

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo
artesanías de colombia s.a.

PROYECTO:

Misión articular fase I (2014) Quindío

ARTESANIAS DE COLOMBIA S.A.

Formulación de plan de negocios para la
Asociación de Artesanos Artes del Guadual,
Asoguadua.



Operador
Corporación Industrial Minuto de Dios



Misión articular fase I (2014) Quindío

EMPRESA

CONTRATANTE: ARTESANIAS DE COLOMBIA S.A.

PROYECTO: Misión Articular Fase I 2014 Quindío

**BENEFICIARIOS
DIRECTOS DEL**

PROYECTO: Asociación de Artesanos Artes del Guadual

OPERADOR: Corporación Industrial Minuto de Dios

FECHA: Noviembre de 2014



PLAN DE NEGOCIOS

INTRODUCCION 5

RESUMEN EJECUTIVO..... 7

3 MERCADO..... 10

3.1. Investigación de mercado 10

3.1.1 Definición de objetivos 11

3.1.2 Justificación y antecedentes del proyecto 12

3.1.3 Análisis del sector..... 14

3.1.4 Análisis del mercado 17

3.2.3 Estrategias de precio..... 40

3.2.5 Estrategias de comunicación 41

3.3.1 Política de ventas y de cartera 46

4 OPERACIÓN 47

4.1 Ficha técnica del producto o servicio..... 47

4.2 Descripción del proceso 52

4.3 Plan de producción 53

4.5 Costos de producción..... 54

4.6 Infraestructura 54

5 ORGANIZACIÓN..... 55

5.1 Estrategia organizacional..... 58

5.1.1 Análisis DOFA 58





PLAN DE NEGOCIOS

5.2 Estructura organizacional	60
6. EGRESOS.....	61
6.1.1 Gastos anuales de administración.....	61
6.1.2 Gastos de personal	62
6.1.3 Gastos anuales de ventas	62
7 FINANZAS	63
7.1 Ingresos	63
7.2. Modelo financiero	63
7.2.1 Balance General	63
7.2.2 Estado de Resultados	65
7.2.3 Flujo de Caja	66
7.2.4 Indicadores Financiero	66
7.2.5 Capital de trabajo.....	66
8 IMPACTO ECONOMICO, SOCIAL Y AMBIENTAL.....	66
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	69
BIBLIOGRAFIA	72
REGISTRO FOTOGRAFICO	73



INTRODUCCION

Los productos derivados de la artesanía son cada vez más globalizados y tienden a ser institucionalizados mediante estándares, lo cual le plantea a los pobladores la necesidad de ajustarse a una concepción universal del arte, y de la satisfacción de necesidades, que rompa el estrecho marco de una estética que pretenda uniformar y desconocer la belleza que existe en la diversidad. Es la expresión de los productos del trabajo humano en su individualidad, pero con la posibilidad de tener acogida en todo el planeta. Tal vez sea una expresión de la identidad local ante la necesidad de un espacio global, mirado como un mercado.

En la actualidad es indispensable crecer globalmente como empresario, por eso si existen las herramientas y es tan posible hacer que un producto llegue a diferentes partes del mundo y además que se sabe que su demanda es buena vale la pena arriesgarse y lanzarse al mercado mundial. Aunque nacionalmente la demanda del producto responda bien, siempre se debe pensar en crecer, en abrir mercados en que se puede obtener una mayor ganancia a un bajo riesgo.

Entre los sectores productivos del país, para los que es importante el mercado internacional, está el artesanal, en razón especialmente del producto, pero para posicionarse en él, debe superar varios obstáculos de orden estructural. El sector artesano fija su estrategia comercial para el mercado externo en función de las virtudes estructurales del producto, es decir, de factores determinados por la agregación de valor cultural tanto como la funcionalidad, en los



PLAN DE NEGOCIOS

cuales la competencia es muy significativa como lo es igualmente el aspecto económico, relativo especialmente a precios. Sin embargo, la aspiración de exportar el producto artesanal se desvanece cuando el artesano se enfrenta con diversas dificultades, especialmente con aquellas que están más directamente relacionadas con el proceso mismo de las exportaciones. Es ese aspecto del trabajo el que se busca solucionar, entre distintas alternativas posibles, determinadas por los diversos factores que intervienen el proceso.

El presente plan de negocios se desarrolla en el tema de la comercialización de artesanías elaboradas por artesanos del Quindío y principalmente por aquellos que se encuentran asociados. Ya que en la mayoría de las ciudades, municipios de nuestro país, estos son productos de gran utilización en el mercado, debido a esto se quiere lograr que las personas tengan mucho más conocimiento acerca del tema y así poderles enseñar los diferentes usos, cuidados. Se determinó bajo qué modelo administrativo trabajará la compañía, a través de una estructura organizacional bien definida, así mismo se describen las actividades y procedimientos propios de una empresa comercializadora de artesanías.



RESUMEN EJECUTIVO

La última década se ha caracterizado por grandes cambios sociales, políticos y económicos, que a su vez han conllevado al establecimiento de un nuevo entorno para los negocios internacionales. Colombia no ha sido ajeno a estos hechos.

Dentro de una sociedad a la que constantemente se le están ofreciendo bienes y servicios; la eventual proximidad de un tratado de libre comercio preferencial, plantea oportunidades y beneficios diferentes a los actuales; por lo cual se considera que ingresar al mercado de la comercialización artesanal, puede resultar atractivo y en la actualidad conveniente, teniéndose en cuenta las condiciones de aceptación que para estos productos se presentan en los mercados internacionales.

El sector artesanal, a pesar de ser bastante explotado, prolífico y exportado, se considera que con diseño, calidad e innovación puede seguir recibiendo nuevas y efectivas propuestas.

El sector de las artesanías en Colombia tiene un gran apoyo de parte de diferentes entidades, privadas, mixtas y públicas las que se ocupan de brindar soporte a las empresas del sector con el fin de capacitar a los artesanos colombianos para que así puedan llegar a ofrecer productos que cumplan con las características, requerimientos y estándares requeridos por los clientes nacionales e internacionales.



PLAN DE NEGOCIOS

La Corporación Industrial Minuto de Dios está llevando a cabo el desarrollo del proyecto Misión Articular Fase de tal manera que al cabo de cierto tiempo quede implementada una entidad organizacionalmente eficiente y con un plan de negocio definido, con una estructura física apropiada y con niveles de eficiencia, productividad y calidad acordes con el mercado actual.

Para ello se cuenta con un grupo de profesionales capacitado para dicha labor, quienes han hecho un trabajo minucioso y concienzudo sobre la situación de los artesanos del municipio de Armenia. Además se han tomado en cuenta las sugerencias y se han corregido en su momento los informes.

En el primer capítulo se describe el mercado el cual demuestra las oportunidades encontradas las cuales dan origen a nuestro emprendimiento.

En el segundo capítulo se detallan los antecedentes de la operación y se hace referencia a la descripción del producto, y por último se planteó la ficha del mismo.

En el tercer capítulo se explica la matriz DOFA determinando la organización y gestión administrativa, en la cual denotamos el aspecto técnico del proyecto, definimos la situación actual del producto, la infraestructura a utilizarse, así como la materia prima, maquinarias y herramientas, exponiendo al final la cartera de productos que la empresa ofertara.



PLAN DE NEGOCIOS

Para finalizar se presentan las conclusiones y recomendaciones que surgieron a lo largo del plan de negocios y el desarrollo del presente proyecto.



3 MERCADO

3.1. Investigación de mercado

La investigación de mercado es una técnica que permite recopilar datos, de cualquier aspecto que pretende conocer para, posteriormente, interpretarlos y hacer uso de ellos. Toda esta información se recopila bajo un enfoque objetivo y sistemático que requiere la Asociación para la toma de decisiones, ésta debe ser confiable y relevante para actuar de manera rápida y segura en desarrollo de estrategias que sirvan de ayuda para despejar interrogantes tendientes a lograr satisfacer las necesidades del consumidor.

En el desarrollo del presente proyecto, se utilizaron las técnicas de la entrevista y el sondeo de mercado, las cuales tienen como objetivo en realizar una interrogación de manera sencilla a los actores de los cuales se desea obtener la información necesaria para la investigación. Se efectuó la entrevista haciéndoles a las personas definidas preguntas abiertas y dirigir la entrevista de acuerdo a las respuestas que vaya dando el entrevistado, por ejemplo, explica las preguntas difíciles, obvia algunas preguntas que estaban programadas, ahonda en otras o las modifica.

Para la Asociación de Artesanos Artes del Guadual se realiza esta investigación basándonos en la situación actual de los artesanos y con el propósito de proyectar el funcionamiento con mejores índices de eficiencia y optimizar los objetivos de la entidad.





PLAN DE NEGOCIOS

Un estudio de mercado debe servir para tener una noción clara de la cantidad de consumidores que habrán de adquirir el bien o servicio que se piensa vender, dentro de un espacio definido, durante un periodo de mediano plazo y a qué precio están dispuestos a obtenerlo. Adicionalmente, el estudio de mercado va a indicar si las características y especificaciones del servicio o producto corresponden a las que desea comprar el cliente. Brindará igualmente qué tipo de clientes son los interesados en los bienes, lo cual servirá para orientar la producción del negocio. Finalmente, el estudio de mercado dará la información acerca del precio apropiado para colocar el bien o servicio y competir en el mercado, o bien imponer un nuevo precio por alguna razón justificada.

Por otra parte, cuando el estudio se hace como paso inicial de un propósito de inversión, ayuda a conocer el tamaño indicado del negocio por instalar, con las previsiones correspondientes para las ampliaciones posteriores, consecuentes del crecimiento esperado de la empresa.

Finalmente, el estudio de mercado deberá exponer los canales de distribución acostumbrados para el tipo de bien o servicio que se desea colocar y cuál es su funcionamiento.

3.1.1 Definición de objetivos

El principal objetivo del presente estudio de mercado es obtener información que ayude a la Asociación para enfrentar las condiciones del mercado, tomar decisiones y anticipar la evolución del mismo.





Esta información debe de ser lo suficientemente veraz para poder demostrar:

- Que existe un número suficiente de consumidores con las características necesarias para considerarlo como demanda de los productos que se desean comercializar.
- Que dichos consumidores pueden ejercer una demanda real que justifique la producción que se piensan ofrecer.
- Que se cuenta con las bases para utilizar canales de comercialización adecuados.
- Que podemos calcular los efectos de la demanda con respecto a productos sustitutos y complementarios.

3.1.2 Justificación y antecedentes del proyecto

La historia de la humanidad está directamente ligada con la calidad y creatividad de productos en materia artesanal desde los tiempos más remotos. Para aclarar el contexto del significado de artesanía, se refiere “tanto al trabajo del artesano (normalmente realizado de forma manual por una persona sin el auxilio de maquinaria o automatizaciones), como al objeto o producto obtenido en el que cada pieza es distinta a las demás. La artesanía como actividad material se suele diferenciar del trabajo en serie o industrial”.¹

¹ Fuente: <http://es.wikipedia.org/wiki/Artesania>

En nuestro país las primeras artes manuales que se encontraron fueron las indígenas quienes basaban su producción en bienes útiles, rituales y estéticos, establecidas directamente por el medio ambiente físico y social, que constituye la expresión material de la cultura de comunidades con unidad étnica y relativamente cerradas; elaboradas para satisfacer las necesidades sociales, en la cual se integran, como actividad práctica, los conceptos de funcionalidad y arte.

La artesanía es una actividad de transformación para la producción de bienes a través de oficios que se llevan a cabo con predominio de la energía humana, de trabajo físico y mental, complementada con herramientas y máquina relativamente simple y condicionada por el medio ambiente físico, por el desarrollo histórico y cultural.

