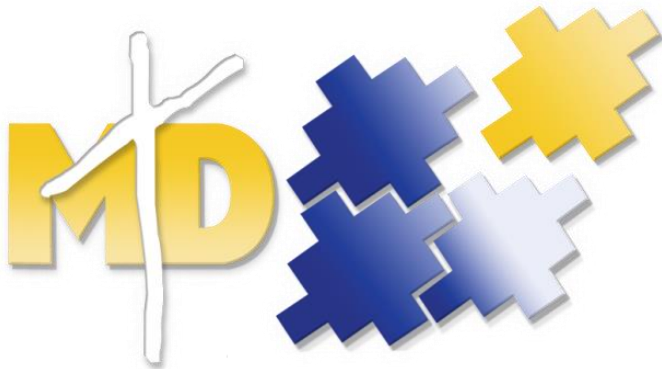


Ministerio de Comercio, Industria y Turismo  
**artesanías de colombia s.a.**



**PROYECTO:**

**MISION ARTICULAR FASE I (2014) QUINDÍO**

**ARTESANÍAS DE COLOMBIA S.A.**

**Formulación de plan de negocios para  
los beneficiarios de la Asociación de  
artesanos de Circasia**

Operador  
Corporación Industrial Minuto de Dios

Armenia, Quindío, Noviembre 2014

**MISION ARTICULAR FASE I (2014) QUINDIO**

**EMPRESA CONTRATANTE: ARTESANIAS DE COLOMBIA S.A.**

**PROYECTO:** Misión Articular Fase I 2014 Quindío

**BENEFICIARIOS DIRECTOS:** Asociación de artesanos de Circasia

**OPERADOR:** Corporación Industrial Minuto de Dios

**FECHA:** Noviembre de 2014



**TABLA DE CONTENIDO**

<b>1. RESUMEN EJECUTIVO.....</b>	<b>8</b>
1.1 Concepto de negocio .....	8
1.2 Ventajas competitivas y propuestas de valor .....	9
<b>2. MERCADO .....</b>	<b>9</b>
<b>2.1. Investigación de mercado.....</b>	<b>9</b>
2.1.1 Definición de objetivos.....	10
2.1.1.1 Objetivo general:.....	10
2.1.1.2 Objetivos específicos:.....	10
2.1.2 Justificación y antecedentes del proyecto .....	10
2.1.3 Análisis del sector .....	11
2.1.3.1 Sector de productos artesanales.....	11
2.1.4 Análisis del mercado.....	13
2.1.5 Análisis de la competencia.....	15
<b>2.2 Estrategias.....</b>	<b>16</b>
2.2.1 Concepto del producto o servicio .....	16
2.2.1.1 Vitrina comercial:.....	16
2.2.1.2 Punto de venta de café: .....	17
2.2.2 Estrategias de distribución .....	17
2.2.2.1 Aspectos a Tener En Cuenta En La Distribución De Productos Por Venta Directa: .....	18
2.2.2.2 Perfil del agente que realizará la venta directa: .....	18
2.2.3 Estrategias de precio .....	19
2.2.4 Estrategias de promoción.....	19
2.2.5 Estrategias de comunicación .....	19
2.2.5.1 Ferias Locales y Regionales.....	20
2.2.5.2 Técnicas de merchandising: .....	20
2.2.5.3 Publicidad .....	20
2.2.5.4 Internet.....	20
2.2.6 Estrategias de servicios.....	21
2.2.7 Presupuesto de la mezcla de mercadeo.....	22
2.2.8 Estrategia de aprovisionamiento .....	22
<b>2.3. Proyecciones de ventas.....</b>	<b>23</b>
2.3.1 Justificación de proyección de ventas.....	23
2.3.2 Política de cartera .....	23
2.3.3 Política de ventas.....	24

## PLAN DE NEGOCIOS

<b>3. OPERACIÓN</b> .....	25
3.1 Ficha técnica del producto o servicio .....	25
3.2 Descripción del proceso .....	26
3.3. Infraestructura .....	28
3.3.1 Infraestructura .....	28
3.3.2 Parámetros Técnicos Especiales .....	28
<b>4. ORGANIZACIÓN</b> .....	29
4.1 Estrategia organizacional .....	29
4.1.1 Análisis DOFA .....	29
Debilidades.....	29
Oportunidades .....	30
Fortalezas.....	31
Amenazas .....	31
Estrategia FO.....	32
Estrategia DO.....	33
Estrategia FA .....	33
Estrategia DA.....	34
4.2 Estructura organizacional .....	34
4.3 Aspectos Legales.....	35
4.4 Gastos anuales administrativos .....	37
4.5 Gastos de ventas .....	38
<b>5. FINANZAS</b> .....	38
5.1 Ingresos.....	38
5.1.2 Modelo financiero.....	39
5.1.2.1 Balance General .....	39
5.1.2.2 Estado de Resultados .....	41
5.1.2.3 Flujo de Caja .....	42
5.1.2.4 Indicadores Financieros .....	44
<b>6 IMPACTO</b> .....	44
6.1 Impacto económico, social y ambiental.....	44
6.2 Conclusiones financieras y evaluación de viabilidad .....	45
<b>7 CONCLUSIONES</b> .....	45
<b>8 BIBLIOGRAFIA</b> .....	48
<b>9 ANEXOS</b> .....	49
9.1 Registro Fotográfico.....	49
9.1.1 Línea Cerámica.....	49

