### 6.1.2 Reglas de juego

Adoptar unas reglas de juego mínimas y sencillas para la interacción entre AICA, FUNDARTE, el BID y otros involucrados; elaborar (o re-elaborar) un manual operativo que refleje estas reglas de juego; difundir ese manual entre los involucrados en la operación de AICA. Esas reglas de juego deben cubrir los mecanismos de operación del proyecto BID-FOMIN FUNDARTE que conciernen a la operación de AICA, como:

- Competencias de las tres organizaciones (¿Qué organización funge como “ejecutor” del proyecto? ¿Qué responsabilidades de la ejecución general del proyecto le corresponden a cada organización?)

---

<sup>10</sup> Recuperar los resultados de este ejercicio hasta donde sea posible; obviamente los cambios de personal de la agencia le restan mucha validez a ese ejercicio.

- Responsabilidades sobre la operación y líneas y mecanismos de imputabilidad (de rendición de cuentas) que especifiquen quién es responsable de qué y ante quién responde.
- Niveles apropiados y mecanismos ágiles de toma de decisiones; redefinir mecanismos decisionales entre el BID-, FUNDARTE y AICA, y niveles de autonomía del equipo de AICA, del Gerente, de su Junta Directiva; establecer mecanismos de resolución de conflictos (si un conflicto se presenta en un nivel determinado, definir cómo se puede resolver en ese nivel o en uno superior)
- Enlaces entre las tres organizaciones (cargo y nombre de la persona que servirá de enlace)
- Mecanismos de operación (POA, ejecución, desembolsos, informes, controles)
- Flujos de fondos, orígenes y destinos.

### **6.1.3 Apoyo inter institucional**

- Generar una red informal de apoyo institucional.
- Crear un “comité” de amigos de la artesanía Panameña, de amplia constitución, que incluya a las organizaciones del sector público relacionadas con el sector (en especial a la DGA, el VICE COMEX, la ANPYME), a las ONG pertinentes, a las organizaciones de artesanos –hagan parte o no hagan parte de AICA y de FUNDARTE- a posibles fuentes de financiamiento y a donantes (BID-FOMIN y otros como agencias de cooperación y Fundaciones), y a otras organizaciones.

## **6.2 Area administrativa y operativa**

### **6.2.1 Cumplimiento del marco legal y normativo**

Dar pleno cumplimiento a los estatutos de creación de la sociedad, lo cual incluye las actividades que siguen a continuación. La mayoría de ellas requieren que AICA haga un estudio juicioso de sus estatutos y proponga los cambios que considere pertinente en una asamblea extraordinaria de socios. Se sugiere un plazo máximo de 60 días para terminar ese proceso, que incluye el estudio, las propuestas de cambio, las consultas con los socios y la realización de la asamblea.

- Pagar las acciones pendientes –por parte de FUNDARTE en dinero y por parte de otros socios en dinero y/o especie.
- Modificar en debida forma la constitución de la sociedad con el objeto de reflejar la situación actual, en el sentido de incluir a REDNOMIPEN en la sociedad.
- Modificar en debida forma la constitución de la Junta Directiva.
- Elegir y nombrar en debida forma a los responsables de la agencia, como el o la representante legal, el o la administrador (a), el o la tesorero (a), etc.
- Clarificar las posiciones jerárquicas de la sociedad y eliminar aquellas que no correspondan a la realidad (como la de *agente residente*).
- Cumplir con los registros de ley y normativos (libros de actas, libros de contabilidad, etc).
- Tener en cuenta, en general, las observaciones del punto Análisis de los Estatutos de AICA p. 15.

Dar cabal cumplimiento a las obligaciones legales y normativas de la sociedad anónima, como las siguientes<sup>11</sup>:

- Registros de cámara de comercio (y pagar la cuota que sea exigida)
- Licencia comercial.
- Registro de exportador del VICOMEX.
- Registro de ANPYME.
- Registro de Libro de Actas.
- Pago de impuestos
- Todas las demás que resulten necesarias.

## 6.2.2 Administración y operación

Las actividades relacionadas con la administración y operación de AICA deben estar dirigidas a promover su autonomía a la vez que a apoyar su gestión comercial. Las siguientes actividades resultan imprescindibles para el logro de ambos objetivos:

- Disponer de un “espacio” administrativo autónomo, bajo el liderazgo del Gerente.
- Contar con caja menuda y presupuesto operativo debidamente aprobado por la Junta Directiva.

---

<sup>11</sup> Tomar estas acciones a tiempo puede evitar multas por incumplimiento.

- Contar con capital de trabajo, proveniente de cualquiera de las siguientes fuentes: aportes pendientes de los socios; capitalizaciones de los aportes del Proyecto BID-FOMIN-FUNDARTE; nuevos socios; créditos y; donaciones.
- Contar con elementos básicos como líneas telefónicas propias (donde al contestar se identifique plenamente a la agencia –ya sea como AICA o como CUCUARTS), papelería propia, etc.
- Contar con recurso humano suficiente (en cantidad y calidad) para poder responder por todas las tareas de la agencia, ya sea ampliando la estructura actual, contratando consultorías muy específicas, o abriendo la opción de pasantías universitarias para estudiantes de último año de profesiones afines.
- Crear un modelo de informe periódico a la Junta Directiva, que contenga, por lo menos, información sobre la situación financiera y administrativa de la agencia, información sobre avances del proyecto BID-FOMIN-FUNDARTE en lo relativo a la agencia, acciones comerciales y ventas efectuadas, estado de las relaciones con FUNDARTE, compromisos pendientes y sistemas de control. Los estatutos establecen reuniones de Junta Directiva una vez por mes. La administración de AICA debe generar el *Informe* de Junta Directiva en concordancia.
- Organizar física y electrónicamente la información de la agencia y también aquella información del proyecto BID-FOMIN-FUNDARTE relacionada con la agencia, como documentos originales, contratos, consecutivo de comunicaciones, registro de firmas, etc., y velar por el buen manejo de la información contable (utilizando, si es necesario, el programa SAFOBID).
- Documentar todos los viajes y las asistencias a ferias, pasantías y seminarios que funcionarios de AICA (o de FUNDARTE cumpliendo funciones de AICA) hayan realizado a lo largo de la vida del Proyecto. Esta documentación se refiere a los viajes y eventos pasados, que aun no estén documentados; la administración de la agencia deberá exigirle a las personas que asistieron a eventos en nombre de ella que los documenten en debida forma. Hacia el futuro deberá mantenerse la obligación de documentar este tipo de actividades.
- Proveer los recursos humanos, financieros y logísticos necesarios para la convocatoria al programa de capacitación y asistencia técnica del Consorcio y apoyar constantemente la realización de dicho programa.
- Identificar los mecanismos incentivo y de exención tributaria existentes y aplicar los para las operaciones de la agencia (en especial, las exportaciones).

### 6.3 Area de finanzas y contabilidad

- Revisar y actualizar los estados financieros producidos a diciembre 31 de 2003, e incluir en ellos el capital suscrito de la sociedad (por 10.000 Balboas), las cuentas por cobrar a los socios derivadas de sus compromisos accionarios, y la capitalización de los aportes ejecutados del proyecto BID-FOMIN-FUNDARTE.
- Preparar un presupuesto operativo de AICA –distinto al POA del Proyecto- y un Flujo de Fondos para los próximos 12 meses, que vaya de marzo de 2004 a marzo de 2005.
- Definir con los miembros de la junta directiva un capital de trabajo mínimo (se estima que con un mínimo 5.000 B., la agencia puede iniciar acciones concretas de compra-venta y a apoyar el proceso de fortalecimiento institucional).
- Disponer de un o una contador (a) de tiempo parcial (ya sea proveído por FUNDARTE y pago por el Proyecto, o por subcontratación) en las instalaciones de AICA. Esta persona debe aplicar el “*paquete contable*” o software, actualizar la contabilidad (en un periodo no superior a 45 días), recuperar el histórico y producir la información y los soportes contables requeridos para la operatividad de la agencia (como facturas, cuentas, remisiones, órdenes de compra, manejo de inventarios, estados de bancos, registro de firmas oficiales, estados financieros, backup de la información).