Con el fin de continuar con el fortalecimiento de la competitividad y desarrolla de la actividad artesanal del Quindío, Artesanías de Colombia S.A. en conjunto con la Corporación Industrial Minuto de Dios, pretenden propiciar dinámicas de desarrollo económico, comercial y productivo del sector. Se emplean dos lineamientos importantes:

1. Transferir herramientas metodológicas a los diferentes actores locales del Departamento del Quindío, con el fin de potencializar las capacidades locales de las comunidades con vocación artesanal del Departamento.
2. Estimular a los actores locales del Departamento del Quindío a la formulación y ejecución de proyectos orientados al sector.

3.1.3 Análisis del sector

Artesanías de Colombia, con base en el “Estudio Ocupacional del sector artesanal”, estima que 260.000 personas están vinculadas directamente al sector artesanal en calidad de artesanos, y que 1.200.000 están relacionadas con el sector ya sea como artesanos de dedicación temporal o como agentes comerciales, de prestación de servicios de desarrollo y otros aspectos de la actividad artesanal. En 1994 Artesanías de Colombia realizó el Censo Económico Nacional del Sector Artesanal, y se actualizó en 1998. La cifra de censados ascendió a 58.821 artesanos que dieron información sobre aspectos sociográficos tales como la localización geográfica, la educación, el aprendizaje del oficio artesanal; la vivienda; la producción, en cuanto a la tecnología, las materias primas, la mano de obra y los oficios artesanales; la organización; el mercado y la comercialización, con base en los resultados se sustenta la información del siguiente Plan de Negocios que, pese a las dificultades en los aspectos enumerados, demuestra que el país cuenta con una gran riqueza artesanal en todas las regiones.

Los oficios más importantes y con un mayor número de artesanos dedicados a estas actividades son la tejeduría, con el 57,52%, la madera, con el 13,48%, y la cerámica, con el 7,37%. Otros oficios que se destacan son el cuero y productos lúdicos, los cuales señalan una relativa importancia poblacional de 8%.

El aprendizaje de los oficios artesanales generalmente se realiza en el ambiente familiar a través de su descendencia. Solo 7% de la población recibe capacitación en las técnicas artesanales a través de cursos y talleres.

Las condiciones de marginalidad económica y social del sector se reflejan en los bajos niveles de escolaridad. Un 17% de la población es analfabeta, cifra superior al promedio nacional que está por debajo del 5%. Del 52% que



PLAN DE NEGOCIOS

asistieron a la primaria, tan solo el 18% la terminaron. Un 26% inició estudios secundarios, de los cuales culminaron el 8%, y tan solo un 3% accedió a la educación superior técnica universitaria.

Los bajos niveles de escolaridad se relacionan con el hecho de que el aprendizaje de los oficios artesanales es de carácter informal, y se da en el contexto familiar y por iniciativa personal, mediante la participación directa en los procesos productivos. El carácter de su aprendizaje es altamente informal y se concentra en el aspecto técnico del proceso y en el formal del producto, donde juega un papel preponderante la intuición potenciada por el ejercicio cotidiano del trabajo. El 48,32% aprende el oficio en su hogar, el 14,39% en talleres particulares como aprendiz, y por un sistema de cursos de capacitación en oficios, únicamente el 7,32%.

El 56,11% del sector artesanal desarrolla su actividad en pequeñas unidades productivas y en forma individual. Algunos de los problemas que afrontan estos talleres son: dificultades por escasez de mano de obra (21,33%), inestabilidad (10,89%) y falta de personal calificado (8,96%).

En lo que respecta a niveles y grados de organización, el censo reveló que el 82,38% de los artesanos no ha participado en ningún tipo de organización, y que sólo el 12,81% pertenece a organizaciones gremiales, comunitarias y para la producción y comercialización.

La mayor parte de la producción artesanal se vende en los talleres o viviendas. Un 0,30% se vende en plaza de mercado y únicamente el 11,58% vende en otros sitios; el 0,03% de los artesanos participa en ferias artesanales y el 0,01% en forma ambulante. De igual manera, el 85,16% de la producción se vende en los municipios de origen, el





PLAN DE NEGOCIOS

8,18% en otros municipios, y solamente el 3,45% en otros departamentos, lo que explica las grandes debilidades existentes en los procesos de comercialización.²

Las características más importantes sobre la mano de obra son la escasa división del trabajo y la vinculación del núcleo familiar a los procesos productivos que revisten una gran tendencia a la informalidad y de inestabilidad, es decir, alta rotación de personal y aguda tendencia hacia otras actividades económicas.

Con respecto a la producción, existen limitaciones en la oferta de determinado tipo de artesanías, tal es el caso de algunos productos como los calados, los cuales generalmente se producen por pedido, y por la deficiente sincronización logística, la entrega es algo tardío dada la lentitud del proceso productivo. Además, la escasa división del trabajo, la informalidad y la inestabilidad presente en la alta rotación del personal generan una aguda tendencia hacia otras actividades económicas.

Para que exista una adecuada y eficiente organización de la producción, es necesario organizar los talleres y que exista una división funcional del trabajo con especialización en las diferentes etapas del proceso productivo.

La producción de artesanías se caracterizaba, unos años atrás, por una producción ineficiente, debido principalmente a la falta de estructuración en los procesos y a la carencia de documentación de los mismos. El personal de la organización desconocía los procedimientos y el papel que desempeñaba en ellos, propiciando así desorden de tipo

² Fuente: Informe del Sistema Nacional de Cultura: Artesanías



administrativo, productivo e incluso logístico, todos estos factores determinantes a la hora de enfrentar mercados internos y externos.

El proceso tecnológico de producción artesanal se fundamenta en el trabajo preponderantemente manuales y uso de herramientas relativamente simples, el 84% de la población artesanal usa de forma predominante herramientas con bajo agregado tecnológico. Algunas de las razones que explican esta situación, son la baja inversión de capital fijo, falta de investigación sobre adaptación y adecuación de procesos adecuados que permitan la competitividad de la artesanía, y dificultades para acceder a créditos.

3.1.4 Análisis del mercado

En términos ambientales, la guadua ofrece innumerables beneficios:

1. Se reproduce a través de sus cogollos y el manejo sostenible y adecuado de sus cultivos, siendo una alternativa a la preservación de maderas finas, escasas o que están en vías de extinción.
2. Crece muy rápidamente, por lo cual su aprovechamiento comercial es mucho más precoz que el de los árboles.
3. Ayudan al mantenimiento del equilibrio hídrico sostenible y aseguran las riberas de los ríos.
4. Atraen la fauna y la flora enriqueciendo el ecosistema.
5. Captan mucho más CO₂ que otros árboles.
6. Acepta y favorece intercalado con otros cultivos.

PLAN DE NEGOCIOS

Y en términos económicos, la especie ofrece una multiplicidad de usos dentro de los que se destacan:

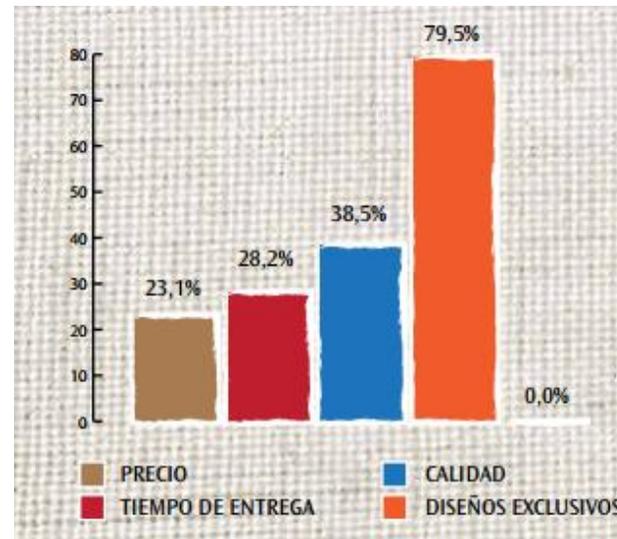
- ✓ Material de construcción (esterillas) o de actividades agropecuarias (cercas, bancas, trinchos, canales, tutores)
- ✓ Productos industrializados (paneles, aglomerados, pisos, laminados, muebles, pulpa y papel, palillos)
- ✓ Productos artesanales o de diseño (alfombras, utensilios de cocina, bolígrafos, instrumentos musicales, lámparas, entre otros)
- ✓ Producto alimenticio
- ✓ Planta decorativa

Recientemente, el aumento de áreas cultivadas en guadua, especialmente en el Eje Cafetero, ha despertado un gran interés por aprovechar las oportunidades económicas que ofrece el recurso generando importantes iniciativas para fomentar la industrialización de la Guadua, destacándose la conformación del Microcluster de la Guadua y de la Cadena Productiva de la Guadua en el marco de la política de Competitividad de los últimos gobiernos. Este interés ha sido apoyado por instituciones de cooperación internacional, específicamente la Agencia de Cooperación Alemana – GTZ- que adelanta desde 2001 el Programa Bambú- Guadua, dentro de la Estrategia de Asistencia Técnica Forestal para Colombia, programa que ha realizado una serie de estudios técnicos, ambientales, sociales y económicos que contribuyen al despegue de la industrialización de la Guadua.

Los artesanos miembros de la Asociación de Artes del Guadual, consideran que las ventajas competitivas que les brindan posicionamiento y reconocimiento a sus artículos, el 79.5% piensan que el factor diferenciador son los

diseños exclusivos. Seguido por la calidad de los productos con un 38.5%, tiempo de entrega con un 28.2% y el precio con un 23.1%.

Ventajas Competitivas



Fuente: Proyecto CYTED-RIFTA, 2011

El sector productivo artesanal se ha convertido en una base importante para el desarrollo del país en la medida en que involucra, según información del Censo Económico Nacional del Sector Artesanal. Según información del Censo Económico Nacional del Sector Artesanal, aproximadamente 350.000 personas en áreas urbanas y rurales,





indígenas, afro descendiente, raizal, etc., se dedican a diferentes oficios artesanales, representando el 15% del empleo de la industria.

Esta variedad de oficios y productos en diferentes regiones de Colombia hace complejo nuestra realidad social; el lograr que estas comunidades puedan tener elementos comunes, respetando las diferencias que los hagan parte de una cadena de valor que beneficie su economía y su entorno cultural, haciéndolos a su vez participes del desarrollo del país.

Al lograr fortalecer la cadena de valor, se podría mitigar problemas como la informalidad del sector y la falta de interés de las nuevas generaciones por incursionar en el negocio de la artesanía, ofreciéndoles oportunidades de involucrarse en los talleres familiares o incluso formar sus propias empresas al mostrar al sector artesanal como una oportunidad de crecimiento y emprendimiento laboral real.

Según el Censo Económico Nacional de este sector, un 57,5% de los artesanos colombianos se dedican a los oficios de tejeduría (en todas sus variantes). El resto se ocupan en el trabajo en madera (13,5%); en la alfarería y la cerámica (9,8%); en la marroquinería (3,5%), y en la joyería-orfebrería (2,4%). La artesanía colombiana tiene gran aceptación entre los compradores del mundo, debido a la variedad de artículos, al dominio de materiales y técnicas únicos, y a que es portadora de una mezcla de elementos precolombinos, españoles, nativos y afroamericanos.



PLAN DE NEGOCIOS

La Asociación de Artesanos Artes del Guadual está compuesta por 20 miembros, los cuales se dedican a desarrollar diferentes productos elaborados en guadua para diversos usos. Entre sus ventajas competitivas se encuentra que la guadua es un recurso abundante a otros recursos explotados forestalmente en el país. Son aproximadamente 51.000 hectáreas de las cuales 46.000 son guaduales naturales y 5.000 son hectáreas establecidas, aunque se estima que el número de éstas debe incrementarse para que su cultivo ofrezca mejores resultados económicos e industriales.

La Corporación Industrial Minuto de Dios, mediante la técnica de entrevistas y trabajo de campo realizó una investigación que permitió conocer la situación inicial de la Asociación. Actualmente el artesano está requiriendo mejorar sus procesos de producción, sus fuentes de financiación para aumentar su capacidad productiva y optimizar su componente de comercialización mediante la creación de nuevas formas de ofrecer los artículos artesanales al mercado regional, nacional e incursionar de una manera más permanente en el mercado internacional.