## PLAN DE NEGOCIOS

9.1.2 Bisutería.....	50
9.1.3 tejidos y fibras naturales.....	52
9.1.4 madera.....	54
9.1.5 manualidades.....	56



En este documento se desarrolló un plan estratégico de negocios para establecer directrices y metas a mediano y largo plazo. De este modo, se prevé garantizar de manera técnica la permanencia de la entidad en el mercado, bajo el direccionamiento de estrategias que permitan posicionar el punto de venta de la Asociación de artesanos de Circasia a nivel local por medio de:

- Un estudio de mercado donde se establece la situación actual del sector Artesanal. Análisis del mercado objetivo de la Asociación de artesanos de Circasia, se realiza un diagnóstico de la competencia existente y clientes potenciales. Lo anterior, suministra información para evaluar la posibilidad de incrementar las ventas de productos artesanales exhibidos en el punto de venta.
- Un análisis técnico para evaluar la capacidad de comercialización, donde se establece lo que se puede comprometer mensualmente, como gastos administrativos, gastos de ventas, entre otros.
- Componente Organizacional: Se plantea la estructura organizacional necesaria para respaldar las actividades de manera eficaz.
- Componente Financiero: Se analiza estados financieros para considerar la factibilidad del plan y tomar decisiones que permitan un horizonte rentable para la Asociación de artesanos de Circasia

## 1. RESUMEN EJECUTIVO

El presente documento se diseña con el fin de fortalecer la estructura comercial y organizacional de la asociación de artesanos de Circasia. Para ello, se parte de un análisis de los productos y/o servicios que actualmente ofrece la unidad productiva mencionada. Este documento pretende ser una herramienta estratégica de las acciones organizacionales y de mercado que se deben llevar en un mediano y largo plazo.

### 1.1 Concepto de negocio

El punto de venta de la Asociación de artesanos de Circasia debe ser visto por los clientes como una vitrina única y diferente de los competidores en el municipio. De lo contrario, si se percibe que es un sitio igual que cualquier otro que ofrece venta de artesanía, simplemente la diferencia estará enmarcada por el precio y no por su calidad. La estrategia parte en apostar por ser percibido por los segmentos de mercado seleccionados como un sitio entretenido, superior y único.

El posicionamiento en el mercado debe ser entendido como el proceso de establecer y mantener un lugar distintivo en la mente del cliente y su oferta de productos.



## 1.2 Ventajas competitivas y propuestas de valor

La mejor estrategia es la diferenciación. Esta tiene como propósito esencial dotar al punto de venta de la Asociación de artesanos de Circasia de cualidades distintivas que marquen la diferencia entre la competencia y, se vea reflejado en el valor percibido por los clientes.

Para tener éxito, la decisión estratégica basada en la diferenciación debe reunir una condición:

- Representar un valor para los clientes; en este caso debe estar basado en los principios de identidad cultural.

Este concepto se debe aplicar a la vitrina donde cada detalle esté pensado como un conjunto: distribución, recorrido, oficios, productos, e iluminación. Es importante dar prioridad a oficios y referentes culturales de la región con los cuales se pueda contar una historia.

## 2. MERCADO

### 2.1. Investigación de mercado

La investigación de mercado es la recopilación, registro y análisis sistemático de datos relacionados con la demanda de producto artesanal en el Departamento del Quindío. Entre los objetivos del estudio de mercado se mencionan la definición de la demanda, el mercado objetivo, los productos con mayor demanda, la competencia, entre otros.

## 2.1.1 Definición de objetivos

### 2.1.1.1 Objetivo general:

Fortalecer organizacional y comercialmente la Asociación de artesanos del municipio de Circasia

### 2.1.1.2 Objetivos específicos:

- Comercializar productos artesanales locales.
- Servir de contacto entre el productor y el consumidor final.
- Ofrecer productos innovadores, de buena calidad con precios justos.

