

PROYECTO COFINANCIADO POR:



UNION EUROPEA



República de Colombia  
Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural

**PADEMER**

Proyecto de Apoyo al  
Desarrollo de la  
Microempresa Rural

UN PROGRAMA DE:



Ministerio de Desarrollo Económico  
y Artesanías de Colombia

Laboratorio  
Colombiano de *diseño*  
para la artesanía  
y la pequeña empresa  
Unidad Pasto

## MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL

Proyecto de Apoyo al Desarrollo de la Microempresa  
Rural - PADEMER  
Unidad Técnica Nacional Coordinadora - UTNC

### Convenio de Financiación entre la Comunidad Europea y el Gobierno de la República de Colombia

Laboratorio Colombiano de Diseño para el Desarrollo  
de la Artesanía y la Pequeña Empresa No. COL-  
B7/3110/IB/97/0377

## FORTALECIMIENTO DE LOS PROCESOS DE COMERCIALIZACIÓN PARA MICRO EMPRESAS DE ARTESANOS RURALES DE NARIÑO

Presentado por la Unidad de Gestión

Gerd K. Schüssler      Dayra Palacios M.  
Co-director Europeo      Co-directora Nacional

San Juan de Pasto, Noviembre 15 de 2002

## 4.2.1 MARCO LOGICO DEL PROYECTO

JERARQUIA DE OBJETIVOS	FIN CONTRIBUIR AL DESARROLLO DE LAS MINICADENAS RELACIONADAS CON EL SECTOR ARTESANAL EN EL DEPARTAMENTO DE NARIÑO			
	METAS	INDICADORES	FUENTES DE VERIFICACION	SUPUESTOS
PROPOSITO (Objetivo General)				
Promover el fortalecimiento de formas asociativas artesanales intra y extragrupalas en gestión de producción, mercadeo y comercialización colectiva, para 12 microempresas rurales del departamento de Nariño dedicadas a la tejeduría en fibras naturales	EL 80% de las MERS beneficiarias se fortalezcan e integran una forma asociativa de producción y comercialización colectiva.	<p>Porcentaje de MERS que integran la forma asociativa desarrollada</p> <p>Porcentaje de Mers que comercializan a través de una forma asociativa</p>	<p>Acuerdos y compromisos de la forma asociativa desarrollada</p> <p>Registros de la forma asociativa desarrollada</p>	La mayoría de MERS demuestran intarar en integrar formas asociativas para competir en el mercado
RESULTADOS (Objetivos Específicos)				
1 COMPONENTE DESARROLLO PRODUCTIVO				
1.1 Generar espacios de negociación con los proveedores nacionales y Ecuatorianos a través de una jornada tecnológica para estandarizar precios y optimizar la calidad de la materia prima.	100% de la Mers establecen negociaciones comerciales con sus proveedores nacionales y/o Ecuatorianos	<p>No de Mers que formalizan acuerdos o alianzas con proveedores.</p> <p>No de Mers que mejoran la calidad de sus materias primas</p>	<p>Documentos</p> <p>Muestras físicas de materia prima en referencia.</p>	El mejoramiento sustancial de productos y procesos a través del fortalecimiento tecnológico y el desarrollo de productos innovados que responden a la exigente demanda del mercado favorecen el desarrollo de las MERS
1.2 Incrementar la oferta de productos artesanales con valor agregado para el mercado nacional e internacional a través de un proceso participativo de interdiseño (artesanos, diseñadores nacionales e internacionales), como herramienta competitiva.	<p>100% de la Mers participan de talleres creativos y generan nuevas propuestas para la demanda del mercado con el apoyo del equipo de diseño nacional e internacional</p> <p>100% de las MERs ofreciendo productos innovados, con valor agregado y adecuados a la demanda del mercado nacional e internacional.</p>	<p>Número de MERS que participan del taller de interdiseño.</p> <p>Número de propuestas de productos con valor agregado</p> <p>Número de productos desarrollados (Global y por MER)</p>	<p>Fichas de asistencia a asesorías</p> <p>Bocetos y primeros planos de producto</p> <p>Prototipos y fichas técnicas</p>	
1.3 Incrementar la calidad de los productos a través del control de calidad y seguimiento a la producción piloto.	<p>El 80% de las MERs cuentan con un sistema de control de calidad adecuados a la labor artesanal al finalizar el primer semestre.</p> <p>El 100% de las Mers mejoran la calidad de su oferta artesanal.</p>	No de Mers que estructuran sistemas de normalización y calidad para sus procesos productivos	<p>Planillas de asistencia a las asesorías</p> <p>Fichas e instrumentos de normalización de procesos productivos y control de calidad de los productos.</p>	
1.4 Fortalecer y concientizar a las Mers en producción más limpia y medio ambiente como uno de los requisitos necesarios para acceder a mercados internacionales.	100% de las Mers conocen los criterios de evaluación para que un producto adquiera el sello verde	Número de Mers capacitados en producción más limpia y medio ambiente	Fichas de asistencia.	