Una paradoja global que se presenta es el requerimiento del consumidor que va en aumento: a mayor oferta y diversificación, mayor exigencia. Hay un mercado creciente que busca lo único, lo auténtico; la referencia de la autenticidad es lo genuino del patrimonio cultural del artesano. La globalización y los productos homogéneos que han resultado de corporaciones que han desarrollado marcas globales, sin lugar a dudas, han creado un nicho para la creatividad, la innovación y lo único. En este contexto, hay una demanda creciente por el diseño bien aplicado, gran parte del cual proviene de la cultura local, de la imaginación y de la destreza de los artesanos creativos.





PLAN DE NEGOCIOS

De ahí la proyección de las organizaciones y promotores de la artesanía, a favor de que se estrechen más los lazos entre diseñadores y artesanos. Debido a la brecha de comunicación entre productores y consumidores, se ve el diseñador como un intermediario indispensable, como un “puente” entre la destreza del artesano y su conocimiento del quehacer. No hay duda que puede surgir un enfoque innovador de la artesanía, con la introducción del diseño en varios aspectos, por ejemplo con relación a la elección de materiales alternativos y tecnologías apropiadas o a la definición de nuevas gamas de productos.

La población artesana desde el punto de vista técnico está dividida por oficios, los cuales constituyen los campos de especialización de sus líneas de producción. La producción artesanal, en cuanto al oficio artesano, se define como el conjunto operativo, integral y sistemático de procesos de producción de bienes, los cuales se enmarcan en las destrezas adquiridos y desarrollados por la tradición sociocultural de los pueblos. El oficio artesanal constituye una clase de procesos productivos que, a su vez, pueden comprender líneas específicas de producción. En otras palabras, es una actividad especializada de trabajo productivo.

La dinámica comercial del sector, en el ámbito nacional, se distribuye en 85.16% de ventas en el municipio de origen, 8.18% en otros municipios y solo el 3.45% en otros departamentos.³

En lo referente a la comercialización Internacional, la artesanía colombiana presenta niveles de competitividad, dada la gran variedad de artículos, de diseño, materiales y técnicas, gracias a la diversidad cultural del país, que permite

³ Fuente: *Diagnóstico del sector artesanal*



una mezcla de elementos precolombinos, españoles, nativo y afroamericano. Sin embargo las exportaciones colombianas del sector han presentado un comportamiento fluctuante. Desde 1993 se registra un crecimiento de las exportaciones (según registros de valor F.O.B. – entrega en puerto – liquidados en dólares), pero en 1996 el total decrece a 48% y en 1997 el decrecimiento fue 23%. En 1998 este valor en dólares registra un cambio positivo de 22%, tal como muestran el siguiente cuadro y respectiva gráfica.

EXPORTACIONES DE ARTESANIAS COLOMBIANAS 1993-1998
(kilo Bruto, Kilo Neto y Valor FOB (US))

AÑO	KILO BRUTO	KILO NETO	VLR.FOB (US)
1993	12,493,567	11,640,113	38,323,612
1994	12,814,238	11,879,750	42,523,285
1995	15,678,095	14,699,540	42,986,309
1996	7,295,746	6,893,523	28,795,420
1997	5,306,230	4,921,089	23,334,692
1998	10,672,720	9,742,878	30,089,411
TOTAL	64,260,596	59,776,893	206,052,729

Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadística





El bambú es de la familia gramínea. No es una madera propiamente dicha, sino una madera con fibras que tienen calidades superiores al hierro. Puede ser tan resistente como él, pero es mucho más flexible y su costo es infinitamente menor.

Cerca de 2.2 billones de personas dependen del bambú para su alimentación, vestuario, y algunos accesorios entre otros. Además el bambú maduro se ofrece como material de construcción que puede ser un sustituto de la madera y en algunos casos del hierro.

Algunos de los problemas asociados con el bambú, pueden ser minimizados creando láminas de las tiras de bambú. Estas se hacen por una simple división de la totalidad de la vara, en pequeñas tiras que luego son presionadas y laminadas para crear una gran variedad de productos.

El bambú colombiano ha sido catalogado por institutos de investigación asiáticos, europeos y americanos, como una de las tres mejores especies existentes en la naturaleza. Colombia tiene numerosas especies de bambú dentro de sus recursos naturales.

El eje cafetero tiene actualmente 15.585 hectáreas con Guadua, de las cuales 14.272 corresponden a guaduales naturales y 1.575 son bosques plantados, en su mayoría con fines conservacionistas.

Los recursos de Guadua en la región del estudio se estiman en 18.440 ha., área que representa el 62% del área total colombiana de Guadua (área total colombiana: 29.840 ha).

Áreas de Guadua en el Eje Cafetero y el Valle

Departamento	Área Guaduales (ha.) 1999*	Área Guaduales (ha.) 2002**
Caldas	2.500	2.019
Quindío	5.840	5.215
Risaralda	2.600	2.972
Valle	7.500	7.520
Colombia total	29.840	n/d

*Fuente: Herrera y Ospina, 1999. p. 35

El sector artesanal es el más dinámico y más vital dentro del clúster de la Guadua. El número de Artesanos está creciendo y la oferta de productos está ampliándose permanentemente. Sin embargo en términos del consumo de materia prima, este sector no consume una parte importante de la Guadua cosechada cada año, pero el valor agregado producido es alto y muestra los potenciales que esperan en este mercado.

Dentro de este grupo se encuentran actores que tradicionalmente han trabajado con la Guadua y sus productos (cepas, sobrecasas, copos, rizomas) y otros que actúan como intermediarios que compran artículos a artesanos en

diferentes municipios principalmente del Eje Cafetero y luego los revenden en ciudades como Bogotá, Medellín o Cali, especialmente en épocas de ferias, exposiciones artesanales o fiestas municipales. También hacen parte de éste grupo, aquellas personas que reciben alguna formación universitaria, tales como diseñadores industriales y estudiantes de artes plásticas que experimentan con materiales alternativos o que tienen algún contacto con el recurso a lo largo de su plan de estudio⁴. Este tipo de actores están presentes en las ciudades de Pereira, Armenia y Manizales, donde existen instituciones académicas que desarrollan diferentes iniciativas con respecto a la Guadua y sus productos asociados.

El sector de Artesanías de Colombia es uno de los que más atención y apoyo ha venido recibiendo en los últimos años debido, entre otros factores, a su gran demanda de mano de obra, que lo ubica en participación con un 15% en la ocupación en el sector manufacturero con 350.000 personas aproximadamente y de las cuales un 70% son de dedicación exclusiva; favoreciendo también las políticas de empleo nacionales, ya que no sólo les permite mantener una ocupación sino generar nuevos puestos de trabajo a los artesanos colombianos.

Según el Censo DANE para el año 2011, en el Quindío, la población llegó a los 518.691 habitantes. El censo estima como población del municipio de Armenia un total de 290.480 habitantes, de los cuales el 97.23% residen en el casco urbano y el restante 2.77% en el área rural, evidenciando una de las densidades poblacionales más altas del país

⁴ Por ejemplo en la Facultad de Ciencias Ambientales, algunos estudiantes del Programa Administración del Medio Ambiente tienen conocimiento de las diferentes actividades que desarrolla la entidad en convenio con otras instituciones como GTZ, CARDER, SENA, entre otras, con respecto al recurso Guadua, situación que los ha motivado a trabajar con éste, transformándolo y comercializando diferentes artículos, generalmente utilitarios

2.223 hab. /km². Aproximadamente existen 600 personas dedicadas a la actividad artesanal, de las cuales 437 aproximadamente elaboran productos de artesanías y los restantes son comercializadores o proveedores.

Como cualquier otra actividad empresarial, la sostenibilidad de las actividades artesanales, está supeditada a dinámicas del mercado global de manera competitiva e innovadora, lo que exige por parte de los artesanos modelos productivos que consideren factores claves como lo son: artefactos (artesanías), que surgen de una memoria cultural, una tecnología representada en la acumulación de un conocimiento tradicional aplicado a un objeto y los recursos naturales que garanticen la permanencia de un capital natural, factor importante para la permanencia de los productos artesanales tradicionales (Pacheco, Gómez y Barrero, 2009).

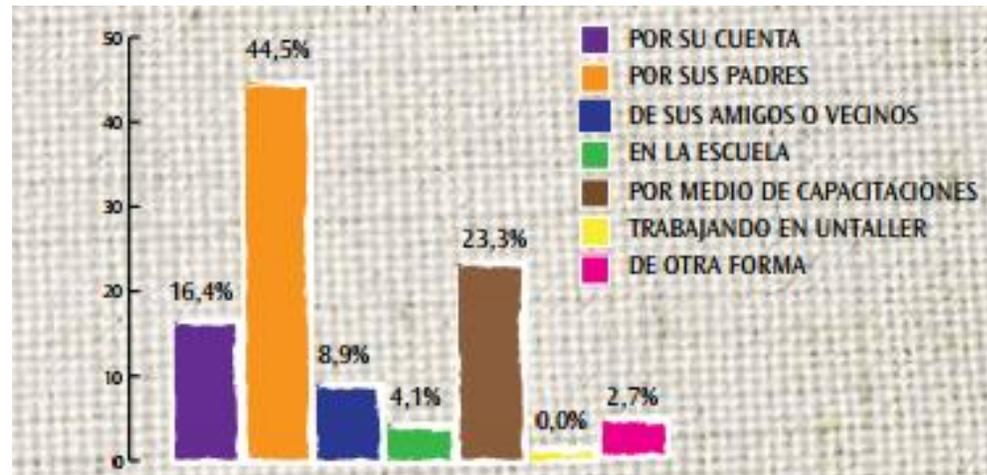
Las artesanías son reconocidas en el mundo por sus variados diseños, su carácter exótico, y sobre todo por su calidad. No obstante, las formas de organización de los artesanos, no han permitido un adecuado desarrollo, crecimiento y fortalecimiento del sector (Acevedo y Gazabón, 2009). Es así como instituciones gubernamentales, educativas y grupos de investigación, vienen adelantando programas de fortalecimiento de las redes de artesanos a nivel nacional e internacional, buscando dinamizar el sector, con el apoyo de recursos del orden nacional e internacional.

El aprendizaje de la actividad artesanal se establece en contextos principalmente locales, con poca transmisión del conocimiento de las técnicas artesanales especialmente en textiles, donde el aprendizaje ocurre dentro de los círculos más próximos entre los artesanos y su familia o comunidad.



Se observa que la intervención de las entidades de educación superior y de formación técnica, apenas comienza a incidir sobre la formación de los nuevos artesanos. Es de anotar la importancia en el aprendizaje de las capacitaciones entregadas ya sea por instituciones o proyectos relacionados con la artesanía que representan el 23.3%.

Medios de aprendizaje del oficio artesanal



Fuente: Proyecto Cyted-Rifta, 2011

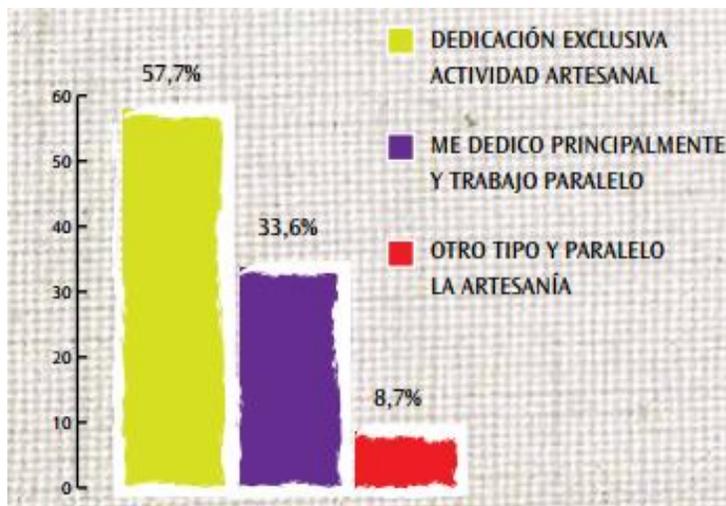
En la figura se muestra los medios empleados para el aprendizaje del oficio. Se confirma que el porcentaje mayor 44.5% de los artesanos aprendió su oficio gracias a sus padres, 23,3% por medio de capacitaciones, el 16,4% aprendió su oficio por su cuenta, mientras que el 8,9% aprendió gracias a amigos o vecinos.