### 6.4 Area comercial

- Recuperar, analizar y evaluar la información relacionada con actividades operativas y comerciales de la Agencia desde su creación en el año 2002.
- Establecer un consecutivo físico y electrónico de comunicaciones relacionadas con las actividades comerciales y operativas de la Agencia.
- Apoyar a la Junta Directiva y a la Gerencia General en el proceso de selección de los productos que serán recibidos y contabilizados como aportes de socios en especie que se encuentran pendientes de efectuarse por cuenta de los copropietarios de AICA.

- Elaborar un directorio de proveedores de productos artesanales por oficio con base en las acciones realizadas por la Agencia desde su creación.
- Elaborar un directorio de clientes actuales y potenciales con base en las acciones realizadas por la Agencia desde su creación.
- Preparar una simulación de venta local y de exportaciones de diversos volúmenes y mezcla de productos artesanales. Lo anterior incluye definir unidades de venta (por unidad, por docenas, etc), sistema de empaques, sistema de transporte y distribución, costos de administración y de ventas, selección del agente aduanal, precisión de los códigos arancelarios, determinación de precios FOB y precios CIF.
- Preparar un modelo de exportación para una mezcla de productos predeterminada de productos artesanales con destino a Miami, Nueva York, San Francisco y Montreal. Se debe considerar las unidades de venta, la forma de empaque y presentación, los costos de transporte y el trámite documentario.
- Preparar un calendario y un presupuesto de participación en eventos nacionales e internacionales para que sea sometido a la consideración y aprobación de la Junta Directiva. Se sugiere tomar en consideración los eventos recomendados por el Consorcio y la elaboración de un material promocional básico (folletos, lista de precios, tarjetas de presentación). La decisión de participación debe ser considerada en los próximos 30 días para garantizar espacios de participación adecuados. La reserva de dichos espacios se garantiza con el pago del 50% del costo de arrendamiento del espacio.
- Sistematizar y validar las fichas técnicas que se han venido realizando en el curso de los últimos meses por parte de la Gerencia de Operaciones.
- Definir una política de compras a los artesanos. El consorcio considera que la estrategia de compras en consignación no es conveniente en las condiciones actuales de la agencia y sugiere una política de fijación de anticipos con base en las órdenes de compra que se reciban.
- Proponer y definir márgenes de intermediación comercial a la Gerencia General, con el apoyo del contador, donde se incluyan los costos reales que forman parte de la estructura de los precios. Esto significa que a pesar de que actualmente la Agencia no realiza desembolsos de diversa naturaleza, y siendo el propósito de la misma garantizar su sostenibilidad, los precios deben reflejar todos los costos incurridos (salarios, arrendamientos, comunicaciones, material promocional, depreciación de viajes comerciales).

- Analizar y debatir con el Consorcio la Estrategia Comercial de Corto Plazo que el Consorcio se ha comprometido entregar en el curso de los próximos 30 días.
- Realizar un flujo del trámite de exportaciones que incluya clara y exactamente los documentos requeridos (documento de exportación, factura pro-forma, lista de empaque, certificado de origen, permisos especiales, contratos de transporte AWB-B/L).
- Evaluar la posibilidad de realizar una misión de compradores con el apoyo del Consorcio con ocasión de la Feria Nacional de Artesanías panameñas a finales del mes de julio del presente año.
- Evaluar la participación en Ruedas de Negocios y otros eventos promovidos y/o coordinados por la Dirección General de Artesanías, ANPYME, Vice Ministerio de Comercio Exterior o el Instituto Panameño del Turismo IPAT, así como en las ferias internacionales que forman parte del calendario de estas organizaciones y donde se presenta un “pabellón nacional”.
- Realizar un sondeo del mercado local (ejercicio de benchmarking), que permita ofrecer información sobre la oferta actual, los precios detallistas, los volúmenes de ventas, rotación de inventarios y toda aquella información comercial que pueda ser de utilidad a la Agencia.
- Elaborar un instructivo de manejo de inventarios de productos terminados, productos en proceso (si se requiere), e inventario de empaques.
- En virtud del requerimiento de una *VISA textil* para ingresar productos de origen textil en el mercado de los Estados Unidos, y toda vez que ese mercado es el principal destino exportador de las molas –que, a su vez, son el principal producto artesanal panameño de exportación–, AICA debe precisar los requerimientos asociados con la obtención de este documento y/o las condiciones para lograr su exención.
- Considerar los requisitos que se desprenden del punto Elementos básicos para la gestión comercial de AICA p. 28 y que presenta las condiciones mínimas básicas para lograr cierto grado de operatividad comercial en AICA.

## 6.5 Area de Comunicaciones

### 6.5.1 Imagen conceptual y visual de la agencia

Afianzamiento de la imagen conceptual y visual de la agencia (creación de una imagen de marca), que incluya:

- Nombre apropiado (CUCUA ARTS ya está creado y puede trabajarse con eso), eliminando toda alusión a “agencia de intermediación comercial”.
- Creación de una identidad visual (se sugiere utilizar la estructura visual de las molas) en los materiales de la agencia.
- Revisión del logo.
- Afianzamiento de una imagen de identidad nacional utilizando elementos como el valor cultural de la artesanía Panameña, el valor y la vigencia de las culturas Indígenas en el país, el valor de la migración y la diversidad cultural Panameña, el Centenario de Panamá, el centenario del canal, etc.
- Revisión del material promocional de AICA (folletos, tarjetas, catálogos, sitio web, etc.) con la perspectiva de la imagen de marca; revisión de los contenidos; revisión de la redacción y traducción.

### 6.5.2 Elementos estratégicos de comunicación de corto y mediano plazo

- Creación de un boletín informativo de la agencia, dirigido a sus socios (superando los límites de la Junta Directiva) y a otras organizaciones involucradas como organizaciones de artesanos, la DGA, el VICE COMEX, etc.
- Provisión continua de información para clientes.
- Elaboración y actualización de un “folleto” dirigido a clientes actuales y potenciales, de amplia distribución –la frecuencia de la actualización de este folleto deberá definirse posteriormente.
- Material informativo sobre estructura de precios de los productos artesanales, con destino a los socios de AICA y a otros proveedores, que explique las diferentes variables de la conformación del precio del producto (administración de ventas y de compras, empaques, fletes y otros costos logísticos, agentes aduanales, margen de intermediación, etc.) y promueva la toma de conciencia de la necesidad de establecer precios competitivos.

## 6.6 Area de capacitación y asistencia técnica

- Convocar de manera amplia e incluyente a la comunidad de artesanos (as) a las actividades que se llevarán a cabo en el marco de la estrategia de producción (capacitación y asistencia técnica). Esta convocatoria deberá estar respaldada por todas las organizaciones que han intervenido o tiene injerencia en las actividades de AICA, como FUNDARTE, BID-FOMIN, DGA, MICI, Geomar International Inc., Artesanías de Colombia S.A., organizaciones socias de AICA, organizaciones miembros de FUNDARTE, otras organizaciones de artesanos (as), otras organizaciones gubernamentales, etc.
- Solucionar los requerimientos de logística para la intervención del Consorcio, como se ha especificado en los documentos enviados por el Consorcio a AICA.
- Iniciar la ejecución de la estrategia en fecha acordada con AICA (19 de abril)
- Ejecutar la primera fase de la estrategia de Capacitación y Asistencia Técnica, de acuerdo con la propuesta del Consorcio, que se anexa a este documento.

## 6.7 Elementos básicos para la gestión comercial de AICA

A continuación se delínean los elementos básicos para que AICA pueda realizar una gestión comercial exitosa en el mediano plazo, con miras a diversificar el mercado nacional y a ampliar los mercados internacionales de artesanías.

Como en las demás actividades económicas, la relación entre la oferta artesanal panameña y su demanda –tanto interna como externa- es de carácter dinámico e interactivo. Esto quiere decir que la oferta artesanal deberá adaptarse a la demanda real del producto, a la vez que será necesario hacer un esfuerzo adicional por promover la oferta actual en los mercados potenciales.

En el largo plazo, AICA deberá estar en capacidad de manejar las variables de la demanda y controlar el comportamiento de la oferta en su propio beneficio. Para facilitarle a AICA el manejo apropiado de esa relación dinámica entre la oferta artesanal panameña y la demanda interna y externa, es necesario construir las bases de la gestión comercial de la agencia. A continuación se apunta a delinear los elementos básicos de dicha gestión.