### 2.1.2 Justificación y antecedentes del proyecto

La artesanía Quindiana constituye en muchas de sus manifestaciones la expresión formal y cultural de su propia historia, siendo un claro testimonio de las costumbres y tradiciones para la formación del patrimonio etnográfico de un pueblo. Las circunstancias históricas, económicas y socioculturales han contribuido a que el sector artesanal desempeñe un papel relevante en el desarrollo económico del departamento. Por consiguiente, es pertinente

reconocer la importancia de la artesanía como fuente generadora de empleo, medio de cohesión social, recurso turístico y cultural de alta potencialidad.

El sector artesanal se enfrenta cada día al reto de consolidarse como parcela significativa dentro del tejido empresarial del municipio y, confirmar las expectativas que genera en torno a su capacidad de creación de riqueza y empleo. En este sentido, y gracias al apoyo de artesanías de Colombia S.A y la Corporación Industrial Minuto de Dios, se está ejecutando el proyecto enfocado a fortalecer el sector artesanal del departamento del Quindío “MISION ARTICULAR FASE 1 2014. El cual tiene como fin, garantizar que los artesanos generen mayores ingresos para familias y comunidad, donde se exalte el oficio artesanal como valor cultural y ancestral de la región.

La Asociación Artesanos de Circasia administra el punto de venta ubicado en el parque del municipio con el propósito de posicionar la unidad productiva colectiva en comercializadora de artesanías con alto valor agregado. Es decir; productos hechos 100% a mano. Basados en lo anterior, este plan de negocios pretende fortalecer la asociación de manera puntual la parte comercial y organizacional; que se verá reflejado en un lugar atractivo para toda clase de público.

### **2.1.3 Análisis del sector**

#### **2.1.3.1 Sector de productos artesanales**

El sector artesanal es la fuerza productiva, compuesta por la población y sus recursos cognoscitivos y tecnológicos, con los cuales se genera la artesanía dentro de un marco geográfico, histórico, social y cultural.

Según estimaciones de Artesanías de Colombia S.A., existen 260.000 personas en Colombia que producen artesanías y manufacturas, cifra que representa un 15% de la población ocupada en la industria manufacturera. Además, 1.200.000 están relacionados 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, pero factores como el bajo nivel educativo, poca participación de asociación gremial y la falta de organización empresarial han marginado durante mucho tiempo a los artesanos del país de participar más activamente en los mecanismos de impulso al desarrollo, lo cual limita su capacidad de gestión y negociación.

Los datos anteriormente mencionados revelan los factores principales que no permiten que la actividad artesanal alcance niveles de desarrollo y contribuya a propiciar un mejor nivel de vida para las personas directamente vinculadas en el sector artesanal. Según datos de categorización y clasificación del sector, el analfabetismo presentaba un 17% y su mayor concentración corresponde a los departamentos de Córdoba, Sucre, Guajira, Cesar y Bolívar, los cuales representan el 32.81% del total de la población artesanal del país. De otro modo se encuentra que la mitad de la población no ha terminado la primaria y únicamente el 8% ha logrado cubrir la educación secundaria. La organización gremial también presenta problemas, pues solo el 17% de la población participa en ella y escasamente el 7% recibe capacitación en las técnicas artesanales a través de cursos y talleres.<sup>1</sup>

De acuerdo a las visitas realizadas a las asociaciones artesanales y los diálogos sostenidos con los representantes legales, se pone de manifiesto que la tendencia del sector en el departamento del Quindío está dominada por la presencia de talleres independientes, que carecen de capital social y muestran apatía a los procesos de asociatividad.

---

<sup>1</sup> Fuente: Artesanías de Colombia.

Existen otros factores complejos en la dinámica del sector artesanal y son: Unidades productivas o talleres de carácter familiar o unipersonal, el sostenimiento depende básicamente de la actividad artesanal, el capital de trabajo es escaso, difícil acceso a mecanismos de crédito bancario.

Las unidades productivas artesanales presentan en general, una estructura débil como empresas, el sector no dispone de habilidades desarrolladas a nivel empresarial, ya que en muchos casos lo consideran innecesario ya que no relacionan la articulación de “gestión empresarial-arte”.

Actualmente las artesanías en el municipio de Circasia no solo tienen dificultades en la capacidad para producir con calidad e innovación, sino en el cómo hacer de esta actividad un proceso sostenible y con impacto social. Por tal motivo, la meta implica sensibilizar a los artesanos de cómo producir artesanías, cuál es su utilidad, beneficio, cómo venderlas y promover la imagen o marca de estas, cómo expresión de valor (Representación de patrimonio inmaterial).