De acuerdo a la investigación de mercados realizada por el equipo de trabajo, los artesanos manifestaron en un 57,7% tener una dedicación exclusiva a la producción de artesanías, seguidos por un 33,6% que manifestaron que se dedican a la actividad pero paralelamente desarrollan otras actividades productivas (agricultura, modistería, otras).

Dedicación actividad artesanal



Fuente: Proyecto Cytcd-Rifta, 2011

Lo anterior permite evidenciar que aun cuando un alto porcentaje de los artesanos se dedican a la actividad artesanal como generadora de ingresos para ellos y sus familias, todavía esta actividad no alcanza a garantizarles a todos los ingresos que requieren para dedicarse de manera permanente a ella.



PLAN DE NEGOCIOS

El género dominante en el sector artesanal del departamento del Quindío son las mujeres con un 60%. Con respecto al estado civil 38% de los artesanos de la región son casados, una cifra similar a los artesanos solteros que corresponden al 32%. En menor participación se encuentran quienes están en unión libre (16%). La mayoría de los artesanos del departamento superan los 31 años de edad (67%), la cantidad de artesanos en el rango de 18 - 30 años y quienes son mayores de 55 años, son el 17% y 15% respectivamente. El estrato socioeconómico predominante en el sector es el 2, al que pertenecen 46% de los artesanos, seguido del estrato 1 con 26% y el 3 con un 19%; existe una leve participación del estrato 4 con 5% y el 5 con 1%. En lo que respecta al carácter de la vivienda o habitación, el 37% de los artesanos habita en vivienda arrendada, mientras que el 32% en vivienda propia y el 20% lo hace en casa familiar, 9% en vivienda prestada. (Cuéllar, 2010).

Se evidencia que son pocos los artesanos afiliados al Régimen Contributivo (25,98%), siendo superados por quienes se encuentran registrados en el Sistema de Identificación de Potenciales beneficiarios de Programas Sociales – SISBEN que representan el 58,27%, mientras que el 12.60% de los artesanos no están afiliados a ningún régimen de salud. Además, el 90% de los artesanos no cotizan pensión.

En cuanto al régimen legal los artesanos del Quindío pertenecen 95% al Régimen Simplificado y el 5% restante al Régimen Común. El 70% de los artesanos no se encuentran inscritos a Cámara de Comercio mientras que el 30% si lo están.

El sistema de contratación en el sector artesanal, es generalmente verbal con 75.17%, mientras que el 17.63% están contratados por prestación de servicios y 10% a término fijo.

El 50% pertenecen a un grupo artesanal y el mismo porcentaje aún no pertenece a alguno de dichos grupos (Cuéllar, 2010). Relacionado a esta cifra, Artesanías de Colombia hace un diagnóstico en el que resalta la cultura individualista del artesano y de quienes aprovechan la materia prima, haciendo referencia al trabajo de agentes como las corporaciones autónomas regionales (CAR) y Actuar Famiempresa Armenia, los que a través del apoyo a procesos asociativos han facilitado la existencia de:

- Asociación guadueros del Quindío
- Asociación Artes del Guadual
- Asociación Manos Artesanas
- Asociación artesana ASOMUC
- Asociación campesina “tecniguadua ASOCATEG”

En el Eje Cafetero (conformado por los departamentos de Caldas, Risaralda, Quindío) el oficio más destacado es el de la guadua, siendo el Quindío el que concentra el mayor número de artesanos. (Artesanías de Colombia). La Corporación Autónoma Regional de Caldas [CORPOCALDAS] y Cámara de Comercio de Manizales (2002), señala que en la región se han realizado estudios e investigaciones referentes al tema de la guadua por más de 30 años “por parte de entidades, técnicos, docentes y estudiantes” (p.9). Además CORPOCALDAS y Cámara de Comercio de Manizales afirman que éstos han abordado temáticas referentes a la “producción de plántulas, métodos de propagación, manejo y administración de áreas productivas han desarrollado importantes proyectos donde esta especie ha sido utilizada como material para reforestación en la recuperación de suelos, control de erosión y construcción de viviendas”.

Los proyectos de Guadua están incluidos en los Planes de Desarrollo a nivel departamental y municipal, aspecto que garantiza el apoyo de las entidades públicas y privadas al sector.

3.1.5 Análisis de la competencia

El sector se caracteriza por la falta de asociación y del trabajo cooperativo. Además, se enfrenta a problemas para la consecución de materias primas sostenibles, otros relacionados con la producción –que incluye el precio, la calidad y el diseño- y, con dificultades para la comercialización de los productos y el acceso a los mercados.

La politización de las asociaciones, la apropiación de ideas de otros y la competencia desleal limitan a las asociaciones existentes cumplir a cabalidad con el objeto de su creación. Adicionalmente a su falta de colaboración, los muchos requisitos que se les exigen a los artesanos para poder inscribirse como tal en las entidades públicas y privadas que los agrupan les impide ser beneficiarios de sus programas y proyectos y peor aún, a acceder a créditos y beneficios económicos de fuentes de cooperación y cofinanciación y que se le suma además, la carencia de información sobre los programas gubernamentales y sociales de promoción de la actividad y acceso a recursos de crédito.

Así mismo, las estructuras organizacionales de las unidades productivas y de las mismas asociaciones de artesanos carecen de sistemas operativos, funcionales y gerenciales eficientes que les no les permite crecer y fortalecerse.



PLAN DE NEGOCIOS

El proceso de producción artesanal demanda crecientes cantidades de recursos naturales vegetales como hojas, cortezas, frutos y troncos, recursos animales como pieles, conchas, lanas y seda, de recursos minerales como carbón y marmaja y de materiales industriales utilizados como materia prima o insumos como leña o carbón mineral para la cocción ceramista; tintes químicos, telas e hilos. A su vez elabora productos y arroja desechos que necesariamente causan impacto en el ambiente. *“El 73% de las materias primas de origen vegetal utilizadas por los artesanos colombianos se encuentran en condiciones silvestres, como parte de los diversos ecosistemas existentes en el país”*⁵

No todos los artesanos cuentan a su alrededor con la toda materia prima necesaria para terminar su producto -que por lo general son también de producción artesanal- y muchos de ellos dependen de proveedores y comercializadores, de las leyes del mercado y de la capacidad de pago en al momento de querer realizar su trabajo.

Igualmente, la materia prima de buena calidad no es fácil de encontrar. Por ejemplo, los ceramistas dependen de los productores de arcillas, gredas y barros, entre otras, que en muchas ocasiones son de mala calidad y que a su vez no permiten al artesano que la transforma producir una manualidad de buena calidad.

La falta y el empleo de herramientas rudimentarias demoran los trabajos y no le al permite artesano cumplir a tiempo con los compromisos adquiridos con los comercializadores, quienes los castigan con la no compra de sus productos en siguientes ocasiones.

⁵ Linares C. Edgar, “Flora Artesanal Colombiana”. Artesanías de Colombia, Bogotá, 1990



PLAN DE NEGOCIOS

El acceso a los mercados internacionales es complejo. Un proceso exitoso de exportación les exige a los empresarios conocer los requisitos sanitarios, normas técnicas, de mercado, de empaque y embalaje y demás que puedan exigir las autoridades del país de destino para la introducción de sus productos, además le obliga a identificar las trabas adicionales al mercado como las impuestas por Estados Unidos, que establece cuotas de entrada productos textiles a su territorio.

“Sumado a los procedimientos y requisitos, los pequeños empresarios se enfrentan también con dificultades de costos y acceso a la información del mercado sobre compradores externos, precios de compra de las mercancías exportables, capacidades de pago de los potenciales compradores, calidades exigidas y, entre otras, legislación comercial de los países con los que potencialmente se establecerían las relaciones comerciales. Los riesgos de una exportación frustrada en un pequeño empresario pueden representarle problemas económicos posteriores”⁶

La situación actual de las artesanías en Colombia, no representa únicamente mirar la capacidad para producirlas con calidad, creatividad e imagen en el mercado, sino también la forma como más se puede hacer sostenible y con impacto social las artesanías Colombianas, en este sentido ello implica enseñarles a los artesanos como producirlas, cuál es su utilidad y beneficio, cómo venderlas y promover la imagen o marca de estas, cómo valorarlas (especialmente como algo representativamente cultural) y cómo proveerse de los materiales más adecuados, económicos y sostenibles para estas, ello implica un camino muy largo que deja decir que las artesanías en Colombia no han sido suficientemente valoradas como merece, especialmente cuando el potencial a nivel internacional de estas

⁶ **Dabat, Germán.** “Tecnologías en las políticas municipales de comercio exterior”. Instituto Internacional de Gobernabilidad de Cataluña IIG-Boletín electrónico 138. Barcelona del 18 de marzo de 2003. Página 3



PLAN DE NEGOCIOS

ha sido muy ignorado por los bajos estratos de nuestro país. Con todo ello se puede entender la importancia que tiene comprender lo que sucede en la propia nación, especialmente porque ello es muy crucial para determinar la capacidad de esta, o incapacidad de la misma, en su conocimiento, organización e infraestructura para crear y mantener una significativa ventaja competitiva en términos internacionales, a partir de lo mismo se hace aún más importante realizar un análisis del panorama internacional para las artesanías Colombianas, como empresarias como tal y los aspectos que necesitan mejorar.

El panorama de abandono del sector de las Artesanías de Colombia, ha cambiado, mostrándose un leve aumento en el apoyo hacia este, debido entre otros factores, a “una gran demanda de mano de obra, que se ubica con una participación de un 15% en la ocupación en el sector manufacturero con 350.000 personas aproximadamente, lo que ha favorecido las políticas de empleo nacionales, generación de nuevos puestos de trabajo a los artesanos colombianos. En dichos términos según estimaciones de Artesanías de Colombia, 260.000 personas producen artesanías, cifra que representa un 15% de la población de la industria manufacturera”.⁷ Lo cual hace un llamado a darle gran importancia al sector de artesanías como alternativa de empleo y creación de empresa para mejorar las condiciones de vida de la mujer y hacer con ello un impacto social y económico con equidad de género en el país, aspectos que en su conjunto hacen más importante la necesidad de comercializar a nivel internacional con una labor nacional, enfocada en el fortalecimiento de la producción en el sector, como base para responder productiva y competitivamente a la demanda.

⁷ Artesanías Colombianas. <http://www.productosdecolombia.com/main/Colombia/Artesanias.asp>. 2011.



A nivel nacional, la competencia está representada por Comercializadoras Internacionales de Artesanías, muchas de ellas ubicadas en la ciudad de Cali y cuyos mercados son los países de Europa y Norteamérica.

Es importante tener en cuenta aquellas empresas colombianas que sin ser C.I. presentan historia exportadora tales como Bico Internacional S.A., y Cerón Lizcano Lizardo, que vienen exportando madera y cerámica a República Dominicana; Artecol con estatuillas de madera hacia España, Tejar y Santa Teresa con cerámica hacia Venezuela.

Los proyectos de Guadua están incluidos en los Planes de Desarrollo a nivel departamental y municipal, aspecto que garantiza el apoyo de las entidades públicas y privadas al sector.