### 6.7.1 Oferta

AICA identifica y selecciona proveedores nacionales

Oferta pre-seleccionada (molos y textiles utilitarios, talla en tagua, productos en fibra vegetal y chácaras)

#### Herramientas básicas:

- Directorio de proveedores de productos artesanales.
- Definición de productos y formatos.
- Definición de unidades de venta (por unidad, por docena, por caja).
- Definición de formas de empaque para cada producto.
- Directorio de proveedores de empaque.
- Definición de códigos para cada producto (relación con contabilidad).
- Definición de códigos para los insumos de empaque.
- Definición de Precios de compra por unidad y por volumen (rangos).
- Identificación de mecanismo de financiación para los artesanos.
- Política de aseguramiento de los productos, los volúmenes y la calidad.

#### Elementos contables, financieros y operativos:

- Codificación de los productos.
- Solicitud y órdenes de compra.
- Política de compras y anticipos a proveedores.
- Registro de Cuentas por Pagar a proveedores.
- Remisiones de entrega de productos.
- Manejo de inventarios de insumos de empaques.
- Manejo de inventarios de productos terminados.
- Instructivo de almacenamiento de empaques.
- Instructivo de almacenamiento de productos terminados.

### 6.7.2 Demanda Interna

AICA identifica oportunidades de ventas en el mercado nacional.

#### Mercado Interno: Clientes potenciales:

- Mercados Artesanales.
- Mayoristas.
- Tiendas Especializadas.
- Puertos de llegada de Cruceros.

- Mercado Institucional (hoteles, aeropuertos, centros de convenciones).
- Entidades del Estado.
- Otros intermediarios locales.
- Exportadores nacionales.

#### Herramientas básicas:

- Directorio de clientes potenciales (geográfico y/o por tipo de cliente).
- Definición de política de ventas nacionales por tipo de cliente.
- Definición de precios por unidad de venta y por volumen.
- Definición de la presentación y empaque de los productos.
- Costos de distribución, logística y transporte interno.
- Estructura interna de ventas (responsables).
- Página Internet.
- Campaña promocional.
- Programa de Imagen de AICA.
- Sondeo de precios y condiciones de otros competidores locales.

#### Elementos contables, financieros y operativos:

- Códigos de los productos.
- Facturación de ventas locales.
- Remisiones de entrega de los productos.
- Política de cobros.
- Registro de Cuentas por Cobrar a clientes nacionales.
- Registro de Cuentas por Pagar a Proveedores

### **6.7.3 Demanda Externa**

AICA identifica oportunidades en los mercados internacionales.

- Clientes potenciales por mercado de destino.
- Agente o representante.
- Importadores especializados.
- Tiendas Especializadas.

#### Herramientas básicas:

- Directorio de clientes potenciales (por mercado objetivo y/o por tipo de cliente).
- Definición de política de ventas internacionales por mercado de destino.
- Definición de precios por unidad de venta y por volumen, por mercado de destino.

- Definición de la presentación y empaque de los productos, por mercado de destino.
- Costos de distribución, logística y transporte externo, por mercado de destino.
- Página Internet ajustada.
- Estructura de ventas (responsables de las exportaciones).
- Identificación de códigos arancelarios por producto exportable.
- Identificación de barreras tarifarias y no tarifarias de la oferta seleccionada.

Elementos contables y operativos:

- Códigos de los productos de exportación.
- Facturación de ventas de exportación.
- Remisiones de entrega de los productos (del artesano a AICA).
- Remisiones de entrega de los productos (de AICA al Agente Aduanal).
- Lista de Empaque (de AICA al comprador-importador).
- Registro de Cuentas por Cobrar a clientes.
- Política de Cobros a Clientes Internacionales.
- Formas de pago (carta de crédito, anticipo y saldo contra entrega final, otros).
- Reintegro de divisas (reglamentación cambiaria).
- Identificación de incentivos a las exportaciones.
- Selección del Agente Aduanal.
- Identificación de costos de transporte aéreo y marítimo.

Proceso documentario de Exportación:

- Documento de Exportación (vía ViComex).
- Certificado de Origen (Forma A).
- Factura Pro-Forma.
- Factura Comercial.
- Lista de Empaque.
- Contrato de Transporte (AWB-aéreo- ó B/L –marítimo-).
- Permisos o certificaciones especiales (autenticidad, medio ambiente, producto ritual, denominación de origen, sello de calidad).

## 7. Propuesta de seguimiento y evaluación AICA - Consorcio

---

El Consorcio ha valorado la actual situación de AICA en términos propios de la agencia y en términos de la misma viabilidad de la intervención del Consorcio, como se lo ha hecho saber tanto a AICA como al BID. El resultado de esa valoración ha sido el de proponer un “periodo de ajuste” de no menos de 60 días y no más de 90 días, que le permita a AICA alcanzar un nivel mínimo de institucionalidad y operatividad, con miras a aprovechar al máximo los frutos de la intervención del Consorcio, tanto en la estrategia comercial como en la de producción.

Los elementos de seguimiento y evaluación que a continuación se detallan, servirán para controlar y apoyar el desarrollo de AICA durante ese “periodo de ajuste” y también para indicarle al Consorcio en qué medida su intervención podrá rendir los frutos esperados.

Esta propuesta de seguimiento y evaluación consiste en el establecimiento de seis áreas de trabajo, que se desprenden de las Recomendaciones de Fortalecimiento Institucional (p. 20) de este informe, en el establecimiento de objetivos verificables, metas e indicadores<sup>12</sup> para cada meta y la sugerencia de los medios de verificación. El Consorcio utilizará este material para hacer un seguimiento constante del desempeño de AICA en relación con la intervención de la consultoría.

De acuerdo con el plan de trabajo propuesto, se debe llevar a cabo una evaluación del mejoramiento de AICA y de la intervención del Consorcio, entre 90 y 120 días después de iniciado este “periodo de ajuste”. Dicha evaluación permitirá tomar una decisión acertada acerca de las nuevas metas de la intervención del Consorcio. Para esa evaluación se deberá utilizar esta propuesta de “Elementos de seguimiento y evaluación” que hace el Consorcio.

---

<sup>12</sup> Somos concientes de que los indicadores deberían estar limitados en el tiempo –tener una fecha-, pero, de acuerdo con la experiencia de la reciente misión en Panamá, se decidió que AICA fijara la fecha a su conveniencia, dentro de las limitantes de tiempo existentes (60-90 días). Además, algunas metas deben lograrse con mucha anterioridad; por ejemplo aquellas referidas a crear las bases logísticas para permitirle al Consorcio ejecutar la primera fase de la Estrategia de Producción, que empieza la última semana da abril de 2004.

Las áreas identificadas son:

- institucional
- administrativa y operativa
- de finanzas y contabilidad
- comercial
- de comunicaciones
- de capacitación y asistencia técnica

Elementos para el S&E en el área institucional

Area Institucional			
Objetivos verificables	Metas	Indicadores	Verificación / Observaciones
Lograr la apropiación institucional de la operación de AICA y del Proyecto	Clarificar conceptos clave (visión, misión, objetivos) de AICA con el equipo de AICA y con FUNDARTE.	Resultados del ejercicio de planificación estratégica de año 2003 son analizados y discutidos por el equipo de AICA.	Memoria del ejercicio.
		Equipo de AICA realiza sus tareas, distinguiendo los campos de AICA y de FUNDARTE.	Informes a la Junta. Informes de avance del Proyecto.
		Juntas Directivas de AICA y FUNDARTE son más activas en relación con la operación de AICA.	Actas de Junta.
		Activos comprados por el Proyecto en poder de FUNDARTE son traspasados a AICA	Actas de Junta. Balances.
		Pago en efectivo por sus acciones, efectuado por FUNDARTE	Balances.
		Mercancia de excelente calidad a precio competitivo entregada a AICA por sus otros socios, como pago de las acciones	Acta de recepción de mercancia. Actas de Junta. Balances.

