

**Proyecto: “Conformación de la Red “PROMOLCO Chamba” de Microempresas de artesanías en cerámica en el Tolima, mejoradas técnicamente y con acceso directo al mercado”**

**Protocolo del proyecto:**

**I. Antecedentes:**

En el año 2000 Artesanías de Colombia firmó con el Ministerio de Desarrollo Económico (hoy de Comercio, Industria y Turismo), SENA, DANSOCIAL, Impuestos Nacionales, Municipios de El Guamo, El Espinal y Flandes, Cámara de Comercio del sur y oriente del Tolima y Cooperativa de artesanos de La Chamba, el "Convenio Regional de Competitividad para la cadena de minería, alfarería y comercialización de cerámica de La Chamba, Tolima, y su zona de influencia".

En el marco de este convenio la Empresa estableció con la ONUDI en el 2001 un contrato de trabajo para iniciar el apoyo a la reestructuración de la cadena de producción, proyecto piloto nacional y parte de una estrategia del Estado para mejorar la competitividad regional de pequeñas empresas. De diciembre de 2001 abril de 2003 Artesanías de Colombia pudo diagnosticar su problemática productiva de alfarería en La Chamba e implementó en esta fase inicial las siguientes soluciones en cada uno de los eslabones:

1. Eslabón de la producción:

1.1 Se identificaron problemas de ergonomía e inestabilidad debido al moldeo sobre el piso y al uso de discos de arado. Con asesoría del diseño industrial y apoyo de CORPOMIXTA y la Cámara de Comercio se diseñaron y dotaron 70 talleres con sus respectivos puestos de trabajo ergonómicos y tornetas, para superar los problemas de postura y manejo técnico y la disfuncionalidad del espacio del taller que afectaba la salud de los artesanos y la eficiencia de la producción con roturas de productos.

Los nuevos equipos y herramientas representaron más agilidad, estabilidad y ahorro de esfuerzo físico en el moldeo y aminoraron las dolencias de las artesanas. Se incrementó la productividad en las cazuelas de 13 unidades/hora a 53 unidades/hora. Como un intangible las artesanas mejoraron su autoestima al poder trabajar levantadas del piso.

1.2 Se ubicaron los momentos críticos del sistema de producción y se planteó su innovación y mejoramiento tecnológico, organizacional y de capacitación, que se implementó parcialmente, así:

1.2.1 Elaboración de un set de 6 espátulas modelo para mejorar acabados.

1.2.2 Elaboración de 21 matrices de arcilla para hacer moldes de madera.

1.2.3 Construcción de 1 bruñidora en resina poliéster.

1.2.4 Construcción de 1 secador de piezas en guadua y zinc.

1.2.5 Construcción de 1 horno a gas con sistema de vagón-puerta.

1.3 Se mejoraron e innovaron líneas de productos integradas a la exposición "Casa Colombia", posicionándolas en segmentos especiales del mercado.

1.4 A nivel organizacional Artesanías de Colombia, con apoyo de Trabajo Social, motivó la participación, coordinó asistencia institucional, asesoró organizaciones y evaluó talleres, equipos y herramientas.

La Cámara de Comercio con apoyo del SENA fortaleció las organizaciones de economía solidaria de La Chamba, Chipuelo y El Colegio, reestructurando estatutos, reglamento y directivas y capacitando a en contabilidad, relaciones humanas y comercialización.

**Proyecto: “Conformación de la Red “PROMOLCO Chamba” de Microempresas de artesanías en cerámica en el Tolima, mejoradas técnicamente y con acceso directo al mercado”**

1.5 Con apoyo de universidades locales se diagnosticaron los riesgos físicos, sicolaborales, químicos y biológicos de 43 artesanas.

1.6 En La Chamba se levantó un banco de mano de obra de 167 talleres y 336 artesanos, con 188 modeladoras; 211 brilladores y 28 horneros.

2. Eslabón de la comercialización:

2.1 La producción de cerámica negra y roja de la zona tiene gran demanda nacional e internacional y se calcula que los comercializadores Pottery, ANAIDA, IBANASCA, INCONEXOS y Artesanías de Colombia en conjunto compran un millón de dólares/año.

2.2 Para promover los productos mejorados e incrementar el mercado Artesanías de Colombia apoyó la participación de las organizaciones de artesanos en eventos comerciales como MANOFACTO, EXPOARTESANIAS, rondas de negocios, página web, catálogos y con ventas directas en Almacenes.

2.3 En convenio con ICONTEC se implementó el Sello de Hecho a Mano para la alfarería de La Chamba como certificación de calidad que garantiza cero aranceles para exportación.

