

## Capítulo 7

# Caracterización de 4 productores de artesanías derivadas de la Palma de Vino en el municipio de Galeras, Sucre: un estudio de caso

María José Sierra Galindo<sup>1</sup>  
Piedad Martínez Carazo<sup>2</sup>  
Isaura Esther García Chávez<sup>3</sup>

### Introducción

En Colombia, el sector artesanal posee un gran potencial comercial, tanto en mercados nacionales como internacionales, por la representación cultural que existe en cada uno de sus productos, donde no solo se ve manifestada la tradición y las costumbres de las comunidades, sino también la calidad y la originalidad de sus diseños y técnicas de producción.

El Censo Económico Nacional Colombiano del sector artesanal registra 260.000 artesanos vinculados directamente, de los cuales 58.821 destinan, en promedio, el 70% de su tiempo a la producción de artesanías; y 1'200.000 personas se relacionan con el sector. Sin embargo, en el diagnóstico del sector artesanal en Colombia, realizado por Artesanías de Colombia en 1994 y actualizado para su presentación en 1998 se identifican algunas limitaciones (Artesanías de Colombia, 2017a).

---

1 Magister en Gestión de la Innovación por la Universidad Tecnológica de Bolívar (Colombia); Diseñadora Industrial por la Universidad de Pamplona (Colombia). Docente catedrático de la Corporación Universitaria del Caribe – CECAR. Asistente de Laboratorio de Creatividad e Innovación de la Corporación Universitaria del Caribe – CECAR.

2 Doctora en Creación, Estrategia y Gestión de Empresas por la Universidad Autónoma de Barcelona (España); Magister en Creación, Estrategia y Gestión de Empresas; Especialista en Finanzas, Universidad de Cartagena; Especialista en Gerencia de la Hacienda Pública, Corporación Universitaria del Caribe; Administradora de Empresas, Universidad del Sinú. Asesora y miembros de la Sala de Fundadores de la Corporación Universitaria del Caribe – CECAR.

3 Asesora del Programa Ondas e investigadora adscrita al grupo Dimensiones Humanas de la Corporación Universitaria del Caribe- CECAR, Aspirante a Magister en Gestión de la Innovación, Psicóloga con experiencia en investigación

El Censo, además, refleja bajos niveles de escolaridad, dado que el 12% de la población es analfabeta; el 34,2% no completó la Primaria; el 9,6% hizo estudios secundarios; el 2,6% ha hecho cursos universitarios; y solo el 1,7% ha asistido a cursos de Formación Técnica. Por lo tanto, el 45% de los artesanos ha aprendido el oficio en su hogar; el 15,29%, como aprendices en talleres particulares; y solo el 7,6%, por sistemas de capacitación. En cuanto a la producción, se muestra que el 24.41% de la producción se realiza totalmente a mano y el 57.10% aplica únicamente herramientas simples.

Entre algunas de las limitaciones que se identifican del sector artesanal, se encuentra que el 61.83% de los artesanos afronta problemas de escasez de la materia prima de origen primario que caracteriza la producción artesanal. De manera similar, el 25.94% tiene dificultades con la calidad de la misma. Por su parte, la mano de obra utilizada en las pequeñas unidades productivas se aplica de manera colectiva en un 56.11%, y, de manera individual, en un 21.3%, además de ser escasa, inestable (10.9%) y poco calificada (8.9%). En consecuencia, las condiciones de informalidad y la alta rotación del capital humano, acompañado de una escasa división del trabajo, se han convertido en factores que han imposibilitado la incursión de este sector en nuevos mercados.

El censo muestra que el 83.21% de los artesanos es independiente y el 16.79% pertenece a alguna organización gremial. Respecto a las ventas de sus productos, el 85.16% los venden en el lugar de origen; el 21,5%, a través de un intermediario; el 8%, en otros puntos de venta; el 6,8%, mediante una organización de artesanos; el 3,2% no los comercializa; el 3% los deja en consignación; y el 1,8% los vende a una empresa comercializadora (Márquez & Serrano, 2017).

El Departamento de Sucre concentra la segunda mayor población artesanal, con un 10.06%, después del Departamento de Nariño (14,3%), y por encima de Córdoba (9,34%) y Boyacá (8,43%). Demostrando que cuenta con un potencial artesanal que, de acuerdo con el último Censo Económico Nacional del Sector Artesanal, se calcula en 5.919 artesanos (hombres 39% y mujeres 61%). Sin embargo, el 70% de esta población se considera en condición de vulnerabilidad, con una pobreza extrema del 65% y una actividad que se encuentra en decadencia; principalmente, por la falta de una línea base que permita la caracterización socioeconómica

y cultural de este sector, el reconocimiento de los actores clave locales y la identificación de las técnicas de producción y comercialización, como factores que pueden afectar la rentabilidad, la productividad y la asociatividad.

Las circunstancias anteriores se reflejan en la calidad de vida de los artesanos, de tal manera que el 90% tiene ingresos promedio mensuales de menos de un salario mínimo y el 35% realiza las ventas a través de intermediarios, que son los que al final se quedan con la mayor ganancia (Márquez & Serrano, 2017). Como consecuencia, se disminuye la rentabilidad de los ingresos familiares, la disminución de la producción, la baja respuesta comercial y la falta de capital de trabajo (Pinzón, 2017).

En el municipio de Galeras, la producción artesanal está determinada por dos actividades centrales: 1) la transformación de la palma de vino, que abunda en los playones de la zona de sabanas arbustivas, en esteras, escobas y otros artículos, y 2) la transformación del totumo, que se produce silvestre y es endémico del territorio, en piezas de artesanías labradas y cuidadosamente elaboradas. Sin embargo, es evidente la falta de promoción de los productos, la incipiente comercialización, la carencia de capacitación en cuanto a técnicas artesanales y la actualización de diseño de productos, así como la falta de apoyo de entidades que hacen presencia en el territorio, la falta de capacitación empresarial, la extinción de la palma de vino como materia prima fundamental para la elaboración de los productos de subsistencia de los artesanos, por la creciente tendencia de la utilización de la tierra para el desarrollo de la agricultura y ganadería.