#### **2.1.4 Análisis del mercado**

Según informes de Artesanías de Colombia las artesanías son el eslabón que produce mayor valor agregado tanto al nivel de las empresas pequeñas del sector como al nivel de la industria, pues el sector experimentaba un crecimiento significativo que se estaba reflejando en la creación de nuevas empresas, productos, la participación de los empresarios en ferias y en exposiciones tanto nacionales como internacionales, que a su vez motivó mercados

potenciales para la venta de cantidades relevantes para hoteles, restaurantes, el sector turístico e iniciando el mercado por internet.

Los canales de comercialización nacional más usados son: almacenes, ventas institucionales o empresariales, ventas a almacenes de cadena, exhibiciones (ferias). Por otro lado, los medios de comercialización internacional identificados son: las ferias internacionales, expoartesanías, franquicias en el exterior, clientes en Estados Unidos y Europa, almacenes de cadena, exhibiciones, turistas de todo el mundo o pedidos directamente a Artesanías de Colombia. (octubre2006).

Según el DNP (Octubre, 2007) los principales mercados para la producción artesanal son los municipios en los que habitan los artesanos. Sólo 1,3% de los talleres artesanales censados exporta y, además, lo hacen de manera ocasional. Las ventas del sector en el ámbito nacional, se distribuyen en el municipio de origen un 85%, en otros municipios 8% y en otros departamentos 3%.

Para Artesanías de Colombia es evidente la debilidad en los aspectos de comercialización, la mayoría de los productores vende en los talleres o viviendas, sólo el 11,58% vende en otros sitios. Con respecto a la financiación, el 89% de los talleres artesanales no solicita crédito, cuyas razones son: el temor al endeudamiento con 29.87%, la solicitud excesiva de garantías con 15.40% y el cobro de intereses altos con 25.02%.

Según datos presentados por Artesanías de Colombia S.A, en 2008 se realizaron ventas directas por un total de \$1.775.491.885, que representa un aumento del 6% con respecto al año anterior; lo anterior, obedece a mecanismos de comercialización como puntos de venta, ventas institucionales y la participación en eventos especializados, como escenarios estratégicos para ubicar la artesanía en diferentes segmentos de mercado.

En contraste con la intensiva orientación a la producción, hay una escasa orientación al mercado. La gran oferta artesanal de productos funcionales que además involucran componentes culturales y precios competitivos, no presentan un enfoque de mercado; el desconocimiento de los nichos de mercado, la baja capacidad para desarrollar esquemas de comercialización, la existencia de un número considerable de intermediarios, la falta de imagen corporativa, la inadecuada presentación del producto, la deficiencia en servicio al cliente, la excesiva dependencia del mercado doméstico y la limitada capacidad de negociación, han generado traumatismo al momento de recibir los visitantes, ya sean locales o extranjeros, y eso se debe a que no hay un cliente definido. El futuro promisorio del sector requiere la selección de segmentos de mercado específicos.

La venta de los productos se realiza directamente en los talleres y a través de intermediarios; algunos artículos son suntuarios, no son de permanente rotación y dependen en gran medida del flujo de turistas y visitantes de otras regiones. Por consiguiente, el mercado depende de las temporadas de alto flujo turístico como fiestas locales y temporada alta (semana santa, mitad de año, fin de año y algunos puentes festivos).

Los productos artesanales presentan diversidad en cuanto a uso, como artículos decorativos, de uso personal, utensilios, escritorio, y hogar.

### **2.1.5 Análisis de la competencia**

La competencia principalmente está ubicada en el municipio de Circasia. Actualmente existen 7 puntos de comercialización de productos similares, combinados con productos importados, los cuales, afectan de manera negativa la percepción del visitante quien asocia productos industriales con artesanías. Estos artículos entran al país y en especial a precios bajos siendo este uno de los factores más importantes por el cliente promedio al momento de efectuar la compra.

## **2.2 Estrategias**

### **2.2.1 Concepto del producto o servicio**

La Asociación de Artesanos de circasia actualmente incluye los siguientes productos

#### **2.2.1.1 Vitrina comercial:**

Con una excelente ubicación diagonal al parque de circasia, se encuentra la vitrina comercial que ha sido adecuada por la asociación para vender los productos de las personas asociadas y, como estrategia han integrado a otros productos industriales debido a la demanda de sus clientes.

Se deben realizar procesos de mejora a lo relacionado con exhibición, iluminación, señalización y distribución.

Los productos están elaborados por artesanos capacitados para fabricar artículos con estándares de calidad de costo medio. Los productos exhibidos en la vitrina representan lo “artesano y cultural”. Por tal motivo, se hace necesario “concientizar” a la población, para apreciar el valor intrínseco que presenta la artesanía local.