Comercializadora de productos Artesanales

Bogotá	
C.I. Panaldex Ltda.	Xileno y artesanías
C.I. Mercados Ltda.	Artesanías y Cerámicas
C.I. Aan Agustin Artesanías Ltda.	Artesanías
C.I. Full Line Traders Ltda.	Artesanías en arcilla, en madera y en cuero rep
C.I. Vimag Ltda.	Productos Químicos, artesanías, esmeraldas fl
C.I. CulturasLejans Ltda.	Artesanías en arcilla, cerámicas esculturas
C.I. Naturandina Ltda.	Productos alimenticios, artesanías y libros
C.I. Conservacion y Espacio Ltda.	Artesanías precolombians elementos de constr
C.I. Quinta Dimensi'n Ltda.	Artesanías
C.I. The Pottery	Artesanías
C.I. G.A.G. Gems Emeral Ltda.	Esmeraldas Atesanías en Cerámica
C.I. Legal Trade	Licor de Café, Artesanías, articulos de Marroqu

Fuente: Intlexport, Proexport.com.co





La variedad de productos y técnicas artesanales ofrece al mercado un sin número de artículos que bien pueden ser utilizados como objetos decorativos o de uso diario. Así mismo, cada empresa está en posición de elegir una gama de artículos que comercializar ya sea en función de su técnica, diseño u origen.

3.2 Estrategias de Mercados

3.2.1 Concepto del producto o servicio

Los productos que se tuvieron en cuenta en el presente plan de negocios fueron los más representativos por su aplicabilidad, comercialización oportuna y estética, de cada uno de los oficios que se manejan en la Asociación de Artes del Guadual.

La importancia intrínseca de un producto artesanal es el conocimiento tradicional utilizado para su producción. Un conocimiento tradicional puede darse por la suma de una tradición con una técnica, muestra de esto es el tejido en telar vertical de San Jacinto Bolívar, asimismo se da con una tradición sumada a un material, el caso del uso de la Guadua en Eje Cafetero, entre otros muchos ejemplos, que se pueden citar sobre oficios artesanales en Colombia, no obstante, aún no hay consciencia de la importancia del valor de los conocimientos tradicionales y no hay muchas políticas de protección para evitar su pérdida y apropiación por parte de organismos y empresas de otros países.

Describiendo al consumidor final de los diferentes productos comercializados por la Asociación son el público en general desde niños de edad temprana hasta adultos mayores. Principalmente turistas de todo el mundo que desean llevarse de Colombia un recuerdo auténtico, elaborados a mano, con un gran valor tradicional y cultural.





En la Asociación de Artesanos Artes del Guadua se trabajan los productos en guadua, para efectos del proyecto se utilizaron cinco (5) consideradas las más representativas.

- ❖ Sala modular en guadua
- ❖ Pebeteros en guadua
- ❖ Jarrones en guadua
- ❖ Productos en guadua como los portalápices
- ❖ Repisa articulada en guadua

La artesanía es una actividad con la que se obtiene un resultado final individualizado (producto específico), que cumple una función utilitaria al tiempo que tiende a adquirir categoría de obra de arte.

Mejorar la calidad en los productos artesanales debería ser una obligación que deberían cumplir los artesanos del Departamento del Quindío, sin embargo la creciente complejidad, componentes económicos, actividades, modificación del comportamiento de los usuarios, contribuyen a la mejora constante de la calidad y la convierten en una necesidad para asegurar la supervivencia en el taller artesanal.

Los artesanos no necesitan tener un gran stock, de hecho en vez de tener gran cantidad de piezas de una mediana calidad, lo óptimo sería producir un número más limitados de piezas pero con una mejor calidad, que se traduce en





elaborar productos que satisfagan las necesidades del cliente, con excelentes acabados, el uso de materiales de la más alta calidad, etc.

3.2.2 Estrategias de distribución

Un canal de distribución es una serie de relaciones comerciales sucesivas entre intermediarios que permite poner el producto o servicio del fabricante a disposición del usuario final.

Para elegir el canal de distribución se deben tener en cuenta las características de los productos artesanos, las características de la empresa, las del mercado y, por último, la de los distribuidores.

En el caso de la Asociación de Artesanos Artes del Guadual, se sugiere utilizar el canal directo: Del artesano al consumidor final, empleando de una manera óptima, organizada y rentable el punto de venta con el que cuenta la entidad. Los artículos recibidos a los diferentes artesanos serán vendidos con un margen de rentabilidad del 20% para la Asociación.

Para penetrar en el mercado se hace necesario estabilizar la oferta tanto en calidad como en cantidad lo cual es determinante para conquistar clientes dedicados a la comercialización de artesanías.





3.2.3 Estrategias de precio

Se aplicara la estrategia de precios de prestigio ya que, se cuenta con un consumidor que reconoce la calidad, le gusta la exclusividad, el estatus y está en disposición de cancelar el precio.

Esta estrategia es importante como todas las anteriores, en cuanto a que le permitirá a la Asociación tomar decisiones de cuánto producir dependiendo de la reacción del consumidor al precio del producto. Se fija la política de ventas a crédito del 30%.

Teniendo en cuenta que los productos elaborados a mano son apetecidos fuera de nuestro país debemos conservar un precio accesible de un producto de muy buena calidad con el fin de atraer la mayor cantidad de compradores posibles y así lograr una importante participación en el mercado.

Los miembros de la Asociación han venido definiendo el precio a sus productos, tomando en cuenta los costos fijos, los costos variables y los márgenes que debe ganar el punto de venta, considerando el margen que deben ganar los mismos artesanos. Sin embargo al momento de fijar el precio no se ha tenido en cuenta que en este mercado, particularmente está fuertemente regido por la ley de la oferta y la demanda, debido a la existencia de una gran cantidad de ofertantes y demandantes. Por este motivo, en algunas ocasiones, cuando hay abundancia de oferta, los precios de los productos descienden y como consecuencia, se reducen los márgenes de utilidad. Mientras que en otras ocasiones, cuando hay exceso de demanda, los precios tienden a elevarse y mejoran los márgenes de rentabilidad.



3.2.4 Estrategias de promoción

Durante mucho tiempo, los artesanos han empleado tímidamente algunos tipos de promoción. Pero, recientemente, aquellos que ya han tenido algún tipo de contacto con los mercados internacionales se han dado cuenta que se hace necesario emplear con mayor intensidad esta estrategia. Así, se recomienda a la Asociación de Artesanos del Quindío, emplear catálogos donde se presenten los productos, y enviarlos a distribuidores, clientes puntuales a nivel nacional e internacional.

3.2.5 Estrategias de comunicación

La persona es el primer medio de comunicación de la empresa, ya que a través de sus interacciones se lleva a cabo la acción dentro del contexto organizacional. Sobre esta base, se presenta una ruta de intervención con la que los artesanos podrán fomentar el desarrollo de los actores en la empresa, en este caso, del sector de las artesanías del departamento del Quindío. Por medio de diversas entrevistas, se evidencia el valor social y cultural de la artesanía, donde la solidaridad entre interlocutores es la clave del éxito en los procesos organizacionales.

La participación en las distintas ferias de artesanos será también un escenario a explotar para las diferentes líneas que comercializa la Asociación. Además, no solamente será la participación, sino también la visita a estas ferias con el objetivo de observar las distintas tendencias del mercado nacional e internacional.



Para efectos de la Asociación, se emplea canales de comunicación como el teléfono, el internet y el contacto directo con el cliente, con el fin de hacer llegar los productos. Se debe diseñar e implementar una ficha técnica para establecer los requerimientos del cliente y optimizar la comunicación entre los artesanos.

3.2.6 Estrategias de servicios

Brindar un buen servicio al cliente es la forma más eficiente de hacer crecer un negocio. Se refiere a brindar una buena y rápida atención, un trato amable y personalizado, cumplir con los compromisos, etc. Esto logra que el cliente vuelva a comprar, y también que recomiende nuestros productos o servicios a otros consumidores. El personal debe estar bien capacitado, sobre todo aquel que tenga que interactuar constantemente con el cliente.

La idea es mirar el negocio más allá de la simple venta de un producto o artesanía. Se recomienda hablar con los clientes, observar sus necesidades y saber dónde apuntar en el momento necesario.

El contacto cara a cara, donde se observa el respeto al cliente, sonreír al momento de hablar con el cliente real o potencial, técnicas adecuadas de conversación de acuerdo a los aspectos culturales, ofrecer ayuda e información oportuna, no dar órdenes al cliente, evitar actitudes emotivas en el contacto con el cliente.

La estrategia de servicio es ofrecer la comercialización de las artesanías en guadua en condiciones estables de oferta tanto en calidad como en cantidad de producto.

El contacto telefónico, debe procurar la Asociación desarrollar este elemento desde el punto de vista de la duración de la llamada como recibir una llamada telefónica sin presencia física, es el caso de las máquinas contestadoras. Se

debe recordar que la persona al otro lado de la línea puede percibir la disposición de cómo se está recibiendo o efectuando la llamada.

Comunicación por correo, con el avance tecnológico, este tipo de comunicación se realiza vía email, que deben personalizarse y no tratarse masivamente, ya que los clientes son mundos diferentes.

3.2.7 Presupuesto de la mezcla de mercadeo

Para la Asociación de Artesanos del Quindío, se maneja las variables de las cuatro P's (Precio, Producto, Promoción y Publicidad), de la siguiente manera:

Entre los productos principales a producir y comercializar están:



ASOCIACION	LINEAS DE OFICIOS	PRODUCTOS
ASOCIACION DE ARTESANOS ARTES DEL GUADUAL	Trabajos en guadua mobiliario	Sala de estar modular en guadua
	Trabajos en guadua para souvenir	Pebeteros,
	Trabajos en guadua decorativo Jarrón	Jarrones,
	Trabajos en guadua para oficina	Portalapices
	Trabajos en guadua decorativo Repisa articulada	repisa articulada

El precio se fija teniendo en cuenta los costos variables y fijos, con un margen de rentabilidad aceptable para cubrirlos y obtener ganancias por cada línea. La política de precios establecida es con ventas a crédito del 60% y de contado del 30%.

La publicidad se trabajará con un 0.32% sobre las ventas anuales. La promoción se lleva a cabo mediante la participación de la Asociación en Ferias, involucrarse en nuevos canales de comercialización (carro itinerante) y participación en Expo artesanías en Bogotá. Así mismo, con la implementación y mantenimiento óptimo de la página web de la entidad.



3.2.8 Estrategia de aprovisionamiento

Para el aprovisionamiento de las materias primas requeridas para el proceso de producción, se establecerá adquirirla por lo menos con tres proveedores de los diferentes materiales con el fin de prever retrasos en la producción en el caso de presentarse escasez, se buscarán precios especiales por compra desde cierto volumen que se acuerde con los proveedores, las políticas de pago a éstos se realizarán en consenso con los mismos.

El aprovisionamiento para la producción se realizará en lo posible al por mayor, buscando descuentos por el volumen en compras.

3.3. Proyecciones de ventas

En la siguiente tabla se muestra las ventas proyectadas para los próximos cinco (5) años de las líneas principales para la Asociación.

Se observa que los productos más fuertes son de las líneas mobiliario en guadua y la línea decorativa, representando las líneas que ofrecen un mayor valor de ventas por año.



	PRODUCTOS	UNIDAD DE MEDIDA	\$ AÑO 1	\$ AÑO 2	\$ AÑO 3	\$ AÑO 4	\$ AÑO 5
1	Trabajos en guadua mobiliario	Unidades	120.000.000	132.300.000	145.860.750	160.811.477	177.294.653
2	Trabajos en guadua para souvenir	Unidades	3.780.000	4.167.450	4.594.614	5.065.562	5.584.782
3	Trabajos en guadua decorativo Jarrón	Unidades	30.600.000	33.736.500	37.194.491	41.006.927	45.210.137
4	Trabajos en guadua para oficina	Unidades	18.000.000	19.845.000	21.879.113	24.121.722	26.594.198
	Trabajos en guadua decorativo repisa articulada	Unidades	64.800.000	71.442.000	78.764.805	86.838.198	95.739.113
			237.180.000	261.490.950	288.293.772	317.843.884	350.422.882

3.3.1 Política de ventas y de cartera

Se ha definido para la Asociación de Artesanos Artes del Guadual un incremento del 5% año a año en las ventas de cada producto por línea de oficios.