Adicionalmente, el poco autorreconocimiento de los artesanos de Galeras a su esfuerzo colectivo, la carencia de los valores centrales sobre los que se sostiene la singularidad de su oficio, el desconocimiento de la propiedad intelectual y los beneficios que de ella se derivan, como aspectos fundamentales para preservar su patrimonio cultural inmaterial, garantizar su permanencia en el tiempo y explotar comercialmente su potencial, en beneficio de su bienestar. Pues, un informe de Artesanías de Colombia (2017b), sobre el proyecto de fortalecimiento de la actividad artesanal del Departamento de Sucre, “el oficio de tejeduría en palma de vino se encuentra en un Estado de necesidad, tanto de rescate como de comercialización”.

Por otra parte, se identifica un vacío en la literatura, asociado a la carencia de estudios sobre el sector artesanal del Departamento de Sucre, en general de los productores y productos derivados de la palma de vino, en particular.

En este sentido, la caracterización de 4 productores de artesanías derivadas de la palma de vino (productores de escobas de varita, productores de abanicos, productores de esteras y envoltura de bollos de maíz), desde la gestión administrativa, el capital humano, la cadena de valor, la gestión de mercadeo, las redes y alianzas, y la Innovación, permitió identificar las falencias del sector.

### Antecedentes Teóricos y Conceptuales

Para el desarrollo de esta investigación, se tuvieron en cuenta las características de los modelos de gestión de la Innovación Empresarial, y se estudiaron a profundidad el modelo del proceso de Innovación propuesto por Kline y Rosenberg (1986), la Norma Técnica Colombiana (NTC) 5801 de Gestión de la Investigación, CIDEM, el Planteado por Hamel (2000), Modelo de Takeuchi y Nonaka, y el modelo de I+D+i de COTEC. Asimismo, se revisaron conceptos de Competitividad y las teorías de Diamante de Competitividad de Porter, la Teoría de Redes y Teoría de Recursos y capacidades.

De lo anterior, se identificaron las variables internas y externas para la gestión de Innovación y para la generación de ventaja competitiva, así como la similitud entre ellas mismas y las variables de competitividad clave para la caracterización de los 4 productores.

**Tabla 9**

*Elementos y subelementos de evaluación de la Gestión de la Innovación en las empresas*

ELEMENTOS	SUBELEMENTOS
<b>Estrategia y cultura de la Innovación</b>	Visión y Planeación Estratégica
	Gestión del Proceso
	Comunicación de Valores
	Mejora del Proceso de Innovación
	Sistemas de Información

ELEMENTOS	SUBELEMENTOS
<b>Generación de Nuevas Ideas</b>	Fuente de Ideas
	Formato de la Creatividad
	Sistema de Recolección
	Ciclo de Vida
	Uso de Herramientas
<b>Gestión del Portafolio de Proyectos</b>	Evaluación y Selección de Nuevas Ideas
	Selección de Ideas
	Velocidad de Implementación
	Gestión de Proyectos
	Gestión de Recursos
<b>Desarrollo de la Innovación</b>	Ejecución
	Codiseño
	Tecnologías de Producción
	Mejora de la Cadena de Valor
	Benchmarking
<b>Gestión del Conocimiento y la Tecnología</b>	Focalización de Clientes
	Vigilancia Tecnológica
	Estrategia Tecnológica
	I+D Interna
	I+D Externa
<b>Mediciones de los Resultados de Innovación</b>	Propiedad Intelectual
	Gestión del Conocimiento
	Métricas de Evaluación de Resultados
	Metodología de Seguimiento
	Resultados de Innovación Revisión y Acciones de la Dirección Mejora Continua del Sistema de Gestión de I+D+i

Fuente: *Elaboración propia*

**Tabla 10**  
*Variables e Indicadores del Análisis de la Competitividad Empresarial*

<b>Variable</b>	<b>Indicadores</b>
<b>Gestión Administrativa</b>	Registro Empresarial
	Planeación Organizacional
	Políticas
	Objetivos - Misión
	Procesos Contables
	Validación de la Producción
<b>Cadena de Valor</b>	Productores de Materia Prima
	Productores de Artesanías
	Distribuidores
	Comercializadores
	Proceso Productivo
	Tecnología
	Técnica
	Costos
	Talleres
	Volúmenes de Producción
Características de los Productos	
<b>Gestión del Marketing</b>	Publicidad
	Empaque
	Promoción
	Precio
	Volúmenes de Venta
	Canales de Distribución
<b>Redes</b>	Exportaciones
	Alianzas
	Asociatividad

Variable	Indicadores
<b>Desarrollo de la Innovación</b>	Estrategia y Cultura de Innovación
	Vigilancia Tecnológica
	Generación de Nuevas Ideas
	Codiseño
	Gestión del Portafolio de Proyectos
	Propiedad Intelectual

**Fuente:** *Elaboración propia*

## Metodología

El enfoque para la obtención de la información para la caracterización fue de tipo cualitativo-descriptivo y exploratorio, mediante la estrategia Estudio de Caso. Para la selección de la muestra, se establecieron los siguientes criterios: 1) Que sean productores de artesanías de palma de vino, 2) Que estén localizados en el municipio de Galeras y sus zonas circundantes, 3) Que realicen uno de los productos derivados de la palma de vino y 4) Que el Aprendizaje del Oficio tenga tradición artesanal y familiar.

### Fuentes e instrumentos para la recolección de la información

Según Yin (1989), en los Estudios de Caso debe cumplirse el principio de triangulación para garantizar la fiabilidad y validez de los resultados de la investigación, el cual consiste en obtener información a través de varias fuentes de información. Para esta etapa, se recomienda grabar entrevistas que, posteriormente, se transcribirán, combinarán y comprobarán con las notas mentales y las notas de campo, para proceder al análisis respectivo. Por lo tanto, en el presente estudio, las fuentes e instrumentos de información utilizadas fueron las siguientes:

- Entrevistas semiestructuradas a experto en artesanías.
- Entrevistas semiestructuradas a los productores de artesanías derivadas de la palma de vino.