RESULTADOS (Objetivos Específicos)	METAS	INDICADORES	FUENTES DE VERIFICACION	SUPUESTOS
<b>2 COMPONENTE GESTIÓN EMPRESARIAL</b>				
2.1 Preparar a las MERs administrativamente como estrategia de concertación grupal, para enfrentar los procesos de comercialización de su producción artesanal bajo criterios de empresas formales asociativas	El 100% de las MERs están preparadas a nivel grupal con herramientas de tipo administrativo, para sus procesos de comercialización.	Número de asociaciones que aplican herramientas de tipo administrativo.	Registros de las asociaciones	La exigencia de los agentes comerciales y otras instituciones acerca de la formalidad que deben demostrar las empresas artesanas favorece la disposición de las mismas a adquirir competencias empresariales
<b>3 COMPONENTE DESARROLLO ORGANIZACIONAL</b>				
3.1 Generar núcleos de concertación y acuerdos estratégicos por tipo de fibra para la planificación de la producción y gestión comercial de manera colectiva.	Desarrollo de una forma asociativa por fibra para producción y comercialización colectiva con participación de las UMATAS, el 80% de las Mers y un representante de la entidad ejecutora.	Número de MERs que integran formas asociativas de producción y/o comercialización Número de formas asociativas conformadas		La presión de la demanda sobre las unidades productivas de cualquier sector de la economía en cuanto a oportunidad e respuesta en volúmenes, calidad y precio constituye una oportunidad para motivar los procesos asociativos de las MERs beneficiarias
<b>4 COMPONENTE MERCADEO Y COMERCIALIZACION</b>				
4.1 Preparar a las MERs con competencias y/o elementos técnicos para su gestión comercial a nivel nacional e internacional	Asistir técnicamente al 100% de las MERs en el aprestamiento para la gestión comercial a nivel internacional	Número de MERs vinculadas a procesos de aprestamiento en gestión comercial	Encuestas de resultados aplicadas a las MERs beneficiarias	La exigencia de los agentes comerciales y otras instituciones acerca de la formalidad que deben demostrar las empresas artesanas favorece la disposición de las mismas a adquirir competencias empresariales
4.2 Brindar a las MERs la oportunidad de identificar las necesidades del mercado y los requerimientos de acceso a los canales de distribución de productos artesanales	El 90% de las MERs participan en actividades de inteligencia de mercados y definición de la oferta exportable	Número de MERs vinculadas a asistencia técnica en inteligencia de mercados Número de MERs que definen su oferta exportable	Fichas de diagnóstico de capacidad exportadora Informes de avances de actividades de inteligencia de mercados Matrices de insumo-producto Matrices de costos	La innovación y diversificación de productos de las MERs beneficiarias favorecen la apertura de mercados internacionales
4.3 Proporcionar a las MERs la oportunidad de promover nuevos productos, adelantar contactos comerciales a través de una misión tecnológica comercial internacional y la participación en eventos comerciales nacionales.	El 90% de las MERs asiste a eventos comerciales y promocionales	Número de MERs que participan en pasantías y eventos comerciales	Certificados de participación en pasantías Registros de operaciones contables	Los acuerdos de integración comercial y los programas de preferencias arancelarias estimulan la participación de las MERs en pasantías comerciales internacionales