3. Eslabón de la proveeduría de materias primas:

3.1 A partir de 2002 la Cámara de Comercio, en convenio con CORPOMIXTA, realizó la caracterización (física, química, pedológica y mineralógica) de las arcillas lisa, arenosa y roja de La Chamba y calculó sus reservas, para una mejor planeación de la producción. Se logró identificar el “oropel” como material desvalorizador del producto, cuyo impacto negativo es manejable reduciendo su tamaño.

3.2 En el marco del proyecto con CORPOMIXTA la Precooperativa minero-industrial fue dotada de un molino de martillos, una amasadora y un tamiz para preparar pasta cerámica.

Las intervenciones de Artesanías de Colombia y de la Cámara de Comercio sentaron las bases para el desarrollo tecnológico y organizacional de 70 talleres integrados por 280 artesanos. Los resultados demostraron la permeabilidad al cambio de la comunidad alfarera y facilitará el mejoramiento tecnológico, orientado a:

- Mejorar la pasta cerámica adaptándola a nuevas técnicas y diseños.
- Experimentar nuevas técnicas de moldeo (Ejem.: torno).
- Terminar de desarrollar propuestas tecnológicas para acabados, bruñido, secado y horneado.
- Disminuir el grosor, peso y mejorar resistencia y calidad del producto.
- Estandarizar procesos y registrar procedimientos.
- Definir y organizar funciones productivas.
- Integrar los diferentes agentes involucrados en cada eslabón.
- Desarrollar una visión empresarial en los talleres.
- Proyectar los beneficios alcanzados a más talleres.

4. Diagnósticos realizados:

4.1 Diagnóstico de usuarios y del sector o actividad económica:

Artesanías de Colombia realizó en el país un censo artesanal y ha actualizado permanentemente la base de datos referida a la zona del proyecto.

**Proyecto: “Conformación de la Red “PROMOLCO Chamba” de Microempresas de artesanías en cerámica en el Tolima, mejoradas técnicamente y con acceso directo al mercado”**

Se conocen que existen 2.208 artesanos vinculados a 384 talleres productivos, con un promedio de 6 miembros por taller, en 10 veredas y corregimientos de El Guamo, Flandes, El Espinal y Suárez, zona centro-oriente del Tolima, que se dedican a la minería, producción de alfarería y comercialización de artesanías; están integrados en un 29 % por hombres y en un 71% por mujeres:

Los artesanos son mestizos, de ascendencia indígena Pijao y española y residen en la zona rural. Combinan la artesanía con el cultivo de arroz y la cría de animales domésticos (cerdos y gallinas). La unidad productiva básica es el taller familiar con funciones productivas definidas por género: la mujer se dedica al amasado de arcillas, el modelado, moldeado, acabados y limpieza de la casa, lavado de ropa, preparación de alimentos y crianza y atención de niños y adultos, socializando entre su familia los conocimientos y saberes sobre la artesanía.

El hombre extrae, transporta y almacena las arcillas e insumos (boñiga, leña); realiza la cocción y el negreado y comercializa. Los jóvenes se especializan en recolectar arcillas, preparar materias primas, aplicar barniz, alisar y brillar.

Para esta población se puede proyectar el mismo nivel de escolaridad de los artesanos del Departamento, que es del 12% sin escolaridad y del 70% con primaria completa.

La producción alfarera se realiza en la vivienda propia, donde los talleres están integrados por familias extensas que comparten medios de producción (hornos) y comercializan. Algunos artesanos se han organizado en 4 cooperativas y precooperativas que cobijan sólo el 3% (64 artesanos) de la población, dedicadas a la comercialización de artesanías y servicios de minería.

Lo anterior muestra 3 cosas: el peso de la familia como unidad productiva fundamental, insustituible; el artesano sólo se organiza para acceder a mercados y obtener otros beneficios sociales y, debido a la existencia de una amplia intermediación, el artesano no se interesa mucho organizarse para comercializar.

De toda la población el proyecto beneficiará directamente a 150 talleres que incluyen 900 artesanos en las 6 localidades de La Chamba, Chipuelo Oriente, La Troja (El Guamo), El Colegio (Flandes), Montalvo (El Espinal) y Batatas (Suárez).

Artesanías de Colombia realizó 3 diferentes diagnósticos cuyos resultados han servido para orientar la acción institucional productiva, tecnológica, organizacional, institucional y de diseño de productos.