- Entrevistas semiestructuradas a los organismos de promoción de artesanías.
- Encuestas a productores de artesanías derivadas de la palma de vino.
- Revisión de estadísticas, censos, investigaciones y bases de datos de organismos encargados de conservación y promover el patrimonio cultural inmaterial de Colombia.
- Revisión de páginas web de fundaciones y organismos de conservación y promoción de artesanías.

Esta información fue analizada, teniendo en cuenta el procedimiento propuesto por Martínez (2006) (Figura 5).

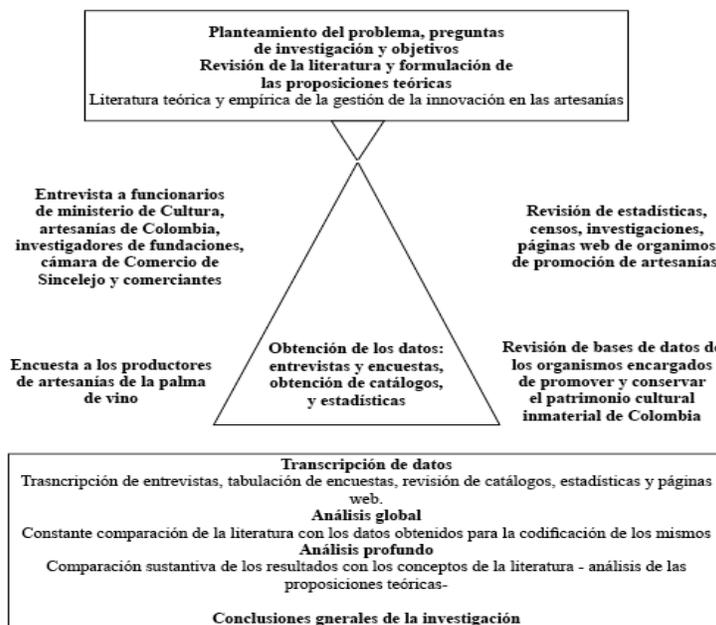


Figura 5. Protocolo Metodológico de la Investigación.

Fuente: Elaboración propia, basada en Martínez (2006)

## Resultados

El municipio de Galeras, se encuentra ubicado en el centro geográfico del Departamento de Sucre, exactamente en la Subregión Sabanas, Región Costa Atlántica, al sudeste de Sincelejo y distante de esta capital a 50 kilómetros aproximadamente, por carretera asfaltada, y tiene una altura de 80m sobre el nivel del mar y temperatura media de 32°C. Según datos suministrados por el Plan básico de Ordenamiento Territorial, el municipio posee una extensión de 321.6 Km<sup>2</sup>, con características topográficas del suelo, que van desde relieve plano u ondulado, combinado con suelos de playones y de formación cenagosa al sur del territorio, en límites con el municipio de San Benito Abad. Tiene una población total, según el Censo Territorial Colombiano de 2018, de 20.239 habitantes, donde el 51,1% son hombres y el 48,9% mujeres.

El municipio está dividido política y administrativamente en cinco (5) corregimientos y en diecisiete (17) veredas, las cuales se relacionan a continuación. Corregimientos: Puerto Franco, Baraya, San Andrés de Palomo, San José de Rivera y Pueblo Nuevo Junín. Veredas: Pueblo Nuevo II, Surbán, Abre el Ojo, Mata de Guásimo, Palmital, Bleo, San Pelayo, Los Leones, El Jacinto, La Corocera, San Luís, El Pantanito, El Guamo, Los Abetos, Caña Seca, Mancomoján, Campo Ameno.

Las características ambientales de Galeras se encuentran dentro de dos (2) zonas ambientales: una dedicada a la producción económica, con una extensión de 29.286 hectáreas (91% del total) y otra área de especial significancia ambiental con 2.879 hectáreas (9% del total). La primera zona ambiental se divide en dos (2) subzonas ambientales (de uso agropecuario y de aprovechamiento forestal), que luego se categorizan en cuatro (4) áreas de manejo ambiental: agrícola, ganadero, mixto y forestal.

El área de especial significancia ambiental está distribuida en tres (3) sub zonas: una de recuperación de corredores biológicos, otra de recuperación de Ecosistemas degradados y la tercera, una zona de humedales. La primera subzona es área de manejo ambiental mixto; la segunda, forestal; y la tercera, de protección.

Según Holdridge, Galeras pertenece a Bosque Seco Tropical. La vegetación predominante está constituida por especies como Matarratón,

Vara de Humo, Totumo, Camajón, Jobo, Dividivi, Carbonero, Guásimo, Tolúa, Ceiba, Ceiba Bonga, Guanabillo, Guacamayo, Algarroba, Mango, Tamarindo, Trébol, Polvillo, Roble, Santa Cruz y la más representativa La Palma de Vino, símbolo central e imponente del escudo del municipio, de la cual los antepasados obtuvieron su techo y el sustento, obteniendo gran cantidad de derivados, ubicándolo en la principal fuente de la industria artesana.

El suelo de Galeras es reconocido por su color rojizo, los Cuadros Vivos (patrimonio cultural inmaterial de Colombia), las artesanías en totumo y en palma de vino, muchas de estas exportadas al exterior.

La palma de vino crece en lugares frescos, por lo general en playones. Es una palma alta, gruesa, solitaria, sin espinas. Puede alcanzar una altura hasta de 20m y un diámetro de cerca de 50cm, con algo más desde la base (Devia *et al.*, 2002) Tiene de 25 a 40 hojas erectas, contemporáneas, que forman una corona densa, de cerca de 10m de diámetro, con raíces profundas.