JERARQUIA DE OBJETIVOS	METAS	INDICADORES	FUENTES DE VERIFICACION	SUPUESTOS
ACCIONES				
1 COMPONENTE DESARROLLO PRODUCTIVO				
1.1.1 Organizar un evento de negociación entre las Mers y los proveedores nacionales y Ecuatorianos de materias primas.	100% de la Mers establecen y mejoran las relaciones comerciales con sus proveedores nacionales y/o Ecuatorianos	No de Mers que formalizan acuerdos o alianzas con proveedores  No de Mers que mejoran la calidad de sus materias primas	Muestra física de materia prima en referencia	
1.2.1 Investigación y diseño de productos aplicando nuevos conceptos a las técnicas involucradas, resultados de un taller de interdiseño participativo.	Conceptos de diseño para nuevos productos con cada una de las Mers a través de talleres de creatividad interactivos.	Numero de Mers que participan en el taller de creatividad	Fichas de asistencias	
1.2.2 Asistencia técnica para la producción de prototipos, como resultado de los talleres participativos.	Desarrollo de 24 líneas de productos para las MERs asesoradas durante el tiempo de ejecución del proyecto	Número de productos desarrollados y aprobados	Fichas técnicas de producto Bocetos y planos Prototipos y muestra piloto	
1.3.2 Asistencia técnica en la implementación de comités de calidad y seguimiento a la producción piloto de los productos aprobados por el Laboratorio de Diseño para su participación en ferias	El 80% de las Mers conforman un comité de calidad por tipo de fibra  El 80% de las MERs cuentan con un sistema de control de calidad adecuados a la labor artesanal.  El 100% de las Mers mejoran la calidad de su oferta artesanal.	Numero de Mers que estructuran y aplican un sistemas de calidad para sus productos.	Muestras referentes y muestras mejoradas	
1.4.1 Capacitación a través de un seminario - taller en producción más limpia y medio ambiente	100% de las Mers conocen los criterios de evaluación para que un producto adquiera el sello verde.	Numero de Mers asesoradas en producción más limpia y medio ambiente.	Fichas de asistencia	

JERARQUIA DE OBJETIVOS	METAS	INDICADORES	FUENTES DE VERIFICACION	SUPUESTOS
ACCIONES				
3 COMPONENTE DESARROLLO ORGANIZACIONAL				
3.1.1 Talleres de capacitación en economía solidaria	El 100% de las MERs reciben capacitación en economía solidaria	Número de MERs que reciben capacitación	Listados de asistencia a talleres	
3.1.2 Asistencia técnica para la concertación y acuerdos con los representantes de las UMATAS, MERS y un representante de la entidad ejecutora, para la identificación y definición de alternativas y soluciones a los problemas planteados por cada fibra.	Conformación de tres núcleos, comprometidos en la elaboración de propuestas para la solución de las distintas problemáticas.	Número de núcleos conformados que lideran el proceso asociativo	Encuesta de resultados	
3.1.3 Implementar encuentros inter núcleos que permita el fortalecimiento y la realimentación de los diferentes procesos que mejoren la productividad y competitividad.	Compromiso y firma de acuerdos de los diferentes núcleos para mejorar la productividad y competitividad	Número de encuentros inter núcleos. Número de actas y acuerdos firmados.	Actas de compromisos Firmas de acuerdos	
3.1.4 Asistencia técnica para la definición y conformación de estructuras asociativas para proveeduría de materias primas.	Conformar tres (2) estructuras asociativas de producción de materias primas una por cada fibra	Número de estructuras asociativas conformadas	Reglamento de la forma asociativa por cada fibra.	
3.1.5 Asistencia técnica para la conformación de una estructura organizacional asociativa orientada a la comercialización	Conformar una (1) estructura organizacional asociativa con el 100% de MERs beneficiarias del proyecto	Número de Mers que conforman la estructura organizacional	Reglamento de la forma asociativa para la comercialización	