Area Institucional			
Objetivos verificables	Metas	Indicadores	Verificación / Observaciones
	Adelantar un análisis de actores que influyen en la operación de AICA y una estrategia de acción.	Análisis de actores realizado por parte de AICA <sup>13</sup> .	Documento de análisis.
		Nivel de conflicto con actores reducido.	Informes de Proyecto.
		Cooperación recibida de otros actores aumentada.	Informes a la Junta.
Adoptar unas reglas de juego para la inter acción de AICA con el BID y FUNDARTE	Revisar las reglas existentes	Los documentos del proyecto son analizados por AICA.	Propuesta de modificación.
		Cuellos de botella en la operación de AICA son identificados.	Propuesta de modificación.
	Proponer nuevos elementos	FUNDARTE, el BID y la Junta Directiva de AICA reciben una propuesta de modificación de las reglas de juego por parte de AICA.	Propuesta de Modificación. Acta de Junta.
	Negociar, acordar y adoptar nuevas reglas	Negociación de nuevas reglas de juego es adelantada por AICA-FUNDARTE-BID.	Ayuda memoria.
		Nuevas reglas acordadas entre AICA, FUNDARTE y el BID, conocidas y adoptadas por las Juntas Directivas de AICA y de FUNDARTE.	Actas de Junta Ayuda memoria.
		Los procedimientos operativos del Proyecto relativos a AICA se llevan a cabo con mínimos problemas (desembolsos, presentación informes, POAs, etc).	Informes de avance del Proyecto.

<sup>13</sup> Aclarando Qué esperan? Que ofrecen? Qué obstaculizan? Qué facilitan? Qué temen?

Area Institucional			
Objetivos verificables	Metas	Indicadores	Verificación / Observaciones
Generar una red de apoyo inter institucional (continua...)	Establecer mejores mecanismos de coordinación inter institucional.	AICA es apoyada por su Junta Directiva, y por FUNDARTE	Actas de Junta.
		La DGA participa y apoya actividades de AICA.	Informes de actividades.
		Incremento en número/calidad de actividades conjuntas con DGA, VICE COMEX /ANPYME.	Informes de actividades.
		Apoyo/participación en actividades de capacitación y asistencia téc. se incrementa.	Informes de actividades. Inf., de evaluación.
		Organizaciones de artesanos (as) tienen una posición más positiva y son más activas en relación con las actividades de AICA.	Informes de actividades.
Generar una red de apoyo inter institucional (continuación 1)	Involucrar activamente a FUNDARTE, la DGA MICI, el VICE COMEX, ANPYME, las organizaciones de artesanos (as), y otros actores en la operación de AICA	Un comité de “amigos de la artesanía panameña” es establecido.	Ayudas memoria de reuniones del Comité.
		Se estudia la posibilidad de utilizar el Fondo especial de préstamos a los artesanos independientes y organizados, que administra la DGA, como alternativa al capital de trabajo de AICA.	Documento de solicitud de utilizar esos fondos. Ayudas memoria de reuniones. Memorandos de DGA.
		AICA utiliza el registro de artesanos (as) de la DGA.	Archivos AICA.
		El VICE COMEX apoya las gestiones relativas a cambios de posición arancelaria y a la <i>Visa Textil</i> .	Documentos VICECOMEX.

Area Institucional			
Objetivos verificables	Metas	Indicadores	Verificación / Observaciones
		Se presentan y estudian alternativas de financiamiento para los artesanos (as) a través de fondos de la ANPYME.	Documento de solicitud de alternativas financ. Ayudas memoria de reuniones. Memorandos ANPYME
		Incremento en participación de organizaciones de artesanos (as) en relación con acciones de AICA.	Informes de actividades.
		Organizaciones de artesanos (as) solicitan su ingreso como socias a la agencia.	Correspondencia recibida. Actas de Junta.
Generar una red de apoyo inter institucional (continuación 2)	Establecer sinergias con el sector público, con el sector privado, ONGy otras organizaciones sociales.	Una amplia convocatoria pública y privada para el programa de capacitación y asistencia técnica, se produce.	Materiales de la convocatoria.
		Se produce apoyo logístico efectivo para este programa por varias organizaciones	Informes de los Talleres.
		AICA se beneficia de apoyos adicionales provenientes de organizaciones públicas y privadas.	Actas de Junta. Informes de actividades.
		Otras organizaciones públicas y privadas se benefician de los resultados de AICA.	
	Crear y operar una red de información, comunicación y apoyo institucional con organizaciones de	Un boletín interinstitucional es producido mensualmente.	Boletín.
	Una lista de contactos de organizaciones de apoyo a la artesanía se encuentra disponible en AICA.	Archivos AICA.	

Area Institucional			
Objetivos verificables	Metas	Indicadores	Verificación / Observaciones
	artesanos (as)	Un directorio de personas que apoyan la artesanía se encuentra disponible en AICA.	Archivos AICA.
		Los sitios web de varias organizaciones relacionadas con la artesanía comparten “enlaces” e información.	Sitio web cucuarts.
		Una lista de correo electrónico de personas vinculadas con la artesanía, esta disponible en AICA.	Archivos AICA.

## 7.1 Elementos para el S&E en el área administrativa y operativa

Area administrativa y operativa			
Objetivos verificables	Metas	Indicadores	Verificación / Observaciones
Cumplir el marco legal y normativo	Pago de las acciones de AICA	Ingreso en efectivo al balance de AICA equivalente al pago en efectivo de las acciones de FUNDARTE.	Balances
		Mercancia de propiedad de AICA, en pago de las acciones de organizaciones de artesanos (as).	Balances
	Legalizar la posición de REDNOMIPEN en AICA.	Estatutos de constitución de la sociedad modificados, incluyendo a REDNOMIPEN como socia.	Estatutos.
	Modificación formal de la Junta Directiva.	Cambio en la composición de la Junta acordado por la Asamblea de accionistas .	Acta
		Estatutos modificados reflejando los cambios de composición de la Junta Directiva.	Estatutos
	Formalización de la estructura de gobierno y operación de AICA.	Representante legal debidamente nombrado.	Acta Asamblea
		Dignatarios de AICA (Tesorero (a), Administrador (a), etc.) debidamente elegidos.	Acta Asamblea
	Cumplimiento con los requisitos legales y normativos	AICA registrada en la Cámara de Comercio.	Documento de registro y recibo de pago de cuota.
		Licencia comercial actualizada.	Licencia.
		AICA registrada como exportadora en VICEMOCEX.	Documento de registro.
		AICA registrada en ANPYME.	Documento de registro.
		Libros de actas registrados.	Documento de registro.

Area administrativa y operativa			
Objetivos verificables	Metas	Indicadores	Verificación / Observaciones
		Situación de impuestos normalizada	Doc de exención Recibo de pago.
Promover la autonomía y apoyar la gestión comercial de AICA.	Lograr un “espacio” de autonomía para el Gerente de AICA.	Un nivel mínimo decisorio autónomo del Gerente es acordado por la Junta D.	Actas Junta.
		Una caja menuda es acordada por la Junta D.	Actas Junta.
		Un monto máximo para comprometer a la agencia es autorizado al Gerente.	Actas Junta.
		La firma del Gerente está registrada como firma válida de AICA.	Registro firma.
	Contar con una base logística mínima para AICA.	Lineas telefónicas dedicadas exclusivamente a AICA	Telefono.
		Materiales de oficina y papelería disponibles en AICA.	Archivos AICA.
		Bienes adquiridos por FUNDARTE para la agencia se han trasladado efectivamente a AICA.	Actas de Junta.
		Información de AICA se encuentra archivada física y electrónicamente en AICA.	Archivos AICA.
		La información contable se encuentra archivada en AICA.	Archivos AICA.
		El programa de capacitación y asistencia técnica es apoyado por AICA	Informes talleres. Informes Junta. Informes Consorcio.
	Los incentivos y exenciones tributarias son identificados y utilizados por AICA.	Informes Junta. Balances.	
	Contar con capital de trabajo.	AICA cuenta capital de trabajo, proveniente del pago de sus acciones.	Actas Junta, Balances.