Son muchos los productos que se pueden obtener de la palma de vino; las tres partes de ella que, aparentemente, son las únicas utilizables económicamente son: el fruto, el palmito y las hojas. El fruto como alimento para los animales; el endocarpio del fruto, de acuerdo con un trabajo sobre Plantas Tropicales Promisorias de la Academia Nacional de Ciencias de los Estados Unidos, es un excelente combustible que se quema directamente o se puede convertir en carbón vegetal; la almendra se caracteriza por su alto contenido de aceite casi incoloro; el palmito o corazón es un alimento nutricional, atractivo como alternativa de producción agroindustrial. Al tumbar la palma y hacerle un agujero en la yema terminal, sale un líquido fermentable llamado vino de palma, de ahí su nombre (Departamento Administrativo de Medio Ambiente, 1998). No se permite la explotación industrial de este, porque implica perjudicar a la población de este recurso natural. Esto no impide que los habitantes lo aprovechen de manera racional y regulada.

Las hojas de las palmas sirven para techar casas, envolver alimentos como el “bollo”, entretejer canastos, fabricación de escobas de varita, elaboración de abanicos, y la fabricación de esteras y tapetes. Estos últimos

tomando renombre y reconocimiento nacional por los viajes de los Cuadros Vivos adornados por ellas.

Para efectos de esta investigación abordaremos a 4 productores de los principales productos artesanales derivados de la palma de vino. El objetivo de la muestra teórica es elegir casos que, probablemente, pueden replicar o extender la teoría emergente; deben adicionarse el número de casos hasta la saturación de la teoría (Eisenhardt, 1989). No existe una guía precisa acerca del número de casos que deben ser incluidos, por lo que esta decisión se deja al investigador, al no existir reglas para la definición del tamaño de la muestra (Perry, 1998).

Por consiguiente, los criterios tenidos en cuenta para la selección fueron los siguientes: que sean productores de artesanías de palma de vino, que estén localizados en el municipio de Galeras y sus zonas circundantes, que realicen uno de los productos derivados de la palma de vino, que el aprendizaje del oficio tenga tradición artesanal y familiar. Los oficios escogidos fueron: tejeduría de esteras en palma de vino, fabricación de escobas de varita, elaboración de abanicos y envoltura de bollos con palma de vino, descritos a continuación.

Tejeduría de Esteras en Palma de Vino: Las esteras tienen su origen ancestral; la documentación que existe muestra que la herencia de las esteras viene de los indios Chimila, en el Departamento del Cesar, pero no se sabe cómo se originó, cómo evolucionó y cómo llegó a las sabanas sucreñas, labor otorgada a la tradición oral y a la migración en tiempos de la colonia.

Antiguamente se formaban grupos para tejer la estera, donde las mujeres eran y siguen siendo las realizadoras del oficio. Se tejía en piquería; se reunían en grupos de 32 artesanas y armaban el telar en la calle, desde la mañana hasta la noche, alumbrada por lámparas de petróleo, finalizando el tejido en medio de cantos. El proceso no ha evolucionado mucho, los únicos cambios notorios son en el tinturado, que muchas veces se hacen con colorantes químicos y la sustitución del fique, para la estructura, por pita sintética (Abella *et al.*, 2005).

En Galeras, el oficio es reconocido; se cuanta que, anteriormente, en todas las familias había alguien que sabía tejer esteras, pero, por el poco apoyo municipal y departamental, las matronas han dejado de hacerlo y,

por ende, el oficio ha ido desapareciendo. Actualmente, solo una de ellas es la que está tejiendo esteras.

Fabricación de Escobas de Varita: Las escobas de varita de palma de vino es una actividad artesanal tradicional de varios corregimientos y veredas del municipio de Galeras, especialmente de San Andrés Palomo y Baraya; de esta actividad devengan el sustento diario cientos de familias. El producto final, o sea las escobas, se comercializan en la región, en donde tienen gran demanda dada su calidad y precio.

En los corregimientos de Baraya y Palomo, 500 de sus habitantes se ocupan en un 90% del día en hacer escobas de varita. Hombres, mujeres, adultos mayores y niños viven en función de una tradición que es el sustento de estos corregimientos azotados por la violencia de las Farc. “El que no sepa hacer escobas aquí es mejor que se vaya”, es la consigna de la población que es casi una obligación porque “no hay nada más que hacer”. El deficiente acceso a la tecnología, la falta de señal de internet y los escasos recursos económicos hacen que la mayoría de los niños sepan el oficio.

Elaboración de Abanicos en Palma de Vino: Son productos elaborados con el cogollo de la palma; no necesitan otro elemento extra, porque del mismo cogollo se teje y se le da la figura que se quiera al abanico. Anteriormente, se fabricaban para combatir los calores en las fincas y sobre todo para “echarle fresco al fogoncito”. Se fabrican en zonas de Galeras y sus corregimientos, y en Sincé, Sucre.

Envoltura de Bollos de Maíz con Palma de Vino: El bollo limpio de maíz con batata, es un acompañante para comidas en todas las épocas del año. Su atractivo, además del culinario, es que se envuelve en hojas de palma de vino; su forma alargada y cilíndrica requiere de amarre en espiral a su alrededor.

A continuación, se evidencia la caracterización de los productores por cada oficio.

## Tejeduría de Esteras

**Tabla 11**  
*Caracterización del Productor de Esteras en Palma de Vino*

<b>Tejeduría de Esteras</b>	
<b>Productor</b>	María Teresa Cardozo Madera
<b>Origen</b>	Zona Urbana, Galeras, Sucre
<b>Edad</b>	70 años
<b>Estado Civil</b>	Casada
<b>Último Curso de Educación aprobado</b>	Ningún nivel de Educación
<b>Oficio Artesanal</b>	Tejeduría de Esteras en Palma de Vino
<b>Aprendizaje del Oficio</b>	De la madre
<b>VARIABLES INTERNAS</b>	
	No tiene formación escolar. La formación que tiene es el aprendizaje del oficio de tejeduría transmitido por su abuela y su madre desde hace 63 años. Es casada, tiene 6 hijos y 8 nietos. Es la única persona que teje esteras de manera permanente en Galeras. Vive en la zona urbana.
<b>Capital Humano</b>	La vivienda tiene paredes de cemento, piso pulido en cemento, techo en zinc, 3 cuartos, sala-comedor, cocina, cocina en el patio con techo de paja y piso de tierra. Baño interno de cemento. Cuenta con los servicios básicos: agua, electricidad, alcantarillado y gas. Vive con su cónyuge, dos (2) de sus hijos y tres (3) nietos. Nadie en su casa le ayuda a realizar el oficio.