JERARQUIA DE OBJETIVOS	METAS	INDICADORES	FUENTES DE VERIFICACION	SUPUESTOS
ACCIONES				
4 COMPONENTE MERCADEO Y COMERCIALIZACION				
4.1.1 Diseño y desarrollo de catálogos en formato digital para CD e impreso, etiquetas, empaque y embalaje para la exportación.	Desarrollar catálogos, etiquetas, empaque y embalaje para el 100% de las MERs beneficiarias.	Número de elementos de gestión comercial desarrollados por MER. Número de MERs que cuentan con elementos de gestión comercial.	Catálogos, etiquetas, empaques y embalajes desarrollados Fichas técnicas de estos elementos	
4.1.2 Asistencia técnica en gestión comercial para la exportación de productos.	El 100% de las Mers conocen los requisitos, tramites y elementos necesarios para realizar una exportación.	Numero de Mers con conocimiento y manejo de documentos legales para la exportación.	Registros y documentos	
4.1.3 Brindar asistencia técnica para adelantar la vinculación estratégica de la forma asociativa de artesanos en comercialización y exportación de productos artesanales.	Vincular a la forma asociativa de artesanos con una comercializadora internacional al término del tercer trimestre de ejecución del proyecto	Número de comercializadoras especializadas vinculadas con la forma asociativa de artesanos	Reglamento del acuerdo entre la forma asociativa y la comercializadora especializada	
4.1.4 Asistencia técnica en exhibición y decoración comercial apoyados en un experto internacional.	El 100% de las Mers conocen y aplican sistemas de exhibición y decoración fortaleciendo su imagen corporativa.	Número de Mers que aplican sistemas de exhibición y decoración en ferias y eventos comerciales.	Fichas de asistencia	
4.2.1 Asistencia técnica directa a la forma asociativa de artesanas y a la organización especializada en exportación de productos artesanales para el diseño de un plan estratégico de exportación.	Al terminar el primer semestre de ejecución del proyecto las MERs cuentan con un (1) plan estratégico exportador.	Número de planes estratégicos de exportación desarrollados.	Plan Estratégico Exportador	
4.3.1 Participar con representantes de los núcleos de producción en una misión especializada internacional y elaborar un informe de estudio de mercado.	100% de las MERs participantes de la misión amplían su percepción comercial a mercados internacionales.	Registros de la misión.	Certificaciones de participación en pasantías comerciales Documentos	
	El 100% de la Mers cuentan con elementos formales (colores, usos formas, funciones) para la concepción de productos orientados al mercado internacional	Documento de la misión		
4.3.2 Participación en eventos nacionales comerciales y elaborar informe de impacto sobre productos participantes en ferias.	El 100% de MERs participan directa e indirectamente en ferias y eventos comerciales. El 100% de las Mers conocen el impacto que tiene sus productos en el mercado nacional e internacional.	Número de MERs participantes en ferias y otros eventos nacionales. Número de productos con recomendaciones o sugerencias.	Estados de Resultados.	

4.3.3 Gestión comercial en la planificación y coordinación con los núcleos productivos para la implementación de instrumentos y estrategias en el seguimiento a clientes actuales y búsqueda de nuevos contactos comerciales.

El 100% de las MERs implementan un plan de administración y seguimiento a clientes.

Número de planes de administración de clientes.

Registros de clientes

Registro de pedidos

Registros de despachos

## DESCRIPCIÓN METODOLÓGICA

### COMPONENTE DESARROLLO PRODUCTIVO

#### METODOLOGIA PARA LA EJECUCION DEL ACOMPAÑAMIENTO

Si bien el componente de desarrollo productivo es presentado en el proyecto como el primer componente, metodológicamente será desarrollado una vez se cumplan algunas actividades de los componentes de gestión empresarial y desarrollo organizacional necesarias para lograr los objetivos de este primer componente. Tales actividades se relacionan con la sensibilización y preparación de los grupos hacia el trabajo colectivo y la conexión con otros eslabones preparadores de materias primas a quienes no se había incluido anteriormente en los proyectos de acompañamiento y que son importantes para desarrollar las estrategias del actual proyecto bajo el esquema de encadenamiento de actividades productivas y que por tanto requieren el mejoramiento de competencias para proveer materias primas de calidad.

Las acciones del componente de desarrollo productivo han sido definidas atendiendo las diferentes necesidades de las MERs en relación directa con el tipo de fibra y técnica empleadas en sus actividades productivas.

Para esta etapa se iniciará con una jornada tecnológica que tiene como fin ofrecer a las Mers diferentes alternativas y posibilidades técnicas y comerciales de consecución de materias primas e insumos. Para lo cual se realizarán dos jornadas en el transcurso del año, en los que diferentes proveedores nacionales e internacionales (Ecuador) promocionaran sus productos y ventajas.