Los productos ofertados en la vitrina son: En su mayoría los productos ofertados destacan los oficios tradicionales de la región, como la cerámica, la bisutería elaborada a mano, y el uso de materiales que provee el entorno



transformados en artes manuales, como la guasca de plátano, la cáscara de naranja, bejucos, madera, semillas, fique entre otras.

En cuanto a la relación producción - diseño, la mayoría de los asociados elaboran su producto en función de encargos de clientes, manteniendo su propio estilo e identidad, pero adaptándose a las necesidades y gustos del cliente. Por otro lado, están aquellos artesanos que diseñan, que tienen sus propias colecciones de producto y que se acercan al mercado esperando que sea el cliente potencial, el que se adapte a su estilo y se decida por su producto. Este hecho no siempre es fácil, ya que es importante tener muy en cuenta los gustos del consumidor.

A la hora de competir es fundamental la calidad ofrecida al cliente, además de la exhibición. El tener una buena imagen en la zona de influencia es el mejor valor diferencial respecto a la competencia.

Para este análisis se identificaron cinco líneas que tienen mayor demanda por parte de los clientes: Cerámica, bisutería, tejidos y fibras naturales, madera, arte manual

### **2.2.1.2 Punto de venta de café:**

Se cuenta con un punto de venta de café y alimentos el cual pertenece a uno de los asociados, tiene las características básicas requeridas para su funcionamiento. Es importante aclarar que este punto es un atractivo para los visitantes y es un elemento diferenciador de la competencia.

### **2.2.2 Estrategias de distribución**

Respecto a la distribución de los productos, estos se comercializarán directamente en el punto de venta al consumidor final, aportando como ventaja que el cliente conozca directamente los datos del empresario y también venta directa a través de asesores comerciales quienes utilizarán catálogo de productos organizado de acuerdo con el tipo de oficio (cerámica, bisutería, moda y complementos, hogar). Lo anterior, tiene como fin atender los segmentos de mercado anteriormente descritos. De otro modo los asesores visitaran oficinas, entidades públicas y privadas ofreciendo los productos a disposición, especialmente de moda y suvenires.

#### **2.2.2.1 Aspectos a Tener En Cuenta En La Distribución De Productos Por Venta Directa:**

- Capacidad de producción de los proveedores artesanales.
- Cumplimiento.
- Calidad en las materias primas.
- Empaque y embalaje
- Costos de transporte relación volumen/precio.
- Seguro de mercancías.

#### **2.2.2.2 Perfil del agente que realizará la venta directa:**

El perfil comercial describe el conjunto de rasgos y cualidades que debe tener el comercial para lograr buenos resultados en la zona o sector de ventas que le ha sido asignado para vender los productos o servicios que la empresa comercializa.

Siendo así, el perfil integral del comercial describe un conjunto de 3 cualidades básicas que debe tener el vendedor para lograr buenos resultados en la mayoría de mercados; los cuales, son:

- Actitud positivas.
- Habilidades personales y de ventas.
- Conocimiento de la empresa, (productos y servicios) que la empresa comercializa.

### **2.2.3 Estrategias de precio**

La estrategia a utilizar en la vitrina comercial es la de precio por costos de producción más el 40%.

### **2.2.4 Estrategias de promoción**

- artesanías con alto valor agregado, productos hechos 100% a mano, de buena calidad, buen manejo de cada una de las técnicas e innovación del producto.
- Participación en eventos y ferias locales que permitan conocer los productos de la asociación
- Actividades culturales que acompañen la comercialización de los productos

### **2.2.5 Estrategias de comunicación**

### **2.2.5.1 Ferias Locales y Regionales**

Participar en feria es un buen mecanismo para dar a conocer los productos o servicios de la unidad productiva, sobre todo en la fase de acceder a nuevos clientes por medio de las relaciones y contactos.

### **2.2.5.2 Técnicas de merchandising:**

Las instalaciones deben reflejar una imagen totalmente identificada con los artículos que comercializa. Las vitrinas de exposición y venta deben ofrecer todo el surtido a disposición del cliente de manera cómoda. Los colores, sonidos e iluminación, pueden provocar la compra impulsiva del público que entra en la tienda.

### **2.2.5.3 Publicidad**

A través de volantes, folletos, anuncios en Internet, en páginas del sector entre otras

### **2.2.5.4 Internet**

Teniendo en cuenta la importancia de las nuevas tecnologías para el sector, se debe hacer un aprovechamiento óptimo para que se convierta en una herramienta potencial de promoción y divulgación. La Asociación de Artesanos de Circasia debe contar con una página en la web como fuente de acceso de información para cualquier posible

comprador o cliente. Disponer de este espacio virtual aportará ventajas como: Tarjeta de presentación y medio de contacto para clientes, publicitar en el mercado local.