---

### Tejeduría de Esteras

---

#### Cadena de Valor

No tiene un cuarto dedicado al taller; teje los productos en un rancho con techo de palma de vino y piso de madera, que sirve para otras actividades en el hogar.

Utiliza herramientas manuales muy básicas (mazo de madera y cacho de vaca).

La tecnología es rudimentaria; telar armado con madera cortada para la labor.

La posición para tejer es sedente y la silla que utiliza no tiene condiciones ergonómicas lo que incurre en patologías de cuello, espalda y rodilla.

El proceso productivo se divide en cinco (5) pasos:

(1). Recolección y preparación de la materia prima, (2) Tinturado y secado de la palma, (3) Montaje del telar, (4) Tejido, (5) Acabados.

Tiene tres (3) maneras de recolección de la materia prima: Primero: La recoge en las fincas con ayuda de uno de sus hijos. Segundo: La compra a artesanos dedicados a otros oficios. Tercero: La compra a otros intermediarios.

Es la única persona que se dedica a la elaboración de los productos.

Los productos son elaborados completamente a mano.

Los productos tienen muy buenos acabados.

No maneja inventario de producto.

---

#### Gestión Administrativa

Unidad productiva no registrada.

No hay planificación del trabajo; todas las actividades están a su cargo: compra de materia prima, producción, ventas.

No lleva libros contables, calcula los ingresos y egresos por el número de estereras que ha hecho.

---

---

## Tejeduría de Esteras

---

<b>Gestión de Marketing</b>	<p>La publicidad de sus productos la da la voz a voz; no cuentan con estrategias para dar a conocerlos.</p> <p>Los canales de distribución que utiliza es la venta directa en el lugar de producción.</p> <p>No exportan.</p> <p>No tienen empaque diseñado para sus productos, los enrollan y amarran con la misma pita que utiliza para hacer el tejido; cuando son encargos pequeños los meten en bolsas plásticas.</p> <p>Los precios de venta por producto son los siguientes: esteras de 1,0 x1,50: \$25.000, esteras de 2,0 x 2,50 m: \$60.000.</p> <p>No cuenta con conocimientos para calcular los precios.</p> <p>Las ventas mensuales son variables, en promedio 5 esteras al mes.</p> <p>No maneja ningún elemento electrónico de comunicación.</p> <p>No tiene portafolio de producto.</p> <p>La mayoría de sus compradores son de la Costa Norte colombiana y turistas que llegan al municipio para el Festival de la Algarroba y la exhibición de Cuadros Vivos, las fiestas patronales y las fiestas en corraleja.</p>
<b>Redes, alianzas</b>	<p>No pertenece a ninguna asociación.</p> <p>No confía en las asociaciones por robos anteriormente.</p> <p>No tiene contacto con entidades de gobierno, fundaciones, empresa privada para cooperación o alianzas.</p>

---

---

### Tejeduría de Esteras

---

<b>Innovación</b>	<p>No hay variación de producto, toda la vida ha fabricado los mismos productos.</p> <p>Las únicas variaciones que hace son en colores y la distribución de los mismos en el tejido.</p> <p>Hay transferencia de conocimiento, hijos y nietos aprendieron el oficio por ella.</p> <p>No existen estrategias para monitorear el mercado y tendencias de este.</p> <p>No se apoyan en profesionales del diseño para el desarrollo de nuevos productos.</p> <p>No se apoyan de la tradición oral de la comunidad para el diseño de nuevos productos.</p>
-------------------	---

**Fuente:** *Elaboración propia*

### Fabricación de Escobas de Varita

**Tabla 12**  
*Caracterización del Productor de Escobas de Varita en Palma de Vino*

---

<b>Fabricación de Escobas de Varita</b>	
<b>Productor</b>	Petronila Mercado Rivera
<b>Origen</b>	Límite del municipio de Achí, Bolívar, y Majagual, Sucre
<b>Edad</b>	79 años
<b>Estado Civil</b>	Casada
<b>Último Curso de Educación aprobado</b>	Ningún nivel de educación
<b>Oficio Artesanal</b>	Fabricación de escobas de varita en palma de vino
<b>Aprendizaje del Oficio</b>	De la madre
<b>VARIABLES INTERNAS</b>	
<b>Capital Humano</b>	<p>Desplazados por la violencia hace 60 años.</p> <p>No tiene formación escolar.</p> <p>La formación que tiene es el aprendizaje del oficio de tejeduría transmitido por su abuela y su madre hace 68 años.</p> <p>Es casada, tiene 12 hijos y 18 nietos.</p>

---

---

## Fabricación de Escobas de Varita

---

### Capital Humano

En el hogar fabrican escobas el esposo y un (1) hijo con el que comparte vivienda.

Vive en la zona rural.

La vivienda tiene paredes de cemento, piso pulido en cemento, techo en zinc, 3 cuartos, sala comedora, cocina en el patio con techo de paja y piso de tierra, baño en cañas al aire libre en el patio de tierra.

La vivienda cuenta con los servicios básicos: agua, electricidad, alcantarillado y gas.

Vive con su cónyuge, uno (1) de sus hijos y tres (3) nietos.

---

### Cadena de Valor

No tiene un cuarto dedicado al taller, teje los productos en el patio de tierra al aire libre, al lado de la cocina.

Utiliza herramientas manuales muy básicas (cuchillo, machete).

Fabrican generalmente los productos en posición bípeda, pocas veces en posición sedente, porque limita el trabajo.