Una vez realizados los seminarios las Mers podrán establecer negociaciones directas / conjuntas con los proveedores.

Posteriormente se realizará un taller interdiseño en el que profesionales nacionales, internacionales, estudiantes y artesanos experimentarán nuevas formas de trabajo de los materiales, participaran en la concepción de nuevas ideas y alternativas de técnicas y recursos naturales utilizados para la generación de nuevos productos con valor agregado.

Estas propuestas serán desarrolladas por los artesanos con un equipo de diseño heterogeneo el cual especificará técnicamente cada línea y hará el seguimiento a la producción obteniendo las muestras iniciales, como prototipo.

Cabe informar que la metodología de los interdiseños han sido validados y probados Artesanías de Colombia a través de tres eventos internacionales en años anteriores. En esta oportunidad además se contará con el apoyo de la Scuola d'Arte e Mestieri di

Vicenza – Italia que es una de las firmas consultoras internacionales ejecutoras del Convenio de Financiación con la Comunidad Europea a través de sus expertos internacionales en Pasto.

En la segunda etapa de esta fase, todos los grupos recibirán asistencia técnica para el diseño y desarrollo de producto, con el fin de obtener una elevada cantidad de productos innovados. Luego de las distintas evaluaciones, incluida la de mercado, los diseños exitosos serán difundidos entre todos los grupos. Con esto se pretende elevar el volumen de la oferta de cualquier referencia de producto y complementariamente generar espacios de convivencia y trabajo colectivo.

Se empleará la metodología de desarrollo de producto validada por el Laboratorio Colombiano de Diseño, la cual permite la participación directa del artesano en todo el proceso, desde la generación de ideas y conceptos, hasta la obtención del prototipo.

Para dar continuidad a todo el proceso de diseño prestado por el Laboratorio cada una de las Mers implementará un sistema de calidad ajustada a sus propias necesidades a través de comités de calidad por fibra.

La transferencia y adecuación de los conceptos técnicos se adelantará de forma práctica utilizando el método de observación directa, análisis y síntesis de resultados para lo cual el facilitador diseñará y empleará planillas de registro y control de resultados de fácil interpretación para los artesanos.

## COMPONENTE GESTION EMPRESARIAL

### METODOLOGIA PARA LA EJECUCION DEL ACOMPAÑAMIENTO

Las unidades productivas artesanas se manejan informalmente lo cual no permite la especialización de funciones, el fortalecimiento de encadenamientos productivos y la posibilidad de desarrollar competencias empresariales en los diferentes eslabones de las cadenas de valor.

Por esta razón se ha contemplado la realización de talleres que motiven y apunten al desarrollo del espíritu empresarial como fase de sensibilización para mantener y mejorar sus microempresas para luego adelantar el acompañamiento en los procesos de conformación de dos núcleos Iraca y tetera, fique y Lana con los representantes de las Umatas, artesanos; una vez organizados, serán los núcleos quienes se encarguen de la redefinición de estructuras internas de producción, administración y comercialización para todo el eslabón.

El proceso de mejoramiento administrativo se complementará con el mejoramiento de los sistemas de contabilidad, a cargo de un asesor quien se encargará del seguimiento de los libros de contabilidad básicos y la capacitación de al menos cinco (5) personas por cada microempresa en cada núcleo para rotar la función del manejo contable y fortalecer las funciones de control y auditoría entre sus miembros, así mismo esta habilidad será aplicada en el manejo contable de los núcleos por fibra.

Como tarea complementaria, el facilitador contribuirá con los artesanos para estimar los costos de producción de los nuevos desarrollos de producto previstos en el componente de desarrollo tecnológico.

Igualmente se desarrollará un sistema comparativo de precios nacionales e internacionales, para poder ofrecer de manera más competitiva los productos artesanales frente a otros similares o de la misma categoría que se ofrecen en el mercado internacional.

## COMPONENTE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

### METODOLOGIA PARA LA EJECUCION DEL ACOMPAÑAMIENTO

A través de este componente el Proyecto pretende el desarrollo de formas asociativas para el desempeño de actividades de producción, comercialización, asistencia técnica, la realización de pasantías técnicas y comerciales, entre otras actividades, de manera colectiva.