### **2.2.6 Estrategias de servicios**

Innovación constante. Crear con frecuencia nuevas líneas de productos, con motivos decorativos innovadores, línea de productos de recordatorios de celebraciones (comuniones, bautizos, bodas etc).

Promociones para empresas. Ofrecer la posibilidad de realizar piezas exclusivas a empresas, con diseño propio, y adaptándose a gustos y exigencias.



### 2.2.7 Presupuesto de la mezcla de mercadeo

CONCEPTO	AÑO 1 \$	AÑO 2 \$	AÑO 3 \$	AÑO 4 \$	AÑO 5 \$
Papelería	960.000	1.008.000	1.058.400	1.111.320	1.166.886
Comunicaciones	840.000	882.000	926.100	972.405	1.021.025
Publicidad	1.200.000	1.260.000	1.323.000	1.389.150	1.458.608
<b>TOTAL</b>	<b>3.000.000</b>	<b>3.150.000</b>	<b>3.307.500</b>	<b>3.472.875</b>	<b>3.646.519</b>

### 2.2.8 Estrategia de aprovisionamiento

- Con el fin de mantener la calidad del producto y la rentabilidad de la unidad productiva tanto para asociados como para la asociación, se debe tomar decisiones respecto a cuánto, cuándo, dónde y por cuánto adquirir las materias primas que emplean en la elaboración de sus productos.



### 2.3. Proyecciones de ventas

	PRODUCTO O SERVICIO	UNIDAD DE MEDIDA	Unidades /año 1	Unidades /año 2	Unidades /año 3	Unidades /año 4	Unidades /año 5
1	Alfarería	Unidades	720	792	832	873	917
2	Bisutería	Unidades	2.400	2.640	2.772	2.911	3.056
3	tejidos y fibras naturales	Unidades	1.440	1.584	1.663	1.746	1.834
4	Madera	Unidades	840	924	970	1.019	1.070
5	Arte manual	Unidades	720	792	832	873	917
			6.120	6.732	7.069	7.422	7.793

#### 2.3.1 Justificación de proyección de ventas

Durante el primer año se proyecta un nivel de ventas de 6120 unidades, y hacia el segundo año se pretende incrementar en un 10% la cobertura del mercado y para los años 3, 4 y 5 el incremento a considerar es del 5%.

#### 2.3.2 Política de cartera

En el escenario ideal trabajar con ventas de contado, pero si en algún momento se consideran las ventas a crédito se recomienda con una financiación a 30 días.

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

- Establecer una buena comunicación con el cliente
- 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.
- Hacer seguimiento, es una de las más importantes tareas del cobro exitoso, pero es el más desatendido, porque las promesas de pago de los deudores no son garantía de cumplimiento y el cobrador debe asegurarse de la realización de la promesa de cancelación de la deuda. Una promesa de pago generalmente no se traducirá en un recaudo si esta no es debidamente soportada y recibe un adecuado seguimiento por parte del responsable de esta labor.

### **2.3.3 Política de ventas**

Se definió el precio de venta de los productos artesanales incrementando en un 40% por si el cliente pide algún descuento.



### 3. OPERACIÓN

#### 3.1 Ficha técnica del producto o servicio

Línea	Productos	Materiales	Especificaciones	Costo
<b>Cerámica</b>	Pebetero y candelero de mesa	Arcilla, vinilo, patina (greda, petróleo y piedralumbre) y perlado	Productos elaborados en arcilla para la decoración de interiores	Medio y bajo
<b>Bisutería</b>	Pulseras, aretes	Murano, hilos, piedras, broches entre otros	Piezas elaboradas como accesorios de moda y complemento de vestir	Medio bajo
<b>Tejidos y fibras naturales</b>	Bolsos, correas, bufandas, gorros, , pesebres, llaveros	Fique, hebillas, hilos y terlenca, cáscara de naranja y estropajo	Piezas elaboradas como accesorios de moda y complemento de vestir	Medio alto
<b>Maderas</b>	Bandejas, juegos,	Madera,	Artículos utilitarios	Medio Alto

	portallaves	chapillas, pinturas	y decorativos para el hogar	
<b>Arte manual</b>	Hadas, duendes, borrachos y otros	Cerámica, porcelanicrom, colbon, icopor, pinturas, alambre	Artículos utilitarios y decorativos	Medio

### 3.2 Descripción del proceso

Procedimiento para la recepción y venta de productos artesanales y agroindustriales: En el siguiente cuadro se describen las actividades que se deberían llevar a cabo en la Asociación de Artesanos de Circasia.