No tiene horario de trabajo.

Fabrica escobas todos los días desde las 6 de la mañana.

El volumen de producción es de 2 a 3 docenas diarias de escobas.

El proceso productivo se divide en cuatro (8) pasos: (1) Recolección de la materia prima, (2) Desvaritado de la hoja de la palma, (3) Secado de las varitas, (4) Amarre de la estructura, (5) Tejido, (6) Enrollado, (7) Preparación del elemento de agarre, (8) Ajuste del elemento de agarre.

Tiene tres (3) maneras de recolección de la materia prima: Primero: Recolección en fincas y playones,

Segundo: Compra a artesanos dedicados a otros oficios y Tercero: Compra a otros intermediarios.

Como ella existen 300 familias más, que se dedican al oficio.

Los productos son elaborados completamente a mano.

Los productos tienen muy buenos acabados.

---

---

### Fabricación de Escobas de Varita

---

<b>Gestión Administrativa</b>	<p>Unidad productiva no registrada. Planifican el trabajo diariamente. La actividad de compra de la materia prima es delegada a su esposo e hijo. La preparación de la materia prima para tejer es compartida con su cónyuge e hijo. La actividad de producción la comparte con su cónyuge e hijo. No lleva libros contables, calcula los ingresos y egresos por el número de esteras que ha hecho.</p>
<b>Gestión de Marketing</b>	<p>La publicidad de sus productos la da la voz a voz, no cuentan con estrategias para dar a conocerlos. Los canales de distribución que utiliza es la venta directa en el lugar de producción e intermediarios. No exportan. No tienen empaque diseñado para sus productos. Las ventas las hace por unidades y por docenas, la unidad cuesta \$ 800 pesos en punto de venta en casa, la docena (12) al intermediario la vende a \$ 10.000 pesos colombianos. Tienen en cuenta los insumos que utiliza para calcular el precio del producto. Mensualmente fabrica 1.200 escobas. No maneja ningún elemento electrónico de comunicación. No tiene portafolio de producto. El intermediario vende los productos a tiendas, depósitos y los vende en los Departamentos cercanos.</p>
<b>Redes, alianzas</b>	<p>No pertenece a ninguna asociación. No confía en las asociaciones. Muestra desconfianza al crear cualquier tipo de sociedad con otros artesanos. No tiene contacto con entidades de gobierno, fundaciones, empresa privada para cooperación o alianzas. Han hecho reportajes de su oficio en los canales y periódicos regionales.</p>

---

---

### Fabricación de Escobas de Varita

---

<b>Innovación</b>	<p>Las escobas son el único producto que fabrican.          No hay variación en forma y color, textura.          Hay transferencia de conocimiento, hijos y nietos aprendieron el oficio por ella.          No existen estrategias para monitorear el mercado y tendencias de este.          No se apoyan en profesionales del diseño, para el desarrollo de nuevos productos.          No se apoyan en la tradición oral de la comunidad, para el diseño de nuevos productos.</p>
-------------------	--

*Fuente: Elaboración propia*

### Tejido de Abanicos en Palma de Vino

**Tabla 13**

*Caracterización del Productor de Abanicos en Palma de Vino*

---

<b>Fabricación de Abanicos</b>	
<b>Productor</b>	Inés de los Ángeles Herrera Martínez
<b>Origen</b>	Sincé, Sucre
<b>Edad</b>	84 años
<b>Estado Civil</b>	Viuda
<b>Último curso de Educación aprobado</b>	Ningún nivel de educación
<b>Oficio Artesanal</b>	Fabricación de abanicos en palma de vino
<b>Aprendizaje del Oficio</b>	Tíos en Galeras, Sucre
<b>VARIABLES INTERNAS</b>	
<b>Capital humano</b>	<p>No tiene formación escolar.          La formación que tiene es el aprendizaje del oficio de tejeduría transmitido por su tío en Galeras, Sucre.          Es viuda, tiene 4 hijos y 6 nietos.          Es la única persona en su hogar que fabrica abanicos.          Vive en la zona urbana.</p>

---

---

### Fabricación de Abanicos

---

#### Capital humano

La vivienda tiene paredes de caña, piso de tierra, techo en palma de vino, 2 cuartos, uno usado como sala comedora, la cocina se ubica en el patio con techo de paja y piso de tierra, baño en cañas al aire libre en el patio de tierra.

La vivienda cuenta con los servicios básicos: agua, electricidad, alcantarillado y gas.

Vive con uno (1) de sus hijos.

Pertenece al Programa de Protección Social al Adulto Mayor “Colombia Mayor”.

Recibe desayuno, media mañana, almuerzo y media tarde en el Centro del Adulto Mayor.

Alterna las labores propias del hogar con la asistencia al centro y la fabricación de abanicos.

Es una de las pocas personas que se dedica a esta labor.

---

#### Cadena de Valor

No tiene un cuarto dedicado al taller, teje los productos en el patio de tierra al aire libre o en la habitación que sirve de sala y comedor.

Utiliza herramientas manuales muy básicas (cuchillo).

Fabrican los productos en posición sedente con inclinación de la columna a la parte frontal, se evidencian en su físico las patologías existentes.

No tiene horario de trabajo.

Fabrica abanicos cuando tiene material.

El volumen de producción diario es de 1 docena de abanicos

El proceso productivo se divide en cuatro (5) pasos: (1). Preparación de la materia prima, (2) Desvaritado de la hoja de la palma, (3) Corte de segmento, (4) Tejido, (5) Acabados.

Tiene una (1) manera de recolección de la materia prima: Compra a otros intermediarios.

Los productos son elaborados completamente a mano.

Los productos tienen muy buenos acabados.