Para ello se han programado talleres de economía solidaria con el propósito de lograr la sensibilización hacia los procesos asociativos. A este proceso se vincularán los proveedores de materias primas que trabajan actualmente de manera individual con el propósito de desarrollar en ellos la necesidad de crear asociaciones de proveedores con quienes puedan las MERs beneficiarias del proyecto, establecer alianzas y promover el encadenamiento de los distintos agentes de estas cadenas de valor.

El acompañamiento se extenderá hasta la formalización de compromisos de los dos núcleos y un monitoreo permanente en las primeras fases de consolidación. Para ello se ha previsto una reunión mensual por cada núcleo y en los diferentes municipios, cuyo fin es la identificación y definición de alternativas y soluciones a los problemas planteados por cada fibra.

También se establecerán talleres inter núcleos que permitirán el fortalecimiento y la realimentación en los diferentes procesos logrando mejorar su productividad y competitividad.

Las actividades previstas en este componente son requisito básico e importante para la ejecución de las actividades del componente de desarrollo tecnológico, de mercadeo y comercialización. Con respecto al primero por que los resultados de la transferencia tecnológica produce mayores impactos en grupos consolidados que vinculen a un mayor número de beneficiarios; y con respecto al segundo componente por que facilita los procesos de monitoreo y apoyo en la gestión comercial reduciendo el número de interlocutores.

## COMPONENTE DE MERCADEO Y COMERCIALIZACION

### METODOLOGIA PARA LA EJECUCION DEL ACOMPAÑAMIENTO

Como se mencionó anteriormente, para adelantar eficazmente esta actividad, es necesario ejecutar algunas actividades previas en todos los componentes anteriores.

Una vez cohesionados los grupos, conformadas estructuras organizacionales de los grupos de proveedores, estructurada la asociación para la comercialización y cumplida la primera fase de desarrollo de producto, se colocará un profesional asesor para preparar la oferta comercial de las MERs a través de la asociación y gestionar su vinculación estratégica con una organización especializada en comercialización.

Se ha previsto la organización tenga una amplia experiencia en la gestión de mercados, especialmente en las actividades de investigación de mercados, el análisis de clientes potenciales, la organización de pasantías especialmente a nivel internacional, entre otras, y los instrumentos técnicos y logísticos para asistir a las MERs en la gestión comercial.

Como parte de la preparación de los grupos de artesanos, las MERs recibirán asesoría para el diseño y desarrollo de catálogos en CD, lo mismo que para el desarrollo de material impreso, del empaque y embalaje.

Estas actividades de preparación se complementarán un plan de acción que incluye la participación en pasantías especializadas, a las cuales las MERs asistirán estrictamente de manera colectiva. Únicamente aquellas MERs que cuentan con una experiencia reducida de participación en eventos comerciales especializados, recibirán un porcentaje de recursos que apoyen su asistencia.

La actividad comercial requiere la contratación de una persona que bajo la supervisión del Coordinador del Proyecto y una vez formalizada la estructura asociativa por las MERs, se encargue de planificar con las MERs los instrumentos y estrategias de seguimiento a clientes. Esta persona se encargará además de constituir el nexo interlocutor entre las MERs y la empresa especializada en comercialización. Coordinará actividades de planificación de la producción, de la provisión de materias primas, de control de calidad, consolidación de pedidos, despacho, cobros y seguimiento a clientes.

El encargado de estas funciones será contratado con una asignación básica a cargo del proyecto y para fortalecer los procesos asociativos de las MERs.

El objetivo que se pretende al crear la figura de un ejecutivo de ventas, es asegurar la sostenibilidad del proyecto, ya que se actúa bajo la premisa que si el artesano experimenta que ésta contratación es exitosa, con resultados inmediatos, posteriormente se encargarán ellos mismos de financiar su permanencia. La actividad de gestión comercial será permanente durante ocho meses de ejecución del proyecto y se facilitarán recursos para programar pasantías comerciales en representación de la asociación de MERs.

Esta persona coordinará además las relaciones comerciales de la asociación de MERs con la organización especializada. Igualmente coordinará a los grupos cuando participen en pasantías de tipo comercial y/o técnico, locales y nacionales.