Area administrativa y operativa			
Objetivos verificables	Metas	Indicadores	Verificación / Observaciones
		AICA cuenta con mercancías de buena calidad, proveniente del pago de sus acciones.	Actas Junta, Balances.
		AICA efectúa ventas de manera constante.	Informes a la Junta. Balances.
		AICA cuenta con un inventario de productos.	Informes a la Junta.
	Contar con recurso humano suficiente.	Las tareas de la agencia son desempeñadas en los plazos establecidos.	Hojas de S&E. Informes avance Proyecto.
		Los productos del equipo de AICA son de buena calidad.	Informes Junta.
		Se realizan ventas de artesanías de forma sostenida.	Informes Junta. Informes Consorcio.
Promover la autonomía y apoyar la gestión comercial de AICA. (Continuación)	Contar con una Junta Directiva operativa.	La Junta se reúne por lo menos una vez al mes.	Actas de Junta.
		La Junta está informada de la operación de AICA.	Informe periódico a la Junta.
		La Junta apoya y promueve al Gerente y al equipo de AICA.	Informes del Gerente. Actas de Junta.
		La Junta evalúa la operación de AICA y toma las decisiones pertinentes.	Actas de Junta.
	Documentar las actividades y experiencias de AICA.	Los viajes y las participaciones en seminarios y otros eventos se encuentran documentados en debida forma.	Archivos.
		Las fichas de productos se encuentran disponibles, archivadas en AICA.	Archivos.

## 7.2 Elementos para el S&E en el área de finanzas y contabilidad

Area de finanzas y contabilidad			
Objetivos verificables	Metas	Indicadores	Verificación / Observaciones
Producir información financiera y contable confiable	Revisar y actualizar los estados financieros.	El capital suscrito por 10.000 B., se ha incluido en los estados financieros.	Estados Financieros
		Las cuentas por cobrar y la capitalización de los aportes de FUNDARTE se reflejan en los estados financieros	Estados Financieros
	Contar con un presupuesto operativo y flujo de fondos de AICA	El Gerente le presenta a la Junta alternativas para “fondear” la operación de AICA.	Actas de Junta.
		El costo de las operaciones y las necesidades mensuales de capital son conocidos y manejados por AICA.	Informes a la Junta.
	Disponer de un contador (a) propio (a).	El Gerente cuenta con suficiente información contable actualizada (v.gr., estado de bancos y flujo de fondos semanales).	Informes al Gerente.
		La contabilidad de AICA y la de FUNDARTE se manejan separadamente, sin interferencias.	Informes contables.
	Aplicar el “paquete contable”.	Información y soportes contables –facturas, cuentas, remisiones, ordenes de compra / pago, manejo de inventarios, estados financieros y back up- son producidos a través del sistema contable.	Archivo AICA.
		La información financiera con destino a FUNDARTE y al BID se produce más fácil, oportuna y eficazmente.	Informes avance Proyecto.

### 7.3 Elementos para el S&E en el área comercial

Area comercial			
Objetivos verificables	Metas	Indicadores	Verificación / Observaciones
Lograr un mínimo grado de preparación para la gestión comercial (continua...)	Analizar la información comercial relacionada con las pasadas actividades de AICA.	Documentos resúmenes y fichas técnicas están sistematizadas y son disponibles en AICA.	Archivos AICA.
		Un archivo consecutivo de la actividad comercial se ha establecido.	Archivos AICA.
		Un documento sobre “lecciones aprendidas” de la gestión comercial se ha producido por AICA.	Archivos AICA.
	Realizar una simulación de ventas (locales e internacionales)	Unidades de venta, sistemas de empaque y transporte y distribución han sido identificados tentativamente.	Borrador de identificación de la oferta.
		Costos de distribución y ventas han sido establecidos tentativamente.	Borrador de identificación de la oferta.
		Se han pre-identificado agentes aduanales y códigos arancelarios.	Borrador de identificación de la oferta.
		AICA ha establecido un “precio” realista para ciertos productos, incluyendo precio F.O.B. y C.I.F.	Borrador de identificación de la oferta. Archivo comercial AICA.

Area comercial			
Objetivos verificables	Metas	Indicadores	Verificación / Observaciones
Lograr un mínimo grado de preparación para la gestión comercial. (continuación)	Preparar la participación en ferias y eventos comerciales, nacionales internacionales.	Eventos comerciales de importancia son pre-seleccionados.	Propuesta del Gerente a la Junta.
		Presupuesto por cada evento es preparado.	Propuesta del Gerente a la Junta.
		La participación en eventos comerciales es aprobada por la Junta, incluyendo el presupuesto respectivo.	Acta de Junta.
		Acciones conjuntas tendientes a apoyar la participación de AICA en estos eventos son acordadas con otras organizaciones (IPAT, MICI, VICECOMEX, FUNDARTE, DGA, ANPYME)	Memorandos de entendimiento. Documentos de acuerdo. Ayudas memoria.
		Material promocional básico es elaborado y alistado.	Materiales.
		Muestras de productos son preparadas.	Muestras. Informes comerciales.
	Preparar la base administrativa de la gestión comercial.	Formatos de “órdenes de compra” y “solicitud de producto”, “remisión de producto”, “entrega de producto”, están elaborados en AICA.	Formatos comerciales.
		Sistema de codificación de productos está elaborado en AICA.	Sistema contable. Códigos de productos.
		Instructivos de almacenamiento de productos y de empaques están disponibles en AICA.	Instructivos.
	Contar con un inventario mínimo de productos.	Los socios de AICA han hecho sus aportes por el pago de sus acciones.	Acta de Junta.

Area comercial			
Objetivos verificables	Metas	Indicadores	Verificación / Observaciones
		AICA cuenta con capital de trabajo.	Acta de Junta. Balances. Estado de bancos.
		Se ha recibido productos en consignación.	Acta de recepción de productos.
Identificación y preselección de la oferta.	Definir productos, formatos y unidades.	La identificación de las molas y textiles utilitarios, talla en tagua, productos de fibra vegetal y chácaras como productos con potencial es validada.	Identificación de la oferta.
		Otros productos con potencial son identificados.	Identificación de la oferta.
		Formatos, unidades de venta y formas de empaque son identificadas por producto.	Documentos comerciales.
		Cada producto identificado posee un código que lo relaciona con el sistema contable.	Sistema contable.
	Definir proveedores.	Un directorio de proveedores es establecido en AICA.	Directorio de proveedores.
	Definir política de compras.	La Junta aprueba la política de compras presentada por el Gerente de AICA.	Acta de Junta.
		La política de compras es difundida a través de la red de apoyo interinstitucional de AICA.	Boletín informativo de AICA.
	Definir márgenes de intermediación comercial.	Los costos reales de operación y ventas y la estructura de precios son definidos por AICA.	Información contable. Propuesta a la Junta.
La Junta modifica y/o aprueba la propuesta de márgenes de intermediación presentada por AICA.		Propuesta a la Junta. Acta de Junta.	

Area comercial			
Objetivos verificables	Metas	Indicadores	Verificación / Observaciones
Identificación de la demanda interna.	Identificar clientes potenciales.	Directorio de clientes potenciales está disponible en AICA.	Directorio de clientes.
		Resultados del sondeo comercial (benchmarking) son presentados a la Junta.	Informe a la Junta. Acta de Junta.
	Definir una política de ventas en el mercado interno.	Los costos de distribución, logística y transporte están definidos, así como los productos empaques y precios.	Política de ventas en el mercado interno.
		La Junta ha aprobado la política de ventas en el mercado interno.	Acta de Junta.
		Una estrategia de ventas nacionales se ha diseñado.	Política de ventas en el mercado interno.
Identificación de la demanda externa.	Identificar clientes potenciales.	Directorio de clientes potenciales, por mercado y por producto está disponible en AICA.	Directorio de clientes internacionales.
	Definir una política de ventas por mercado de destino.	Los costos de distribución, logística y transporte están definidos, así como los productos empaques y precios, de acuerdo con los diversos mercados.	Política de ventas por mercado de destino.
		La Junta ha aprobado la política de ventas, para cada mercado de destino.	Actas de Junta.
		Los códigos arancelarios por producto exportable han sido identificados.	Archivos comerciales AICA.
		Barreras tarifarias y no tarifarias, de acuerdo con la oferta, han sido identificadas.	Informe a la Junta. Archivos comerciales.
		Flujo del trámite de exportación, por cada mercado, está disponible en AICA.	Archivos comerciales.
		El VICE COMEX colabora activamente en la obtención de la <i>Visa Textil</i> de los USA.	Informes a la Junta. Memorando de entendimiento.