ACTIVIDAD	RESPONSABLE
Recepción de Producto	Administrador Vitrina
Selección producto	Comité Evaluador
Exhibición Producto	Vendedores
Venta Producto	Vendedores
Liquidación productos	Administrador

vendidos	
Actualización o reposición inventario	Administrador
Ingreso de aportes artesanos	Administrador
Informe a contabilidad.	Administrador

### 3.3. Infraestructura

#### 3.3.1 Infraestructura

La infraestructura donde se encuentra la Asociación de Artesanos de Circasia es una instalación otorgada en comodato por la Alcaldía del Municipio, donde tuvo su origen en el año 2004 en un proyecto de generación de espacios para las personas involucradas en el sector artesanal.

#### 3.3.2 Parámetros Técnicos Especiales

La Asociación de Artesanos de Circasia cuenta con una dotación de equipos por un valor de \$18.000.000 tanto para la producción como para el funcionamiento administrativo y de comercialización:

<b>Inversiones (Inicio Período)</b>		
Maquinaria y Equipo (	\$	18.000.000
<b>Estructura de Capital</b>		
Capital Socios	\$	18.000.000

## 4. ORGANIZACIÓN

### 4.1 Estrategia organizacional

#### 4.1.1 Análisis DOFA

##### Debilidades

- Acceso limitado a fuentes de financiamiento.
- Poca visión empresarial de los asociados
- Deficiencia en el manejo organizativo de la asociación.
- Poca actualización sobre demanda de mercado.
- Desconocimiento de estrategias de mercado.
- No existe innovación para ser más competitivos.

- Falta de conocimientos sobre las nuevas tendencias en diseños (demanda/moda).
- No existe desarrollo de mercados locales.
- Poca inversión en la adquisición y modernización de equipos e instalaciones.
- Escasos recursos económico-financieros, debido a las bajas ventas del sector en general, su relativa estacionalidad y dependencia excesiva de pocos clientes.
- Dedicación intensiva de los artesanos a la fase de producción
- Falta de formación en tareas de gestión y dirección
- Poca o nula utilización de hardware y software de apoyo en tareas de diseño, gestión y Producción
- Insuficiente desarrollo de espacios web de calidad que actúen como potente elemento de promoción y captación de clientes
- Excesiva concentración en pocos mercados y clientes

### **Oportunidades**

- Artesanía colombiana reconocida a nivel mundial por su valor cultural y ancestral.
- Diversidad y riqueza cultural, lo cual permite contar con variedad de productos.
- Preservar identidad y riqueza cultural.
- Posibilidades de acceso a mercados internacionales y en mercados de comercio justo.
  - Posibilidades de asociación y alianzas estratégicas con empresas de turismo , parques temáticos
- Apoyo y ayudas institucionales
- Participación en ferias y ruedas de negocios que permiten el contacto con intermediarios.

- El alto crecimiento del sector turismo en la región permite la comercialización del producto de forma directa con el consumidor
- Posibilidades de innovación continua, dado que el producto artesano es fruto de una gran creatividad, lo que le permite encajar en el creciente interés social por lo innovador y diferente.

### **Fortalezas**

- Representación de los oficios representativos de la región y nacionales.
- manejo de técnicas en diferentes oficios por parte de sus asociados.
- Voluntad y espíritu de sacrificio
- Flexibilidad en la elección de horarios
- Cercanía del centro de trabajo (taller), situado con frecuencia en la misma vivienda

### **Amenazas**

- Constantes cambios en la moda.
- Crisis económica a nivel mundial.
- Competencia desleal entre Artesanos
- costos altos de materia prima.
- Poco acceso a mercados internacionales.

- Desconocimiento de canales de comercialización.
- Elevado costo de la mano de obra frente a competidores lo que marca desequilibrios en el nivel de competitividad
- Dificultades para la contratación de personal, principalmente económicas y de cualificación.
- Fuerte introducción y presencia en el mercado de productos de bajo precio y calidad, principalmente de países asiáticos que actualmente son una gran competencia porque cuentan con mayor nivel tecnológico y alta producción ofreciendo un costo menor al consumidor.
- Creciente necesidad de integrar “artesanía” y gestión empresarial, con el objetivo de posicionarse en los mercados y así incrementar su competitividad.
- Desaparición de oficios de larga tradición por las necesidades económicas de los artesanos
- Fluctuaciones del mercado, debidas a que la adquisición de artesanía todavía se acoge a una alta estacionalidad

### **Estrategia FO**

- Aprovechar el apoyo de las entidades públicas y privadas y el acceso a créditos para ampliar su mercado.
- Ampliar su portafolio de productos aprovechando otro tipo de materias primas y materiales.
- Impulsar la publicidad para la compra de productos hechos a mano y de calidad



- Aprovechar el apoyo de proyectos artesanales y empresariales para impulsar la asociación y garantizar su sostenibilidad.
- Integrar las capacitaciones con el manejo en la producción de productos artesanales para fortalecer administrativamente la asociación.