Para el recaudo de las ventas de 30 días a crédito se debe tener en cuenta:

- ↳ Establecer una buena comunicación con el cliente y desarrollar el nivel de intereses del deudor. Es decir, la llamada de cobro es una interrupción de las actividades normales del deudor, por lo cual la persona encargado en este caso de la Asociación, sería el gerente, es esencial que el capture la atención desde el primer instante.
- ↳ Usar técnicas y estrategias de ventas, se debe ser creativo en las diferentes técnicas comerciales dirigidas a llevar a los deudores a cumplir con las obligaciones adquiridas con la entidad.

- ✦ Negociar objeciones, el dominio de las técnicas de negociación y la habilidad para distinguir entre una situación y una objeción son esenciales para una gestión de cobro eficiente.

4 OPERACIÓN

4.1 Ficha técnica del producto o servicio

La ficha técnica es un documento en forma de sumario que contiene la descripción de las características de un objeto, material, proceso o programa de manera detallada. Los contenidos varían dependiendo del producto o servicio descrito, pero en general suele contener datos como el nombre, características físicas, el modo de uso o elaboración, propiedades distintivas y especificaciones técnicas.

FICHA TECNICA POR PRODUCTO		FICHA TECNICA POR PRODUCTO	
NOMBRE DE LA ASOCIACION	ASOCIACION DE ARTESANOS ARTES DEL GUADUAL	NOMBRE DE LA EMPRESA	ASOCIACION DE ARTESANOS ARTES DEL GUADUAL
DIRECCION	Mz L #8A B/ Libertadores	DIRECCION	Mz L #8A B/ Libertadores
CIUDAD	Armenia	CIUDAD	Armenia
TELEFONOS	3216311024	TELEFONOS	3216311024
FAX	N.A	FAX	N.A
E-MAIL	artedelguadual@hotmail.com	E-MAIL	artedelguadual@hotmail.com
SITIO WEB	N.A	SITIO WEB	N.A
LINEA DE PRODUCTO		LINEA DE PRODUCTO	
SALA DE ESTAR MODULAR EN GUADUA		PEBETEROS EN GUADUA	
FOTOGRAFIA		FOTOGRAFIA	
		DESCRIPCION DEL PRODUCTO	
		PRINCIPALES PRODUCTOS	Sal de estar completa
		CARACTERISTICAS	PRODUCTOS DE DISEÑO EXCLUSIVO, UNICO
		TALLA	N.A
		UNIDAD DE MEDIDA	Unidad
OTRAS	PRODUCTOS DECORATIVOS		
PRINCIPALES PRODUCTOS	Pebeteros - servilleteros		
CARACTERISTICAS	PRODUCTOS DE EXCELENTE CALIDAD		
TALLA	N.A		
UNIDAD DE MEDIDA	N. A.		
OTRAS	PRODUCTOS UTILITARIOS		
CANTIDAD DE VENTA MENSUAL	40	CANTIDAD DE VENTA MENSUAL	45
PRECIOS REFERENCIALES	250.000	PRECIOS REFERENCIALES	7.000
OTRAS CARACTERISTICAS	DISPONIBILIDAD INMEDIATA	OTRAS CARACTERISTICAS	DISPONIBILIDAD INMEDIATA

FICHA TECNICA POR PRODUCTO		
NOMBRE DE LA ASOCIACION	ASOCIACION DE ARTESANOS ARTES DEL GUADUAL	
DIRECCION	Mz L #8A B/ Libertadores	
CIUDAD	Armenia	
TELEFONOS	3216311024	
FAX	N.A	
E-MAIL	artedelguadual@hotmail.com	
SITIO WEB	N.A	
LINEA DE PRODUCTO	JARRONES EN GUADUA	
FOTOGRAFIA	DESCRIPCION DEL PRODUCTO	
	PRINCIPALES PRODUCTOS	Jarrones - Porta sombrillas
	CARACTERISTICAS	PRODUCTOS DE DISEÑO EXCLUSIVO Y UNICOS
	TALLA	N.A
	UNIDAD DE MEDIDA	N.A.
	OTRAS	PRODUCTOS DECORATIVOS
CANTIDAD DE VENTA MENSUAL	85	
PRECIOS REFERENCIALES	30.000	
OTRAS CARACTERISTICAS	DISPONIBILIDAD INMEDIATA	

FICHA TECNICA POR PRODUCTO		
NOMBRE DE LA ASOCIACION	ASOCIACION DE ARTESANOS ARTES DEL GUADUAL	
DIRECCION	Mz L #8A B/ Libertadores	
CIUDAD	Armenia	
TELEFONOS	3216311024	
FAX	N.A	
E-MAIL	artesdaelguadual@hotmail.com	
SITIO WEB	N.A	
LINEA DE PRODUCTO	REPISA ARTICULADA EN GUADUA	
FOTOGRAFIA	DESCRIPCION DEL PRODUCTO	
	PRINCIPALES PRODUCTOS	Repisas - closets
	CARACTERISTICAS	PRODUCTOS DE DISEÑO EXCLUSIVO, UNICO Y ELEGANTE
	TALLA	N.A
	UNIDAD DE MEDIDA	N.A.
	OTRAS	PRODUCTOS DECORATIVOS
CANTIDAD DE VENTA MENSUAL	40	
PRECIOS REFERENCIALES	135.000	
OTRAS CARACTERISTICAS	DISPONIBILIDAD INMEDIATA	

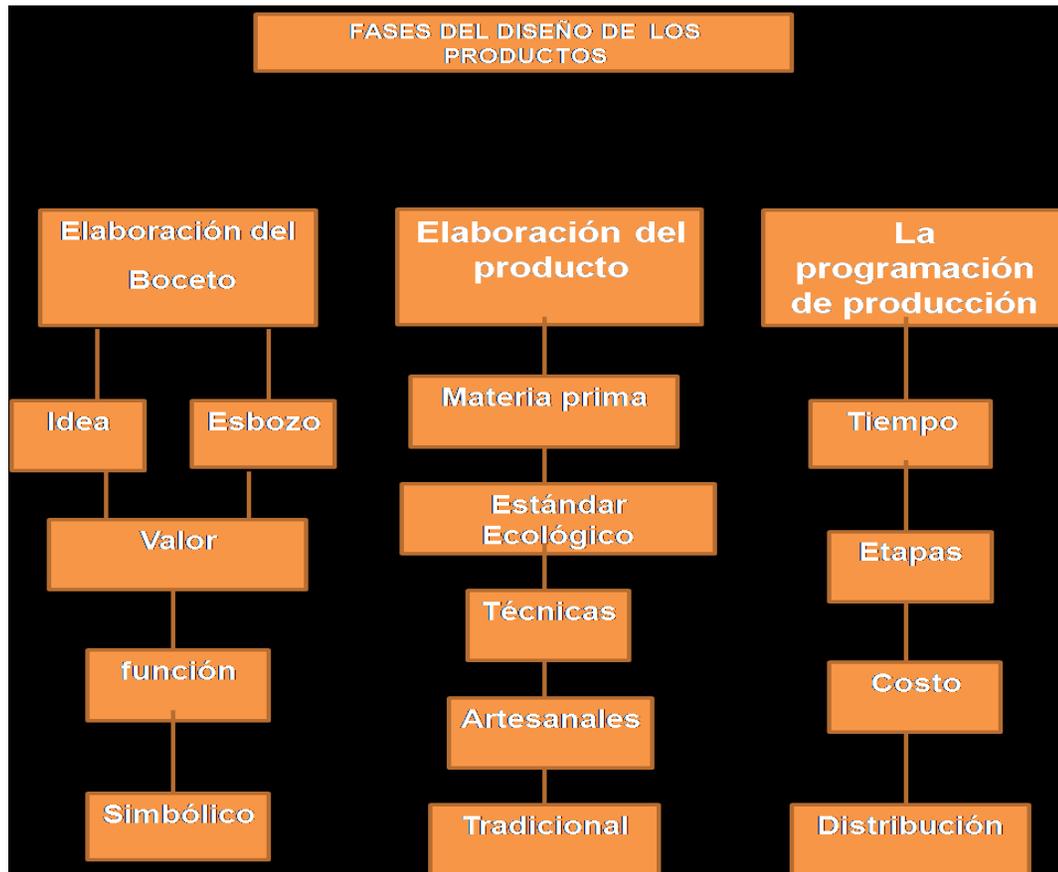


FICHA TECNICA POR PRODUCTO		
NOMBRE DE LA ASOCIACION	ASOCIACION DE ARTESANOS ARTES DEL GUADUAL	
DIRECCION	Mz L #8A B/ Libertadores	
CIUDAD	Armenia	
TELEFONOS	3216311024	
FAX	N.A	
E-MAIL	artesdaelguadual@hotmail.com	
SITIO WEB	N.A	
LINEA DE PRODUCTO	PORTALAPICES	
FOTOGRAFIA	DESCRIPCION DEL PRODUCTO	
	PRINCIPALES PRODUCTOS	Portalapices - porta ganchos
	CARACTERISTICAS	PRODUCTOS DE DISEÑO EXCLUSIVO, UNICO Y ELEGANTE
	TALLA	N.A
	UNIDAD DE MEDIDA	N.A.
	OTRAS	PRODUCTOS DE OFICINA
CANTIDAD DE VENTA MENSUAL	125	
PRECIOS REFERENCIALES	12.000	
OTRAS CARACTERISTICAS	DISPONIBILIDAD INMEDIATA	





4.2 Descripción del proceso





4.3 Plan de producción

La determinación de la capacidad de producción de la Asociación, se definió tomando como base la satisfacción de las necesidades del cliente, se requiere colocar en el mercado productos de alta calidad, de costo moderado, y que suplan las expectativas de él. Para determinar esta capacidad de producción se contó con las proyecciones y pronósticos de ventas al cual se apunta, de la siguiente forma:

La Asociación sistematiza por anticipado los factores de mano de obra, materias primas, maquinaria y equipo, para realizar la fabricación que esté determinada por anticipado, con relación:

- Utilidades que deseen lograr.
- Demanda del mercado.
- Capacidad y facilidades de planta.
- Puestos laborales que se crean.

Para realizar una buen planeación de la producción se debe entender que ésta es la actividad y decidir acerca de los medios que la entidad necesitará para sus futuras operaciones artesanales y distribuir esos medios de tal suerte que se fabrique el producto deseado en las cantidades, al menor costo posible.



PLAN DE NEGOCIOS

4.4 Costos variables

Costos Variables Unitarios		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Materia Prima (Costo Promedio)	\$ / unid.	14.447,8	15.170,1	15.928,7	16.725,1	17.561,3
Mano de Obra (Costo Promedio)	\$ / unid.	21.723,0	22.809,1	23.949,6	25.147,0	26.404,4
Materia Prima y M.O.	\$ / unid.	36.170,7	37.979,3	39.878,2	41.872,1	43.965,7

4.5 Costos de producción

Costos Producción Inventariables			AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Materia Prima	\$		58.080.000	64.033.200	70.596.603	77.832.755	85.810.612
Mano de Obra	\$		87.326.280	96.277.224	106.145.639	117.025.567	129.020.688
Materia Prima y M.O.	\$		145.406.280	160.310.424	176.742.242	194.858.322	214.831.300
Depreciación	\$		8.333.333	8.333.333	8.333.333	0	0
Agotamiento	\$		0	0	0	0	0
Total	\$		153.739.613	168.643.757	185.075.575	194.858.322	214.831.300
Margen Bruto	\$		35,18%	35,51%	35,80%	38,69%	38,69%

4.6 Infraestructura

Inversiones (Inicio Período)		AÑO 0
Terrenos	\$	0
Construcciones y Edificios	\$	0
Maquinaria y Equipo	\$	
Muebles y Enseres	\$	0
Equipo de Transporte	\$	0
Equipos de Oficina	\$	25.000.000



5 ORGANIZACIÓN

Las entidades sin ánimo de lucro son entes jurídicos, diferente a sus asociados individualmente considerados, con capacidad para ejercer derechos y contraer obligaciones que nacen a partir del registro en la Cámara de Comercio, por voluntad de sus asociados para su beneficio común o de terceros.