---

---

<b>Fabricación de Abanicos</b>	
<b>Gestión Administrativa</b>	<p>Unidad productiva no registrada. Todas las actividades que comprenden la fabricación de abanicos están a su cargo. No lleva libros contables. No calcula precios El precio del producto lo determina por el tamaño del producto.</p>
<b>Gestión de Marketing</b>	<p>La publicidad de sus productos la da la voz a voz. No promociona sus productos. Los canales de distribución que utiliza es la venta directa en el lugar de producción y en el centro del adulto mayor. No exportan. No tienen empaque diseñado para sus productos. Las ventas las hace por unidades, la unidad varía entre \$ 500 y \$ 1.000 pesos. No tiene en cuenta gasto de materia prima para calcular el costo. Mensualmente fabrica entre 40 y 60 abanicos mensuales, no tiene cantidades exactas mensuales. No maneja ningún elemento electrónico de comunicación. No tiene portafolio de producto. En época de vacaciones y verano vende más. No tiene identificación del hogar, las personas no saben cómo llegar a comprar.</p>
<b>Redes, Alianzas</b>	<p>No pertenece a ninguna asociación. No le interesa pertenecer a ninguna. Los contactos que tiene con las entidades de gobierno son a través del Programa del Adulto Mayor.</p>

---

---

### Fabricación de Abanicos

---

#### Innovación

Los abanicos son el único producto que fabrican.  
 No hay variación en forma y color, textura.  
 Existe exploración conceptual, formal y en textura para la fabricación de nuevos productos.  
 No existe transferencia de conocimiento, los hijos y nietos saben tejer.  
 No monitorea el mercado.  
 No se apoya en profesionales del diseño para el desarrollo de nuevos productos.  
 No se apoyan de la tradición oral de la comunidad para el diseño de nuevos productos.

Fuente: *Elaboración propia.*

### Envoltura de Bollos en Palma de Vino

**Tabla 14**

*Caracterización del Productor de Bollos de Maíz envueltos en Palma de Vino*

---

#### Fabricación de Bollos de Maíz envueltos en Palma de Vino

---

<b>Productor</b>	Josefa Castillo
<b>Origen</b>	Galeras, Sucre
<b>Edad</b>	73 años
<b>Estado Civil</b>	Soltera
<b>Último curso de educación aprobado</b>	Ningún nivel de educación
<b>Oficio Artesanal</b>	Fabricación de bollos de maíz envueltos en palma de vino
<b>Aprendizaje del Oficio</b>	Abuela, madre, tías.

#### VARIABLES INTERNAS

---

<b>Capital humano</b>	Experiencia en el oficio 66 años. No tiene formación escolar. La Formación que tiene es el aprendizaje del oficio de producción de bollos de maíz envueltos en palma de vino transmitido por su abuela y su madre hace 68 años. Es soltera.
-----------------------	--

---

---

## Fabricación de Bollos de Maíz envueltos en Palma de Vino

---

### Capital humano

Vive con un (1) sobrino y los hijos de este.  
El sobrino ayuda en las actividades pesadas el proceso de producción.  
Vive en la zona urbana.  
La vivienda tiene paredes de cemento, piso pulido en cemento, techo en zinc, 3 cuartos, uno (1) de ellos dedicado a almacenamiento de materia prima, sala-comedor, cocina en el patio con techo de paja y piso de tierra, baño en bloques en el patio de tierra.  
La vivienda cuenta con los servicios básicos: agua, electricidad, alcantarillado y gas.

---

### Cadena de Valor

No tiene un cuarto dedicado al taller; teje los productos un rancho de paja en el patio.  
Utiliza herramientas manuales muy básicas (cuchillos, recipientes, molino mecánico)  
Fabrican generalmente los productos en posición bípeda, la envoltura de los bollos en realizada en posición sedente.  
Inicia labores entre 2:30 y 3:00 de la mañana.  
El volumen de producción es de 40 bollos de maíz diarios.  
El proceso productivo se divide en cuatro (7) pasos: (1). Compra de la materia prima, (2) Remojar la tercera parte del maíz y hacer la miel de panela, (3) Cocinar el resto del maíz, (4) Moler el maíz, (5) Amasar, (6) Envolver, (7) Cocinar los envueltos.  
Tiene tres (3) maneras de recolección de la materia prima: *Primero*: recolección en fincas y playones, *Segundo*: Compra a artesanos dedicados a otros oficios y *tercero*: Compra a otros intermediarios.  
Como ella existen 20 familias más que se dedican al oficio.  
Los productos son elaborados completamente a mano.

---

---

### Fabricación de Bollos de Maíz envueltos en Palma de Vino

---

<b>Gestión Administrativa</b>	<p>Unidad productiva no registrada. Planifican el trabajo cada dos días. Las actividades de planificación las ejecuta ella misma. No lleva libros contables, calcula los ingresos y egresos por el número de productos hechos.</p>
<b>Gestión de Marketing</b>	<p>La publicidad de sus productos la da la voz a voz, no cuentan con estrategias para dar a conocerlos. Los canales de distribución que utiliza es la venta directa en el lugar de producción, venta en locales comerciales, intermediarios y vendedores ambulantes. El vendedor ambulante se queda con el 25% del producido; en las tiendas tiene que dejar vendaje. No exportan. No tienen empaque diseñado para sus productos. Empacan en bolsas plásticas Las ventas las hace por unidades, la unidad cuesta \$ 1000 pesos. Tienen en cuenta los insumos que utiliza para calcular el precio del producto. Mensualmente fabrica 1.200 bollos. No maneja ningún elemento electrónico de comunicación. No tiene portafolio de producto. Las ventas son mejores en época de verano por la escasez de tubérculos. Las ventas aumentan en época de vacaciones. Las personas ajenas al municipio siempre llevan cuando viajan.</p>
<b>Redes, alianzas</b>	<p>No pertenece a ninguna asociación. No tiene contacto con Entidades de Gobierno, Fundaciones, Empresa privada para cooperación o alianzas.</p>

---

---

## Fabricación de Bollos de Maíz envueltos en Palma de Vino

---

### Innovación

Los bollos envueltos en palma de vino son el único producto que fabrica.  
No hay variación en forma, color, textura y sabor.  
Hay transferencia de conocimiento a sobrinos.  
No existen estrategias para monitorear el mercado y tendencias de este.  
No se apoyan en profesionales del diseño para el desarrollo de nuevos productos.  
No se apoyan de la tradición oral de la comunidad para el diseño de nuevos productos.