Area comercial			
Objetivos verificables	Metas	Indicadores	Verificación / Observaciones
		El proceso documentario de exportación se ha adelantado, para cada mercado.	Archivos comerciales.
		Los permisos y las certificaciones especiales están disponibles.	Archivos comerciales.
		Los agentes aduanales están seleccionados.	Archivos comerciales.
		Incentivos a las exportaciones han sido identificados.	Informes a la Junta.
		Un mecanismo de pago ha sido identificado.	Sistema contable.
		Un mecanismo de reintegro de divisas ha sido establecido.	Sistema contable.

## 7.4 Elementos para el S&E en el área de comunicaciones

Area de comunicaciones			
Objetivos verificables	Metas	Indicadores	Verificación / Observaciones
Apoyar el proceso de fortalecimiento institucional de AICA.	Comunicar información sobre la agencia.	Un boletín informativo de AICA está creado y opera.	Boletín.
		Un material informativo sobre el proceso de “ <i>formación del precio del producto</i> ” se ha distribuido a organizaciones de artesanos (as).	Material informativo.
		Un folleto informativo para clientes está disponible.	Folleto.
	Establecer canales de retro alimentación, en especial con las organizaciones de artesanos (as).	Un mecanismo de comunicación de doble vía se ha establecido con cada organización participante en AICA	Informes a la Junta.
		Un buzón de sugerencias se ha instalado en el Mercado Artesanal y en las locaciones regionales del proceso de capacitación.	Sugerencias.
		Un modelo de evaluación y comentarios se ha establecido en cada taller del proceso de capacitación.	Archivos AICA. Evaluación de los talleres.

Area de comunicaciones			
Objetivos verificables	Metas	Indicadores	Verificación / Observaciones
Reforzar la imagen conceptual y visual de AICA.	Creación de una imagen de marca.	AICA es reconocida como un ente diferente a FUNDARTE.	Llamadas telefónicas, comunicaciones a AICA.
		Se ha establecido una sola la imagen de AICA (ya sea AICA misma o CUCUARTS).	Acta de Junta, o similar.
		El material promocional de AICA ha sido revisado y puesto a prueba.	Informes.
		Las alusiones a “agencia de intermediación comercial” han sido eliminadas de la imagen de AICA.	Material de promoción y divulgación.
		El mercado pide productos de CUCARTS (o de AICA, según se haya decidido)	Solicitudes de compra.
	Promover a las artesanías panameñas.	La exposición del concepto de artesanías en los medios masivos panameños se ha incrementado.	Periódicos, programas de TV, radio., internet.
		La relación artesanías e identidad nacional se ha reforzado.	Artículos especializados. Pedidos de productos relacionados con eventos nacionales.
		Una relación interdependiente entre los conceptos “artesanías” e “AICA” (o CUCUARTS, según se haya decidido) se ha generado en la opinión pública.	

## 7.5 Elementos para el S&E en el área de capacitación y asistencia técnica

Area de capacitación y asistencia técnica			
Objetivos verificables	Metas	Indicadores	Verificación / Observaciones
Sentar las bases para la ejecución de la primera fase de la Estrategia de producción	Satisfacer los requerimientos legales.	El equipo de expertos cuenta con visas trabajo o documentos similares.	Visas o documentos.
		La autorización para ingresar / egresar a Panamá utensilios, herramientas, materiales y productos se produce.	Autorizaciones.
	Satisfacer los requerimientos logísticos.	Los salones y otros espacios están disponibles.	Comunicaciones de AICA al Consorcio.
		Computadores, programas, video beam, papelógrafo, marcadores, etc., están disponibles.	Comunicación de AICA al Consorcio.
		Refrigerios y –cuando sea del caso- alojamiento, están coordinados y disponibles.	Comunicación de AICA al Consorcio.
	Efectuar una amplia convocatoria a los talleres.	Folleto promocional sobre los talleres está diseñando, impreso y distribuido.	Folleto. Informes Direcciones Regionales MICI.
		Inscripciones para participar en los Talleres satisfacen las expectativas.	Registro de inscripciones.
		Existe equilibrio balance de género, regional y de oficios en las inscripciones.	Registro de inscripciones.

Area de capacitación y asistencia técnica			
Objetivos verificables	Metas	Indicadores	Verificación / Observaciones
Ejecutar la primera fase de la Estrategia de Producción	Ejecutar los Talleres y Seminarios, de acuerdo con lo planeado.	Seminario y talleres de diseño, tendencias y creatividad, ejecutados.	Informes de evaluación de seminarios, talleres.
		Participación de artesanos (as) se produce como estaba planeado.	Hojas de asistencia. Informes de evaluación.
		Los apoyos logísticos se prestan, como estaban planeados.	Informes de evaluación.
	Elevar el nivel de credibilidad de AICA en la comunidad artesanal.	Artesanos (as) muestran interés en 2da fase de la estrategia.	Solicitudes a AICA. Informes de evaluación.
		Las organizaciones involucradas están satisfechas.	Informes de evaluación. Actas de Junta. Actas de Com. Interins.
		Organizaciones de artesanos (as) e individuos buscan a AICA para comercializar sus productos.	Informes del Gerente. Actas de recibo de productos.

Panamá  
Diseño, Implementación y Desarrollo de la Estrategia de Producción,  
Mercadeo y Capacitación de Apoyo a la Comercialización de la Artesanía  
Panameña

## Anexo 1

---

Adendum al Contrato número 22/2003

**ADENDUM (Otro Sí)**  
**Contrato de Servicios de Consultoría No. 22/2003**  
**Marzo de 2004**

Las partes que suscriben el Contrato No. 22/2203, la FUNDACIÓN NACIONAL DE ARTESANIAS DE PANAMA, FUNDARTE y el Consorcio conformado por las empresas GEOMAR INTERNATIONAL Y ARTESANIAS DE COLOMBIA, GAC, de común acuerdo aceptan realizar las siguientes modificaciones:

1. Los servicios de consultoría tendrán como interlocutor a AICA SA, Agencia de Intermediación Comercial de Artesanías de Panamá SA por instrucción de FUNDARTE. El Consorcio GAC concentrará la prestación de sus servicios en la Agencia AICASA, y en la población de artesanos, empresarios, estudiantes, profesionales, convocados para ello por AICA SA. AICA SA es la responsable de la organización, convocatoria y apoyo logístico y provisión de los servicios básicos para el desarrollo y ejecución del Contrato.
2. En virtud de la solicitud verbal de FUNDARTE, el Consorcio GAC concentró la prestación de sus servicios de consultoría al direccionamiento de un proceso de fortalecimiento institucional, servicios que se prestarán hasta el día 15 de mayo de 2004, con la entrega de un documento de recomendaciones sobre el tema. A partir de ese momento, el Consorcio GAC prestará sus servicios de acuerdo con el Plan Inicial de Trabajo, aprobado por FUNDARTE, con los ajustes derivados del tiempo dedicado al fortalecimiento institucional.
3. Las partes consideran esencial realizar una evaluación de los avances alcanzados por AICA SA antes del 15 de junio del 2004, que permita precisar una meta específica de ventas y las acciones comerciales a emprender en diversos mercados internacionales. El Consorcio GAC se compromete realizar esta evaluación y de común acuerdo con FUNDARTE establecer unas metas comerciales realizables para AICA SA y sus posibilidades en los diversos mercados. Lo anterior implica que las metas de ventas previstas y las regiones mencionadas en el Contrato 22/2003 se condicionan a los resultados y avances alcanzados por AICA SA.
4. En concordancia con el Contrato originalmente firmado entre las partes, se mantiene la obligación de iniciar el proceso de asistencia técnica y programa de capacitación a los artesanos, el cual se iniciará en el mes de abril del año 2004. Siendo responsabilidad de FUNDARTE, con el apoyo de la Agencia AICA SA, realizar las diversas convocatorias y garantizar la asistencia de los artesanos a los programas de capacitación y asistencia técnica previstos en el programa de consultoría. Las partes precisan que, para efectos del cumplimiento de las metas de ventas, se

contabilizarán las realizadas por AICA SA, las realizadas por otros intermediarios las de los artesanos que se benefician de la capacitación y asistencia técnica dada.