Nacen por voluntad de los asociados en virtud del derecho constitucional de asociación o por la libertad de disposición de los bienes de los particulares para la realización de fines altruistas o de beneficio comunitario.

La ausencia del lucro es una de sus características fundamentales lo cual significa que no existe el reparto de utilidades o remanentes en el desarrollo de sus objetivos, ni es viable el reembolso de los bienes o dineros aportados a dichas entidades.

Existen varias categorías:

- ✓ Corporación o asociaciones.
- ✓ Fundaciones.
- ✓ Entidades del sector solidario (cooperativas, asociaciones mutuales, fondos de empleados, etc).



PLAN DE NEGOCIOS

Entidades de régimen común, aquellas reguladas por el código civil y que se denominan Asociaciones, Corporaciones y Fundaciones y las de régimen especial, entidades del sector solidario, dentro de los estos dos tipos de regímenes encontramos las siguientes organizaciones:

- Asociaciones, corporaciones, fundaciones e instituciones de utilidad común (gremiales, de beneficencia; profesionales, juveniles, sociales, democráticas y participativas, cívicas y comunitarias, de egresados, de rehabilitación social y ayuda a indigentes y clubes sociales).
- Entidades científicas, tecnológicas, culturales e investigativas.
- Entidades cuyo objeto sea el desarrollo de planes y programas de vivienda de interés social, excepto si se trata de entidades sin ánimo de lucro integradas por familias interesadas en la autoconstrucción de sus viviendas.
- Asociaciones de padres de familia de cualquier grado.
- Asociaciones de instituciones educativas.
- Asociaciones sin ánimo de lucro o de economía solidaria formadas por padres de familia y educadores.
- Asociaciones agropecuarias y campesinas nacionales y no nacionales; y asociaciones de segundo y tercer grado.
- Corporaciones, asociaciones y fundaciones creadas para adelantar actividades en comunidades indígenas.
- Asociaciones de copropietarios, coarrendatarios, arrendatarios de vivienda compartida y vecinos, diferentes a las de propiedad horizontal regidas por las leyes 182 de 1948, 16 de 1985 y 675 de 2001.
- Entidades ambientalistas.

PLAN DE NEGOCIOS

- Cooperativas, federaciones y confederaciones, instituciones auxiliares de la economía solidaria y pre cooperativas.
- Fondos de empleados.
- Asociaciones mutuales.
- Empresas de servicios en las formas de administraciones públicas cooperativas.
- Organizaciones populares de vivienda.
- Organizaciones Extranjeras no gubernamentales con domicilio en el Exterior.
- Veedurías ciudadanas
- Las demás organizaciones civiles, corporaciones, fundaciones y entidades privadas sin ánimo de lucro no sujetas a excepción.

OBLIGACIONES FISCALES DE LAS ENTIDADES SIN ÁNIMO DE LUCRO

- a). Inscripción RUT (NIT- IVA - RETEFUENTE - RENTA)
- b). Registro de Libros de Contabilidad. (Diario, Mayor, Actas)
- d). Presentar declaración de Renta y Complementarios o de Ingresos y Patrimonio.
- e). Presentar declaración de Retención en la Fuente.
- f). Presentar declaración de Impuesto sobre las Ventas.
- g). Retener por Impuesto de Timbre Nacional.
- h). Enviar información en Medios Magnéticos a la DIAN y al Municipio de Armenia.
- i). Conservar toda la información por lo menos 5 años fiscalmente y por 10 años contablemente.



- j). Corregir las declaraciones en caso de error.
- k). Expedir factura o documento equivalente.
- l). Registro de nuevos dignatarios ante la Entidad que les haya expedido la personería jurídica.
- m). Presentar Declaración Anual de Industria y Comercio.
- n). Retener y declarar mensualmente el impuesto de industria y comercio -ICA-

En la legislación colombiana las entidades sin ánimo de lucro tienen plena capacidad para realizar todo tipo de actividades, incluso las mercantiles, con el fin de incrementar su patrimonio y lograr su sostenimiento.

5.1 Estrategia organizacional

5.1.1 Análisis DOFA

La matriz DOFA es una herramienta de gran utilidad para entender y tomar decisiones en toda clase de situaciones en negocios y empresas. DOFA es el acrónimo de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. Los encabezados de la matriz proveen un buen marco de referencia para revisar la estrategia, posición y dirección de una empresa, propuesta de negocios, o idea.

Para efectos del proyecto, en el caso de la Asociación de Artesanos Artes del Guadual, después de analizar el entorno interno y externo, se consideró la siguiente matriz DOFA.





Debilidades

- Falta un punto de atención para tener contacto con los clientes.
- El costo de mano de obra y fabricación de las competencias más que todo china e indonesia la venta de productos armados implican altos costos de transporte.
- Poca capacidad de producción para hacer grandes volúmenes.
- Falta de capacitación a nivel de comercialización.
- Falta de estudio de mercado respecto a los productos que se comercializan.

Oportunidades

- Oportunidad de realizar ventas directas a los clientes.
- A los clientes les atrae la diferencia por lo que se pueden lograr diseños personalizados y excluidos para cada cliente.
- Expansión y posicionamiento en el mercado nacional y a otros mercados internacionales.
- Tendencia en el mercado del diseño a utilizar productos innovadores pero con materiales naturales.
- Asociaciones para fortalecimiento.
- Dinamismo de la economía de la región.

Fortalezas

- Diseños nuevos e innovadores y artesanales.





- Materia de alta durabilidad y calidad además de variedades.
- Facilidad en la obtención de materia prima de los productos.
- Facilidad de acceso a rutas de transporte aéreo y marítimo.
- Materia prima favorable y accesible.
- Características de la guadua: resistencia, de fácil manejo y durabilidad.

Amenazas

- Los consumidores ya consolidados pueden utilizar políticas de precios bajos para contrarrestarse el ingreso al mercado.
- No alcanzar con los niveles de ventas proyectadas.
- Entrada de competidores locales industrializados y con experiencia en el sector del mismo mercado.
- Falta de lealtad entre competidores.
- Algunos artesanos no utilizan la guadua en su estado ideal para trabajarla, esto representa mala calidad en los productos.

5.2 Estructura organizacional

A continuación se muestra la representación gráfica de la estructura organizativa, tal como ha sido analizada y propuesta por la Corporación Industrial Minuto de Dios:





6. EGRESOS

6.1.1 Gastos anuales de administración

DESCRIPCION	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Arrendamiento	5.760.000	6.048.000	6.350.400	6.667.920	7.001.316
Servicios públicos	1.200.000	1.260.000	1.323.000	1.389.150	1.458.608
comunicaciones	1.560.000	1.638.000	1.719.900	1.805.895	1.896.190

PLAN DE NEGOCIOS

Mantenimiento	350.000	367.500	385.875	405.169	425.427
insumos	2.160.000	2.268.000	2.381.400	2.500.470	2.625.494
publicidad	3.000.000	3.150.000	3.307.500	3.472.875	3.646.519

6.1.2 Gastos de personal

DESCRIPCION	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Gerente	20.064.000	21.067.200	22.120.560	23.226.588	24.387.917
Auxiliar administrativo	11.162.880	11.162.880	11.162.880	11.162.880	11.162.880
Auxiliar de operaciones	11.162.880	11.721.024	12.307.075	12.922.429	13.568.550
Servicios contables	4.200.000	4.800.000	4.800.000	4.800.000	4.800.000

6.1.3 Gastos anuales de ventas

GASTOS DE VENTAS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Auxiliar comercial	11.162.880	11.721.024	12.307.075	12.922.429	13.568.550
Auxiliar comercial	11.162.880	11.721.024	12.307.075	12.922.429	13.568.550



7 FINANZAS

7.1 Ingresos

	PRODUCTOS	UNIDAD DE MEDIDA	\$ AÑO 1	\$ AÑO 2	\$ AÑO 3	\$ AÑO 4	\$ AÑO 5
1	Trabajos en guadua mobiliario	Unidades	120.000.000	132.300.000	145.860.750	160.811.477	177.294.653
2	Trabajos en guadua para souvenir	Unidades	3.780.000	4.167.450	4.594.614	5.065.562	5.584.782
3	Trabajos en guadua decorativo Jarrón	Unidades	30.600.000	33.736.500	37.194.491	41.006.927	45.210.137
4	Trabajos en guadua para oficina	Unidades	18.000.000	19.845.000	21.879.113	24.121.722	26.594.198
	Trabajos en guadua decorativo repisa articulada	Unidades	64.800.000	71.442.000	78.764.805	86.838.198	95.739.113
			237.180.000	261.490.950	288.293.772	317.843.884	350.422.882

7.2. Modelo financiero

7.2.1 Balance General

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
BALANCE GENERAL						
Activo						
Efectivo	0	-4.487.810	2.487.473	15.618.446	33.924.620	54.988.025
Cuentas X Cobrar	0	19.765.000	21.790.913	24.024.481	26.486.990	29.201.907
Provisión Cuentas por Cobrar		0	0	0	0	0
Inventarios Materias Primas e Insumos	0	0	0	0	0	0
Inventarios de Producto en Proceso	0	0	0	0	0	0
Inventarios Producto Terminado	0	0	0	0	0	0
Anticipos y Otras Cuentas por	0	0	0	0	0	0



PLAN DE NEGOCIOS

Cobrar						
Gastos Anticipados	0	0	0	0	0	0
Total Activo Corriente:	0	15.277.190	24.278.386	39.642.927	60.411.610	84.189.932
Terrenos	0	0	0	0	0	0
Construcciones y Edificios	0	0	0	0	0	0
Maquinaria y Equipo de Operación	0	0	0	0	0	0
Muebles y Enseres	0	0	0	0	0	0
Equipo de Transporte	0	0	0	0	0	0
Equipo de Oficina	25.000.000	16.666.667	8.333.333	0	0	0
Total Activos Fijos:	25.000.000	16.666.667	8.333.333	0	0	0
Total Otros Activos Fijos	0	0	0	0	0	0
ACTIVO	25.000.000	31.943.857	32.611.719	39.642.927	60.411.610	84.189.932
Pasivo						
Cuentas X Pagar Proveedores	0	12.117.190	13.359.202	14.728.520	16.238.193	17.902.608
Impuestos X Pagar	0	247.500	193.834	1.932.389	6.993.161	9.605.332
Acreedores Varios		0	0	0	0	0
Obligaciones Financieras	0	0	0	0	0	0
Otros pasivos a LP		0	0	0	0	0
PASIVO	0	12.364.690	13.553.036	16.660.909	23.231.355	27.507.941
Patrimonio						
Capital Social	25.000.000	25.000.000	25.000.000	25.000.000	25.000.000	25.000.000
Reserva Legal Acumulada	0	0	0	0	392.333	1.812.157
Utilidades Retenidas	0	0	-5.420.833	-5.941.317	-2.410.315	10.368.098
Utilidades del Ejercicio	0	-5.420.833	-520.483	3.923.335	14.198.237	19.501.736
Revalorización patrimonio	0	0	0	0	0	0
PATRIMONIO	25.000.000	19.579.167	19.058.683	22.982.018	37.180.255	56.681.991
PASIVO + PATRIMONIO	25.000.000	31.943.857	32.611.719	39.642.927	60.411.610	84.189.932