#### 4.1 El diagnóstico de expertos ceramistas estableció:

- Todos los procesos en cada eslabón carecen de procedimientos estandarizados, siendo necesario medirlos y registrarlos según estándares propios de la artesanía y revisarlos constantemente para lograr productos con poca variabilidad en calidad.
- No se cuantifican con precisión tiempos, volúmenes de insumos y materiales, temperaturas, etc. y no se dispone de referentes para controlar estas variables.
- Se deben establecer variables críticas en cada proceso con indicadores de resultados que se puedan medir y controlar.
- Falta mayor especialización de mano de obra en los desempeños de cada proceso.
- No se ha introyectado a fondo el enfoque de cadena productiva y por lo tanto no hay compromisos explícitos entre los diferentes agentes para garantizar la calidad de cada proceso, siendo difícil establecer una relación cliente–proveedor interno y con el cliente

**Proyecto: “Conformación de la Red “PROMOLCO Chamba” de Microempresas de artesanías en cerámica en el Tolima, mejoradas técnicamente y con acceso directo al mercado”**

- Falta más reconocimiento del valor del trabajo como esfuerzo para responder a las expectativas del cliente.
- Muchos todavía desconocen que el incremento de la productividad y de la competitividad está en función de menores costos de producción y de la calidad del producto, más que de un producto “más caro”.

**4.2 El Diagnóstico técnico y social informo:**

- Existen 4 organizaciones de economía solidaria con 64 socios: 1 Precooperativa y 1 cooperativa en La Chamba, 1 cooperativa en Chipuelo y 1 Precooperativa en El Colegio dedicadas a la comercialización de productos y materiales.

Se afianzó el sentido de pertenencia y se promovió el rescate de la cultura artesanal, logrando avances de tipo formal. Sin embargo a las organizaciones les falta más compromiso empresarial, capacidad de planeación y manejo administrativo, lo que se manifiesta en ocasiones en incumplimiento de pedidos.

- Oferta de mano de obra: Se levantó información para un banco de mano de obra en La Chamba integrado por 336 artesanos, cuyos datos permiten proyectar la capacidad de producción en tiempo real y programar especializaciones de mano de obra según demanda.
- Liderazgo: Existe un liderazgo caracterizado por su dedicación y por suscitar integración social, pero al que le falta más visión proyectiva.

**4.3 Diagnóstico del producto:**

Desde hace años Artesanías de Colombia ha venido apoyando el mejoramiento de productos en La Chamba y la diversificación de la oferta tradicional. Esta acción, nutrida de las exigencias del mercado que interpreta la Empresa a partir de asesorías internacionales, ha permitido revolucionar económicamente la producción llegando a posicionar nuevos productos en nichos especiales con alto poder adquisitivo.

Los nuevos diseños y su apropiación por parte de los talleres han valorizado los agregados comerciales del producto (acabados, manualidad, formas) y promovido el tránsito de una economía estancada de sobrevivencia hacia una economía con posibilidad de algún margen para inversión social.

**II. Justificación:**

1. El proyecto hace parte del Programa para el mejoramiento de la competitividad de pequeñas empresas regionales que impulsa el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo a través del fortalecimiento de las cadenas de producción.
2. Recoge los retos de eficiencia, calidad y entrega oportuna que enfrentan 300 talleres de artesanías de la zona y es resultado de un diagnóstico técnico, validado con la comunidad que plantea las propuestas para que el producto tenga más y mejores posibilidades comerciales.

Corresponde a una segunda fase de consolidación de la cadena de producción, donde es preciso fortalecer las relaciones dentro de cada eslabón y entre ellos y afianzar con tecnología, diseño y capacitación empresarial el empoderamiento de un amplio número de talleres.

**Proyecto: “Conformación de la Red “PROMOLCO Chamba” de Microempresas de artesanías en cerámica en el Tolima, mejoradas técnicamente y con acceso directo al mercado”**

Se considera que la conformación de la Red “PROMOLCO Chamba” de Proveedores de pasta cerámica, de Moldeadores y de Comercializadores, garantizará las condiciones de calidad de productos intermedios y finales y mejorará la productividad con la innovación tecnológica que se realice.

3. En la zona el 87% de los artesanos (2.208) preparan todavía precariamente la pasta cerámica con pilones de madera y pequeños cedazos estáticos; moldean con discos de arado y guías de barro; bruñen a mano con piedras; pulen con espátulas de plástico o totumo y hornean en hornos de leña. Esta situación mantiene un alto nivel de ineficiencia, impide estandarizar productos, limita la innovación en diseño, genera desperdicio de materiales y energía humana y estanca la producción en un nivel de subsistencia, haciendo que la mayoría produzcan cazuelas para empaque a \$3,500 (US \$1) la docena.
4. La alfarería artesanal es el renglón económico básico en la zona rural de los 3 Municipios, ya que genera ingresos a 384 microempresas familiares integradas por 2.208 artesanos. Para superar su nivel de subsistencia económica hay que crear una masa crítica mejorada tecnológicamente, con capacidad de elaborar nuevos diseños más rentables.