5. El Consorcio GAC iniciará acciones y contactos comerciales enmarcadas en una Estrategia Comercial Inicial de Corto Plazo que el Consorcio GAC entregará a la Agencia en los próximos 30 días (antes del 20 de abril del presente año).
6. El presente Adendum implica ajustar el contenido del Primer y Segundo Informes Parciales descritos en el Contrato 22/2003. El Primer Informe Parcial corresponderá al Informe de Misión y Recomendaciones de Fortalecimiento Institucional y la Estrategia Comercial Inicial de Corto Plazo que el Consorcio GAC entregará en los próximos 30 días. El Segundo Informe Parcial estará compuesto de un informe sobre los avances realizados a la fecha en el programa de asistencia técnica y capacitación directa de artesanos y del Informe de Evaluación que se entregará antes de los 120 días descritos en el numeral 3 del presente Adendum.
7. Las partes aceptan integrar la descripción del Segundo y Tercer Informe Parcial establecida en el contrato originalmente firmado, descripción que se convierte en el Tercer Informe Parcial a entregar a los 180 días (agosto 2004) y, cuyo contenido depende del fortalecimiento, apropiación e independencia de la Agencia AICA SA. De igual manera los resultados sobre artesanos capacitados, asistencias técnicas ofrecidas, productos nuevos en el mercado dependen de la eficacia de las convocatorias y del oportuno suministro de materiales de capacitación como: materias primas, logística para cada uno de los talleres, y en general de los materiales e insumos de Capacitación

En señal de aceptación del presente Adendum, firman a los 18 días del mes de marzo en ciudad de Panamá, por parte de la FUNDACIÓN NACIONAL DE ARTEANIAS, FUNDARTE, el Sr. Luciano Angeloni, y por parte del Consorcio GEOMAR INTERNACIONAL – ARTESANIAS DE COLOMBIA, el Sr. Yvon Lavallée, Representante del Consorcio GAC.

Ciudad de Panamá, Marzo 18 de 2004

Luciano Angeloni  
FUNDARTE

Yvon A. Lavalée  
Consorcio GAC

Panamá  
Diseño, Implementación y Desarrollo de la Estrategia de Producción,  
Mercadeo y Capacitación de Apoyo a la Comercialización de la Artesanía  
Panameña

## Anexo 2

---

Programa Inicial de Capacitación y Asistencia  
Técnica

**DISEÑO, IMPLEMENTACIÓN Y DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA DE  
PRODUCCIÓN, MERCADEO Y CAPACITACIÓN DE APOYO A LA  
COMERCIALIZACIÓN DE LA ARTESANÍA PANAMEÑA**

**Consorcio GEOMAR INTERNATIONAL - Artesanías de Colombia S.A.**

**Seminario Diseño para la Artesanía**

**Panamá**

**Jornada de la Mañana**

- 8:00 a.m** Instalación evento "Presentación del Proyecto Diseño, Implementación y Desarrollo de la Estrategia de Producción, Mercadeo y Capacitación de Apoyo a la Comercialización de la Artesanía Panameña"
- 8:15 a.m** Presentación Consorcio:  
Presentación Institucional Artesanías de Colombia S.A.  
Presentación Institucional Geomar Internacional.
- 8:30 a.m** Presentación del Proyecto "Diseño, Implementación y Desarrollo de la Estrategia de Producción, Mercadeo y Capacitación de Apoyo a la Comercialización de la Artesanía Panameña"
- 8:45 a.m** Presentación de la Metodología de Intervención (Unidad de Diseño)
- 9:15 a.m** Presentación del Programa a desarrollar durante la semana.
- 9:30 a.m** **Coffe Break**
- 10:00 a.m** Charla, Introducción al Entorno Histórico Panameño (a cargo de los Historiadores y Folcloristas).
- 11:00 a.m.** Presentación de los participantes y de los diferentes oficios artesanales por regiones
- 12:00 a.m.** Almuerzo.

### **Jornada de la Tarde**

**2:00 p.m.** Visita a sitios históricos, culturales, Jardín Botánico de Ciudad de Panamá, con la participación de artesanos, historiadores, consultores y representantes de las entidades.

#### **Recursos Requeridos**

- La programación de la primera reunión tiene como objetivo socializar los alcances del proyecto en mención ante todos los actores vinculados al desarrollo del proceso. A este evento se sugiere invitar a representantes de instituciones gubernamentales, las Financiadoras, del sector productivo y de las entidades vinculadas directamente a la ejecución del proyecto, es decir; AICA, Fundarte, Geomar Internacional, Artesanías de Colombia S.A. y a los artesanos beneficiarios.
- De otro lado, es necesario que fundarte defina la persona que estará a cargo de la charla “Introducción al Entorno Histórico Panameño” , se recomienda un historiador que aporte elementos culturales a los consultores y artesanos, con el objetivo de construir el concepto a ser trabajado en el tema de diseño.
- Concretar con Fundarte la presentación de los participantes artesanos quienes deben presentar muestras de sus productos.
- Definir el listado de participantes y su perfil con anterioridad para preparar el material de trabajo.

### **Recursos Logísticos:**

- Salón de Conferencias con capacidad de acuerdo al listado de participantes definido con anterioridad.
- Mesa Principal para el evento de instalación.
- Computador con Office.
- Video Beam.
- Micrófonos.
- Proyector de Acetatos
- Estación de Café (para el coffe break)

### **Recursos Logísticos para la Jornada de la Tarde:**

- Definir los sitios de interés a ser visitados es decir; Museos, Parques Naturales, Jardín Botánico, etc, considerando si tiene costo el ingreso a los mismos o si se requiere permiso de entrada la cual deberá ser tramitada y coordinada con anterioridad.
- Concretar la participación de la persona que guíe el recorrido en los sitios de interés a visitar. Los consultores orientarán el contenido del mismo hacia la definición del concepto a ser aplicado en el diseño de productos artesanales.
- Prever las distancias entre un sitio y otro, dependiendo de esto, contratar servicio de transporte para las personas que participarán de la jornada.
- Definir el suministro de refrigerios para las personas que participan en la jornada.

**Nota:** La coordinación logística general de las actividades desarrolladas el 3 de Mayo estará a cargo de Fundarte.

DISEÑO, IMPLEMENTACIÓN Y DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA DE  
PRODUCCIÓN, MERCADEO Y CAPACITACIÓN DE APOYO A LA  
COMERCIALIZACIÓN DE LA ARTESANÍA PANAMEÑA  
Consorcio GEOMAR INTERNATIONAL - Artesanías de Colombia S.A.

**Seminario Diseño para la Artesanía  
Segundo día de trabajo - Ciudad de Panamá**

**Programa a desarrollar en los grupos  
Jornada de la mañana**

- 8:00 a.m.** Introducción  
Responsable Artesanías de Colombia
- 8:15 a.m.** Tema: Qué es diseño?  
Responsable Artesanías de Colombia
- 8:45 a.m.** Tema: Para qué el diseño?  
Responsable Artesanías de Colombia
- 9:15 a.m.** Tema: Diseño aplicado a la artesanía  
Responsable Artesanías de Colombia
- 9:45 a.m.** Refrigerio
- 10:45 a.m.** Tema: Componentes del producto  
Responsable Artesanías de Colombia
- 11:45 a.m.** Sesión de preguntas  
Responsable: Artesanías de Colombia - participantes
- 12:15 p.m.** Almuerzo

### **Jornada de la tarde**

**Toda la Tarde**    Sistematización de la información  
                         Responsable Artesanías de Colombia

### **Recursos Requeridos**

**Nota:** La jornada de trabajo del segundo día se realizará dividiendo el grupo en dos de la siguiente manera:

- Salón 1 Consultor 1; Grupo Textiles- Molas y Cestería en Fibras.
- Salón 2 Consultor 2; Grupo Textiles – Polleras y talla en Tagua.

- Definir el listado de participantes por oficio artesanal, para preparar el material de trabajo.