---

**Fuente:** *Elaboración propia.*

## Conclusiones

Al caracterizar a los productores de artesanías en palma de vino y conocer lo laborioso e importante de su oficio se puede concluir que:

- Los tres productores de artesanías utilizan la palma de vino como materia prima principal en la elaboración de sus productos.
- No tienen talleres tecnificados; el oficio lo hacen en los patios de sus casas.
- Todos son de la tercera edad y toda su vida han vivido de este.
- Aprendieron el oficio de sus padres.
- No tienen ningún nivel de escolaridad.
- Gracias a su oficio tienen vivienda propia y les dieron educación a sus hijos,
- a los que les han transmitido el saber del oficio
- A las terceras generaciones no les interesa aprender porque no lo ven bien pago.
- No tienen negocios formalizados, no planean sus actividades, no tienen políticas de gestión, no llevan un proceso contable estructurado, no tienen ningún tipo de protección y nunca han explorado nuevas formas de uso de la materia prima.

- No tienen ningún tipo de publicidad, empaque, no participa en redes, ninguno cree en las asociaciones,
- No hacen ningún tipo de promoción de sus productos.
- Desde el gobierno municipal, departamental y nacional no existe ningún tipo de promoción del oficio en Sucre.
- Falta de incentivos a la producción de estas artesanías.
- No reciben apoyo de organismos de fomento al sector artesanal.
- Sus canales de distribución son intermediarios y venta al consumidor final.
- La Innovación en producto, en proceso y mercado es nula; no conocen la palabra Innovación.
- Producen objetos de excelentes acabados.
- No tienen certificación de calidad.
- Solo uno (1) tiene conciencia del valor cultural de lo que hacen; sus familiares tampoco lo saben.
- Están dispuestos a enseñar para preservar el saber ancestral.
- La competencia entre productores solo se ve en el oficio de las escobas de varita (500 productores) y la envoltura de bollos de maíz; de los otros dos (2) productos son los únicos que lo hacen.
- Sus clientes son de la Costa Norte colombiana en su mayoría y turistas que visitan al municipio con ocasión del Festival de la Algarroba y la muestra de Cuadros Vivos, fiestas patronales y fiestas en corraleja.
- Nunca han recibido capacitación en temas de marketing (ventas, mercadeo, promoción, entre otras).
- Desconocimiento de las regulaciones del Gobierno para la conservación y preservación de la palma de vino.
- Falta de interés en la transmisión del saber ancestral a las nuevas generaciones (transferencia de conocimiento).

## Referencias

- Artesanías de Colombia. (2017a). *DIAGNOSTICO DEL SECTOR ARTESANAL COLOMBIANO*. <https://repositorio.artesantiasdecolombia.com.co/bitstream/001/4102/1/INST-D%202017.%2041.pdf>
- Artesanías de Colombia. (2017b). *Proyecto “Fortalecimiento de la actividad artesanal en el Departamento de Sucre”. Asesoría en diseño y producción para la oferta de producto artesanal*. Informe final. <https://repositorio.artesantiasdecolombia.com.co/bitstream/001/4032/1/INST-D%202017.%2031.pdf>
- Balmaseda, E. M. V., Elguezabal, I. Z., & Clemente, G. I. (2007). Evolución de los modelos sobre el proceso de Innovación: desde el modelo lineal hasta los sistemas de Innovación. In *Decisiones basadas en el conocimiento y en el papel social de la Empresa: XX Congreso anual de AEDEM* (p. 28). Asociación Española de Dirección y Economía de la Empresa (AEDEM).
- Abella Ramírez, M. I., Spanger Díaz, M. M., Llano Díazgranados, C., Uribe Vélez, M. E., Mesa, B., Pérez Roza, D. M., Cabrales Dávila, R., Nieves Orozco, J. C., Benavides, E. O., Díaz López, L. del C., Fondo Colombiano de Modernización y Desarrollo Tecnológico de las Micro, P y M. E. (FOMIPYME), Ministerio de Comercio, I. y T., & Artesanías de Colombia. (2005). *Estructuración de la cadena productiva de la palma estera en el departamento del Cesar*. <https://repositorio.artesantiasdecolombia.com.co/handle/001/1549>
- Devia, J. E., López, A., & Saldarriaga, O. L. (2002). Productos promisorios del fruto de la palma de vino. *Revista Universidad EAFIT*, 38(126), 67-80. <https://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/view/949>
- Departamento Administrativo del Medio Ambiente. Colombia. (1998). *Manual guía de especies vegetales vedadas en vía de extinción y de frecuente comercialización*. Santafé de Bogotá.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Making fast strategic decisions in high-velocity environments. *Academy of Management journal*, 32(3), 543-576. <https://doi.org/10.5465/256434>
- Hamel, G. (2000). *Liderando la revolución*. Editorial Norma.

- Kline, S. J., & Rosenberg, N. (1986). *An overview of innovation. The positive sum strategy: Harnessing technology for economic growth*. The National Academy of Science, USA.
- Márquez Ramírez, L. X., & Serrano Rodríguez, D. (2017). *Diagnóstico del sector artesanal en Colombia: resultado del levantamiento de información realizado por Artesanías de Colombia entre 2014-2016*. Artesanías de Colombia y Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. <https://repositorio.artesantiasdecolombia.com.co/bitstream/001/4102/1/INST-D%202017.%2041.pdf>
- Martínez Carazo, P. C. (2006). El método de Estudio de Caso Estrategia metodológica de la Investigación científica. *Revista científica Pensamiento y Gestión*, (20), 165-193. <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/viewFile/3576/2301>
- Perry, C. (1998). Processes of a case study methodology for postgraduate research in marketing. *European Journal of Marketing*, 32(9/10), 785-802.
- Yin, R. K. (1996). *Case Study Research: Design and Methods*. SAGE Publications.