Los artesanos deben nivelarse técnicamente con los más avanzados, ampliar y profundizar la experimentación las nuevas tecnologías, incrementar la eficiencia y mejorar la calidad de los productos

5. La transferencia de tecnologías en la minería, cocción y moldeo disminuirá el impacto en el ambiente de las técnicas tradicionales, como: deforestación por consumo de leña, desperdicio de arcillas y problemas de salud de los artesanos. El manejo ambiental de la producción agregará valor diferencial al producto en el mercado verde.
6. La mujer moldeadora lidera la producción artesanal y distribuye y asigna labores entre sus hijos, contribuyendo a conservar un oficio pleno de tradición cultural y valor comercial.
7. El proyecto involucra 3 municipios del Tolima con más de 2.000 personas trabajando la alfarería, ubicados en un corredor comercial, turístico y gastronómico clave por su cercanía a Bogotá y a polos turístico, lo que potencia esta artesanía en el desarrollo regional y dinamiza la acción institucional local, pública y privada
8. La receptividad del artesano en la etapa inicial del proyecto facilitó la implementación de nuevas tecnologías, que han sido reconocidos como eficaces por la población, especialmente por los jóvenes, con una propensión al cambio en el 90% de los talleres, ávidos de mejoras tecnológicas.
9. La organización de un fondo rotatorio para capitalizar inversión, la demanda de nuevos productos, y el empoderamiento de líderes y organizaciones solidarias le dan sostenibilidad al proyecto.

En este contexto se considera de importante configurar un ente integrador de la cadena a partir de la comercialización de productos con participación directa de los productores a fin de acortar la distancia entre empresa y mercado y obtener una distribución social más equitativa de las ganancias.

### **III. Objetivo General:**

Conformar la Red “PROMOLCO Chamba” integrada por 135 microempresas productoras de cerámica artesanal mejoradas técnicamente y con acceso directo al mercado, en los Municipios de El Guamo, El Espinal y Flandes, Tolima.

**Proyecto: “Conformación de la Red “PROMOLCO Chamba” de Microempresas de artesanías en cerámica en el Tolima, mejoradas técnicamente y con acceso directo al mercado”**

**IV. Objetivos específicos.**

1. Integrar una Red de 30 microempresarios Proveedores de pasta cerámica para abastecer las microempresas de Moldeadores.
2. Integrar una Red de 100 microempresas Moldeadoras de cerámica que provean productos finales a la Red de comercialización.
3. Integrar una Red de 5 microempresas especializadas en Comercialización de artesanía en cerámica, con participación de productores y acceso directo al mercado nacional e internacional.
4. Normalizar los procesos, productos y servicios de las tres (3) redes de proveedores de materia prima, moldeadores y comercializadores de cerámica.
5. Identificar en el mercado nacional e internacional demandas para la artesanía en cerámica.
6. Elaborar los nuevos diseños de productos según la demanda identificada.
7. Elaborar un Plan de Producción que corresponda a los pedidos obtenidos y oportunidades de negocios identificadas.
8. Desarrollar la imagen y marca de la Red de Producción-Comercialización “PROMOLCA Chamba” de productos en cerámica artesanal.

**V. Resultados a obtener**

1. Mayor participación en el mercado de los productores directos.
2. Mayor evidencia y reconocimiento de los valores agregados de la cerámica artesanal.
3. Mayor capacidad de responder a pedidos con calidad, volumen y tamaños similares.
4. Productos adecuados en su diseño a las demandas del mercado.
5. Fortalecimiento de la capacidad de negociación de las microempresas.
6. Mejoramiento de la eficiencia y de la calidad en los productos intermedios (pasta cerámica y cerámica horneada) y del servicio de venta externo.
7. Fortalecimiento de la capacidad de gestión empresarial de los talleres de alfarería.
8. Regularización de los procesos de elaboración de pasta cerámica con procedimientos técnicos controlados.
9. Regularización de los procesos de moldeo de piezas cerámicas con procedimientos técnicos controlados.
10. Tres (3) Redes de microempresarios Proveedores de pasta cerámica, Moldeadores y Comercializadores de productos finales con control de calidad, organizados formalmente y estructurados en la Red de nivel superior “PROMOLCA Chamba”.