### **Recursos Logísticos:**

- Dos salones de conferencias con capacidad de acuerdo al listado de participantes definido con anterioridad.
- Computador con Office.
- Video Beam.
- Micrófonos.
- Papelografo y marcadores
- Estación de Café (para el refrigerio)

**Nota:** La coordinación logística general de las actividades desarrolladas estará a cargo de Fundarte.

**DISEÑO, IMPLEMENTACIÓN Y DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA DE  
PRODUCCIÓN, MERCADEO Y CAPACITACIÓN DE APOYO A LA  
COMERCIALIZACIÓN DE LA ARTESANÍA PANAMEÑA  
Consortio GEOMAR INTERNATIONAL - Artesanías de Colombia S.A.**

**Seminario de Tendencias  
Tercer día de trabajo - Ciudad de Panamá**

**Programa a desarrollar en los grupos  
Jornada de la mañana**

- 8:00 a.m.** Introducción  
Responsable Artesanías de Colombia
- 8:15 a.m.** Tema: Qué son las tendencias?  
Responsable Artesanías de Colombia
- 8:45 a.m.** Tema: Para qué las tendencias?  
Responsable Artesanías de Colombia
- 9:15 a.m.** Tema: Cómo se aplican las tendencias  
Responsable Artesanías de Colombia
- 9:45 a.m.** Tema: Cartas de Color  
Responsable Artesanías de Colombia
- 10:15 a.m.** **Refrigerio**
- 10:45 a.m.** Tema: Tendencias 2004 - 2005  
Responsable Artesanías de Colombia
- 11:45 a.m.** Sesión de preguntas  
Responsable Artesanías de Colombia
- 12:15 p.m.** Almuerzo

**Jornada de la tarde**

- Toda la Tarde** Sistematización de la información  
Responsable Artesanías de Colombia

## Recursos Requeridos

**Nota:** La jornada de trabajo del tercer día se realizará dividiendo el grupo en dos, de la siguiente manera:

- Salón 1 Consultor 1; Grupo Textiles- Molas y Cestería en Fibra.
  - Salón 2 Consultor 2; Grupo Textiles – Polleras y talla en Tagua.
- 
- Definir el listado de participantes por oficio artesanal, para preparar el material de trabajo.

### Recursos Logísticos:

- Dos salones de conferencias con capacidad de acuerdo al listado de participantes definido con anterioridad.
- Computador con Office.
- Video Beam.
- Micrófonos.
- Papelografo y marcadores
- Estación de Café (para el refrigerio)

La coordinación logística general de las actividades desarrolladas estará a cargo de Fundarte.

**DISEÑO, IMPLEMENTACIÓN Y DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA DE  
PRODUCCIÓN, MERCADEO Y CAPACITACIÓN DE APOYO A LA  
COMERCIALIZACIÓN DE LA ARTESANÍA PANAMEÑA  
Consortio GEOMAR INTERNATIONAL - Artesanías de Colombia S.A.**

**Taller de Creatividad  
Cuarto día de trabajo - Ciudad de Panamá**

**Programa a desarrollar jornada de la mañana**

- 8:00 a.m.** Introducción y mecánica del taller primera parte  
Responsable Artesanías de Colombia
- 8:15 a.m.** Tema: Reflexiones sobre la cultura Panameña  
Responsable Artesanías de Colombia
- 9:15 a.m.** Tema: Puntos de inspiración  
Responsable Artesanías de Colombia
- 9:45 a.m.** Tema: Pautas para el desarrollo de una propuesta, proceso de Diseño  
Responsable Artesanías de Colombia
- 10:15 a.m.** **Refrigerio**
- 10:45 a.m.** Reflexión y ejecución de las ideas  
Responsable Artesanías de Colombia
- 12:00 p.m.** Almuerzo

### Programa a desarrollar jornada de la tarde

- 2:00 p.m.** Introducción y mecánica del taller, primera parte  
Responsable Artesanías de Colombia
- 2:15 p.m.** Tema: Reflexiones sobre la cultura Panameña  
Responsable Artesanías de Colombia
- 3:15 p.m.** Tema: Puntos de inspiración  
Responsable Artesanías de Colombia
- 3:45 p.m.** Tema: Pautas para el desarrollo de una propuesta, proceso de Diseño  
Responsable Artesanías de Colombia
- 4:15 p.m.** **Refrigerio**
- 4:45 p.m.** Reflexión y ejecución de las ideas  
Responsable Artesanías de Colombia
- 5:45 p.m.** **Cierre de la jornada**

### Recursos Requeridos

**Nota:** La jornada de trabajo del cuarto día en la mañana y tarde se realizará dividiendo el grupo en dos, de la siguiente manera:

- Salón 1 Consultor 1; Grupo Textiles- Molas
  - Salón 2 Consultor 2; Grupo Textiles – Polleras
- 
- Definir el listado de participantes por oficio artesanal, para preparar el material de trabajo.

### Recursos Logísticos:

- Dos salones de conferencias con mesas de trabajo, con capacidad de acuerdo al listado de participantes, definido con anterioridad.
- Videos y libros sobre cultura panameña
- Revistas de diseño y decoración, catálogos
- Papel blanco, papeles de colores, colores, tijeras, adhesivos, cartulinas, plastilina
- Fotografías de los productos que elaboran los artesanos
- Computador con Office.
- Video Beam.
- Micrófonos.
- Papelógrafo y marcadores
- Estación de Café (para el refrigerio)

**Nota:** La coordinación logística general de las actividades desarrolladas estará a cargo de Fundarte.

**DISEÑO, IMPLEMENTACIÓN Y DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA DE  
PRODUCCIÓN, MERCADEO Y CAPACITACIÓN DE APOYO A LA  
COMERCIALIZACIÓN DE LA ARTESANÍA PANAMEÑA  
Consortio GEOMAR INTERNATIONAL - Artesanías de Colombia S.A.**

**Taller de Creatividad  
Quinto día de trabajo - Ciudad de Panamá**

**Programa a desarrollar jornada de la mañana**

- 8:00 a.m.** Introducción y mecánica del taller segunda parte  
Responsable Artesanías de Colombia
- 8:15 a.m.** Tema: Socialización de ideas  
Responsable Artesanías de Colombia
- 9:15 a.m.** Tema: Aplicación de preguntas básicas  
Responsable Artesanías de Colombia
- 9:45 a.m.** Tema: Construcción de matriz conceptual  
Responsable Artesanías de Colombia
- 10:15 a.m.** **Refrigerio**
- 10:45 a.m.** Desarrollo de línea de productos.  
Responsable Artesanías de Colombia
- 12:00 p.m.** Almuerzo

### Programa a desarrollar jornada de la tarde

- 2:00 p.m.** Introducción y mecánica del taller, segunda parte  
Responsable Artesanías de Colombia
- 2:15 p.m.** Tema: Socialización de ideas  
Responsable Artesanías de Colombia
- 3:15 p.m.** Tema: Aplicación de preguntas básicas  
Responsable Artesanías de Colombia
- 3:45 p.m.** Tema: Construcción de matriz conceptual  
Responsable Artesanías de Colombia
- 4:15 p.m.** **Refrigerio**
- 4:45 p.m.** Desarrollo de línea de productos  
Responsable Artesanías de Colombia
- 5:45 p.m.** **Cierre de la jornada**

### Recursos Requeridos

**Nota:** La jornada de trabajo del quinto día en la mañana y tarde se realizará dividiendo el grupo en dos, de la siguiente manera:

- Salón 1 Consultor 1; Grupo Textiles- Molas
- Salón 2 Consultor 2; Grupo Textiles – Polleras

Definir el listado de participantes por oficio artesanal, para preparar el material de trabajo.

**Recursos Logísticos:**

- Dos salones de conferencias con mesas de trabajo, con capacidad de acuerdo al listado de participantes, definido con anterioridad.
- Videos y libros sobre cultura panameña
- Revistas de diseño y decoración, catálogos
- Papel blanco, papeles de colores, colores, tijeras, adhesivos, cartulinas, plastilina
- Fotografías de los productos que elaboran los artesanos
- Computador con Ofice.
- Video Beam, Micrófonos, Papelografo y marcadores
- Estación de Café (para el refrigerio)

**Nota:** La coordinación logística general de las actividades desarrolladas estará a cargo de Fundarte Internacional.