7.2.2 Estado de Resultados

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ESTADO DE RESULTADOS					
Ventas	237.180.000	261.490.950	288.293.772	317.843.884	350.422.882
Devoluciones y rebajas en ventas	4.743.600	5.229.819	5.765.875	6.356.878	7.008.458
Materia Prima, Mano de Obra	145.406.280	160.310.424	176.742.242	194.858.322	214.831.300
Depreciación	8.333.333	8.333.333	8.333.333	0	0
Agotamiento	0	0	0	0	0
Otros Costos	924.600	1.019.372	1.123.857	1.239.052	1.366.055
Utilidad Bruta	77.772.187	86.598.002	96.328.464	115.389.632	127.217.069
Gasto de Ventas	22.325.760	23.442.048	24.614.150	25.844.858	27.137.101
Gastos de Administracion	60.619.760	63.482.604	65.858.590	68.353.376	70.972.900
Provisiones	0	0	0	0	0
Amortización Gastos	0	0	0	0	0
Utilidad Operativa	-5.173.333	-326.650	5.855.724	21.191.398	29.107.068
Otros ingresos					
Intereses	0	0	0	0	0
Otros ingresos y egresos	0	0	0	0	0
Utilidad antes de impuestos	-5.173.333	-326.650	5.855.724	21.191.398	29.107.068
Impuestos (35%)	247.500	193.834	1.932.389	6.993.161	9.605.332
Utilidad Neta Final	-5.420.833	-520.483	3.923.335	14.198.237	19.501.736

7.2.3 Flujo de Caja

7.2.4 Indicadores Financiero

TIR (Tasa Interna de Retorno)	21,15%
VAN (Valor actual neto)	2.847.356
PRI (Periodo de recuperación de la inversión)	2,27

7.2.5 Capital de trabajo

Estructura de Capital							
Capital Socios	\$	25.000.000	25.000.000	25.000.000	25.000.000	25.000.000	25.000.000
Capital Adicional Socios	\$		0	0	0	0	0
Obligaciones Financieras	\$	0	0	0	0	0	0

8 IMPACTO ECONOMICO, SOCIAL Y AMBIENTAL

Teniendo en cuenta que los productos que utilizados en el proceso productivo son biodegradables o no tienen contaminantes el impacto en el medio ambiente es mínimo, no se emiten líquidos, sólidos ni productos químicos que puedan afectar el normal desarrollo de este. Ahora bien, se puede contribuir reciclando materias primas. No se tiene en este aspecto ninguna restricción de tipo legal.

El número de empleados directos son cuatro (4) personas de acuerdo con la evolución de la demanda del producto y el desarrollo de la empresa se tiene como objetivo emplear a artesanos por medio del trabajo en cada uno de sus talleres, contribuyendo así con la economía de la ciudad.





PLAN DE NEGOCIOS

La guadua es una planta que aporta múltiples beneficios para el medio ambiente y el hombre, sus productos cuando son empleados como elementos integrales de la construcción de viviendas funcionan como reguladores térmicos y de acústica, el rápido crecimiento de la guadua permite según el “estudio aportes de biomasa aérea realizado en el centro nacional para el estudio del Bambú-Guadua, producir y aportar al suelo entre 2 y 4 ton/ha/año de biomasa, volumen que varía según el grado de intervención del guadual; esta biomasa constituye entre el 10 y el 14% de la totalidad de material vegetal que se genera en un guadual. La biomasa es importante, ya que contribuye a enriquecer y mejorar la textura y estructura del suelo. El aporte anual de biomasa general de un guadual en pleno desarrollo oscila entre 30 y 35 ton/ha/año.”⁸

La Asociación podrá obtener ganancias dependiendo de la efectividad en la fuerza de ventas y la comercialización de los productos.

No cabe duda de que todo lo que se haga para crear nuevas oportunidades de trabajo e ingreso aprovechando conocimientos tradicionales de artesanía (tejidos, alfarería, entallado de madera, entre otros.) contribuirá a conservar los conocimientos tradicionales que atesoran los propios artesanos. El impacto social se da cuando por las actividades propias de las artesanías la población desarrolla habilidades que le permiten tener un trabajo y de hecho un ingreso con la producción de artículos que luego son vendidos a los turistas o las mismas poblaciones vecinas.

⁸ Giraldo Herrera Edgar y Sabogal Ospina Aureliano, LA GUADUA una alternativa sostenible, publicación de la corporación autónoma regional del Quindío, CRQ. Quindío 1999. Pág.42.





PLAN DE NEGOCIOS

Entre los aportes más valiosos de la especie se debe mencionar su comportamiento como una bomba de almacenamiento de agua, cuyo funcionamiento es el principio de “vasos comunicantes” donde en épocas húmedas absorbe importantes volúmenes de agua que almacena tanto en su sistema rizomático como en el tallo, se ha determinado, según estudios realizados en la hacienda Nápoles, municipio de Montenegro (sabogal 1983) y en el centro nacional para el estudio del bambú-guadua (Giraldo, 1996) que una hectárea de guadua puede almacenar 30.375 litros de agua, es decir, el agua para 150 personas por día (se asume un consumo promedio de 200 litros/día/persona). En época de verano cuando se percibe la necesidad de agua en el suelo, la que se encuentra almacenada en la planta es aportada de manera paulatina al suelo (esponja que suelta líquido).



CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- La innovación es un aspecto muy importante y necesario que los artesanos nunca deben olvidar, ya que las empresas tienen a perpetuar el statu quo que ha producido resultados en su gestión operativa, es decir, toda empresa debe mejorar continuamente sus procesos y productos, así éstos estén dando buenos resultados o sino la Asociación corre el riesgo de quedar relegada en su competitividad.
- La innovación debe ser liderada por las personas libres de prejuicios, capaces de desmarcarse de los principios vigentes y pensar, desde la misma realidad, con actitudes inconformistas y radicales. Y para conseguirla, se requiere la calidad ética y cultural, un clima de confianza, un esquema organizativo al servicio de las personas, la interdisciplinariedad y una constante actitud investigadora abierta, capaz de rectificar.
- Para lograr la permanente innovación es necesario que la Asociación escuche a todos sus colaboradores, ya que todas las personas poseen cualidades creativas esenciales que desafortunadamente, permanecen sin explotar durante la mayor parte de la vida útil.



PLAN DE NEGOCIOS

- Es de vital trascendencia concientizar a los asociados y en especial al presidente para que de una manera ordena y sistemática registre las ventas de los artesanos, puesto que esto se traduce en mostrar una Asociación más empresarial que se preocupa por tener todo organizado con miras a obtener fuentes de financiación que le permitan crecer y mantenerse en el sector.
- La mirada a los encadenamientos y oportunidades productivas en el contexto de que actúen como componente fundamental de las variables y características del desarrollo territorial del Observatorio del Mercado Laboral y de su perspectiva de política pública para dinamizar las economías locales, reconoce la importancia de las apuestas consensuadas de los actores participantes del desarrollo en ambientes como las Agendas Internas, de competitividad y de ciencia y tecnología en el municipio de Armenia y el departamento del Quindío. Este horizonte establecido permite aunar esfuerzos de carácter institucional, gremial y de intervención pública y privada, hacia la visión consagrada en dichos documentos y que operativamente precisan acciones programáticas relacionadas con la agroindustria, el turismo y actividades promisorias tales como café de origen, flores y follajes, plátano y yuca, aromáticas, marroquinería, artesanías y software.
- Se desarrolló el proyecto logrando demostrar la viabilidad de la Asociación en la producción y comercialización de un servicio diferenciador en el tema de la adecuación de juegos infantiles elaborados en guadua en la parte del frente de la Asociación y contarles la historia de los productos, de esta manera cautivar a los padres para comprar productos elaborados en guadua. A su vez, organizar la exhibición de la parte interna de la asociación para hacerla más llamativa.





- Se elaboró el modelo de negocios ajustado al logro de la meta trazada, acorde con las expectativas y especificaciones financieras.
- Por medio de un amplio plan financiero se logró determinar la viabilidad del negocio y la retribución que éste ofrecerá a sus asociados con una proyección a cinco años con una tasa interna de retorno esperada del 21.15% efectiva anual.
- La Asociación debe trabajar como una impecable entidad sin ánimo de lucro, teniendo en cuenta los lineamientos propuestos para exportar las artesanías produciendo en unas cantidades altas y de manera continua, facilitando la penetración en los mercados nuevos, ser sujetos de crédito, generar empleo permanente y produciendo excedentes dirigido a la reinversión a fin de lograr un mejor nivel de vida de sus asociados.
- Recalcar a las instituciones públicas y entidades privadas estrechar e incrementar mayor coordinación a fin de prestar un apoyo real a los artesanos para otorgarle un alto grado de competitividad en el ámbito nacional e internacional desarrollando un programa integral de asesoría e información que comprende una serie de actividades destinadas a mercados objetivos, comercialización, capacitación y asistencia técnica, crediticia y financiera.





BIBLIOGRAFIA

<http://bdigital.uao.edu.co/bitstream/10614/1587/1/TAD00716.pdf>

<http://es.scribd.com/doc/23908900/Diagnostico-Del-Sector-Artesanal>

<http://www.productosdecolombia.com/main/Colombia/Artesanias.asp>

<file:///C:/Users/User/Downloads/Armenia.pdf>

http://www.ritfa.net/artesanos/templates/ritfa/Libros/No_7_Libro_digital_Caracterizacion_del_Sector_Artesanal_Latinoam.pdf

<http://intellectum.unisabana.edu.co:8080/jspui/bitstream/10818/7027/1/124663.pdf>

<http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/economia/12/a13.pdf>

<http://www.camaraarmenia.org.co/contenido-index-id-51.htm>

<http://www.crecenegocios.com/tecnicas-de-investigacion-de-mercados/>

<http://lartesaniaymarulanda.blogspot.com/p/el-producto-y-las-tecnicas-de.html>

REGISTRO FOTOGRAFICO

**Fotografía tomadas de internet**

36. Sala oriental Guadua MFD, y aluminio Cortado, laminado, ensamble, pulido, sellado y lacado (40cmx40cmx58cm)

37. Juego contenedores tejidos Guadua, MFD, guasca de plátano y cáñamo Cortado, pelado, pulido sellado y tejido (18cmx12cm diámetro, el más grande)

38. Portalápices Guadua, MFD, guasca de plátano y cáñamo Cortado, pelado, pulido sellado y tejido (18cmx12cm diámetro, el más grande)

39. Juego de cofre joyero tejido Guadua, MFD, guasca de plátano y cáñamo Cortado, pelado, pulido sellado y tejido (8cmx11cm diámetro, el más grande)

40. Centro de mesa Tablilla de guadua, remaches metálicos, acabados en poliuretano Cortado, pulido y sellado (30cmx30cmx6cm)

41. Cofre Guadua y madera Cortado, ensamblado pulido, sellado y lacado (12cmx12cmx 8 cm)

42. Incensario Guadua y madera Cortado, ensamblado, calado, pulido, sellado, tintilla, pincelado y aerografía (26cmx 7cm diámetro)



Fotografías tomadas de Internet:

- 43. Cofre redondo tradicional Guadua y semilla Cortado, ensamblado, pulido, pintura y pincelado (12cmx12cm diámetro) (10cmx8cm diámetro)
- 44. Velón Guadua y parafina pincelada Cortado, pulido, pincelado y lacado (10cmx10cm diámetro)
- 45. Jarrón solitario Guadua Cortado, ensamblado pulido, pincelado, lacado y sellado (30cmx10cm diámetro)
- 46. Candelabro Guadua y semilla Cortado, ensamblado, calado, lacado, pulido, sellado y pincelado (22cmx6cmx6cm)
- 47. Servilletero con palillero Guadua y bambú Cortado, ensamblado, pulido, lacado y sellado (18cmx6cmx7cm)
- 48. Tallas en guadua macana y pincelado Cortado, tallado, pirograbado, sellado y lacado (25cmx17cmx10cm)
- 49. Jarrón Guadua macana y pincelado Cortado, ensamblado, lacado, pulido, sellado, enmascarado y pincelado (36cmx8cm diámetro)

Año 2010