**VI. Beneficios**

1. Ampliación del mercado.
2. Disminución de costos de producción.
3. Mejoramiento de la calidad del producto.
4. Mayor eficiencia productiva con ahorro de materiales, tiempo y energía humana.
5. Diversificación de productos y diseños con nuevas técnicas.
6. Mejoramiento de la salud de moldeadoras.
7. Mayor planeación de la producción.
8. Ingresos más estables.

**VII. Actividades a realizar.**

**Proyecto: “Conformación de la Red “PROMOLCO Chamba” de Microempresas de artesanías en cerámica en el Tolima, mejoradas técnicamente y con acceso directo al mercado”**

1. Adquisición de información de mercado.
2. Asesoría en diseño para mejorar y desarrollar nuevos productos.
3. Talleres y entrevistas para selección de las 135 microempresas.
4. Talleres de motivación para organizar las redes.
5. Asistencia técnica para diseño e implementación de nuevos equipos y herramientas de preparación de pasta, moldeo, bruñido, pulido y cocción.
6. Capacitación técnica para el manejo de los nuevos equipos y herramientas.
7. Asesoría para mejorar puestos de trabajo y rediseñar plantas de talleres.
8. Talleres demostrativos sobre el beneficio de las nuevas tecnologías que se implementen (tornetas, tornos, moldes, hornos, bruñidoras).
9. Asistencia técnica para evaluar los procesos innovados.
10. Asistencia técnica para normalizar procesos productivos.
11. Publicación de cartillas de manejo técnico.
12. Acuerdo técnico entre proveedores de pasta y moldes de yeso y los moldeadores y entre estos y los comercializadores.
13. Asesoría para elaborar el plan de producción y comercialización.

**VIII. Responsables:**

Equipo técnico integrado por Articulador de la red, Ingenieros, Diseñadores industrial y gráfico, Sociólogo, Mercadólogo, expertos en cerámica, instructores, Trabajador Social.

**IX. Tiempo:** 12 meses

**X. Valor Total:** \$ 208.163.000

**XI. Empresas que participarán en el Proyecto:** Cooperativa de Artesanos de La Chamba, Cooperativa de Artesanos de Chipuelo, Precooperativa Minero Industrial de La Chamba, Junta de acción Comunal. J.A.C., Asociación de Usuarios del río Coello, USOCOELLO.

**XII. Necesidades de las empresas:**

1. Incrementar productividad.
2. Ahorrar tiempo, recursos y energía humana en los procesos de moldeo, bruñido, cocción y pulido.
3. Disponer de pasta cerámica homogénea lista para trabajar.
4. Regularizar tamaños de piezas.
5. Vender directamente a los clientes.
6. Poder realizar nuevos diseños.

**XIII. Organismos promotores:**

1. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.
2. Gobernación del Tolima.
3. Fondo de apoyo a la Microempresa, FOMIPYME.
4. Organización de naciones Unidas para el Desarrollo Industrial, ONUDI.
5. Cámara de Comercio

**XIV. Tipo de acción de integración y universo de acción.**

Se constituirán tres (3) redes horizontales, una al interior de cada eslabón: Proveedores de pasta cerámica, Moldeadores y Comercializadores. Pero a su vez, se establecerán Redes verticales integrando Proveedores,

**Proyecto: “Conformación de la Red “PROMOLCO Chamba” de Microempresas de artesanías en cerámica en el Tolima, mejoradas técnicamente y con acceso directo al mercado”**

con Moldeadores y a estos con los Comercializadores, teniendo en cuenta que Proveedores y Moldeadores participarán a través de representantes y de sus productos en la Red de Comercialización.

**XV. Unidad de articulación:**

Será la Precooperativa Minero Industrial por su capacidad de liderazgo y actual manejo del Fondo Rotatorio de reinversión que le da credibilidad y proyecta la sostenibilidad de la inversión.

El proyecto está constituido por Microempresas de artesanías, es decir, talleres familiares integrados en promedio por 6 personas.

La Red “PROMOLCO Chamba” tiene las características de una Red con liderazgo ya que existe dependencia mutua y capacidades similares entre las diferentes empresas, pero se da la dispersión y el aislamiento. Por lo tanto, requieren de un líder que visualice los cambios tecnológicos a implementar, los comparta y socialice y tenga al mismo tiempo el otro pie en el mercado.

El proyecto se encuentra actualmente en su etapa de formulación, promoción y discusión.

Aser Vega  
Profesional Subgerencia de Desarrollo  
Artesanías de Colombia S.A.  
[avega@artesantiasdecolombia.com.co](mailto:avega@artesantiasdecolombia.com.co)  
tel. 336-3942; fax: 337-5964

Bogotá D.C., Julio 29 de 2004