### **Estrategia DO**

- Buscar oportunidades de proyectos y así incrementar el capital de trabajo.
- Buscar alianzas con otras entidades, empresas y sectores como el turismo y ampliar su oferta de productos artesanales.
- Involucrar a los familiares en la asociación incrementando el nivel de producción y generando nuevos empleos.
- Con la utilización de las herramientas administrativas, fortalecer la estructura organizacional de la asociación.
- Ser más activos y comprometidos en los proyectos artesanales que se desarrollan en la región.
- Tener disposición y compromiso para recibir asesorías de las diferentes entidades que apoyan el sector y así alcanzar niveles competitivos

### **Estrategia FA**

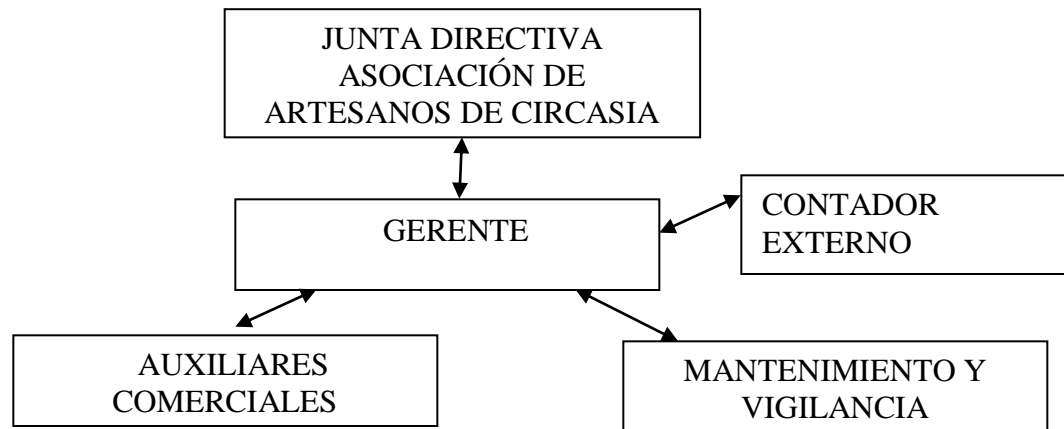
- Incrementar las ventas en el mercado regional, buscando nuevos nichos
- Concretar alianzas con proveedores de materia prima, disminuyendo los costos de producción.

- Realizar alianzas entre los artesanos para las compras de materias primas
- Nuevas estrategias de mercadeo que incrementen la venta del producto.
- Aprovechar ferias y eventos para ofrecer el producto.
- Aprovechar las herramientas tecnológicas para impulsar la comercialización de los productos artesanales
- 

### Estrategia DA

- Buscar el apoyo de entidades como ONGs, y fortalecer financieramente la asociación.
- Gestionar proyectos y beneficios colectivos.
- Buscar apoyo político para incrementar beneficios hacia el sector artesanal.

### 4.2 Estructura organizacional



### 4.3 Aspectos Legales

Las empresas de economía solidaria son aquellas que se crean por un número determinado de personas, con el objetivo de crear y organizar una persona jurídica de derecho privado, cuyas actividades deben cumplirse con fines de interés social y sin ánimo de lucro. Toda actividad económica, social o cultural puede organizarse con base en un acuerdo de este tipo.

Existen varios tipos de empresas de economía solidaria: Cooperativas, fondos de empleados, asociaciones mutuales, precoperativas, empresas solidarias de salud, cooperativas de trabajo asociado, administraciones públicas cooperativas entre otras. "Se presume la ausencia del ánimo de lucro en cualquier entidad de economía solidaria".

Es importante resaltar que una de las obligaciones importantes de los asociados, son los aportes mensuales que se realizan a la Asociación. Ya que los ingresos que de allí se desprenden servirán para gastos de funcionamiento.





#### 4.4 Gastos anuales administrativos

Estos gastos están formados por el costo salarial del representante legal como gerente de la empresa, gastos de servicios externos como servicios contables, pago de arrendamiento, servicios públicos, comunicaciones, gastos bancarios entre otros gastos distribuidos así:

<b>Gastos administrativos</b>	<b>28.793.280</b>	<b>30.113.978</b>	<b>31.474.925</b>	<b>32.907.531</b>	<b>34.415.751</b>
Gerente	14.592.000	15.321.600	16.087.680	16.892.064	17.736.667
Servicios contables	3.600.000	3.600.000	3.600.000	3.600.000	3.600.000
Arrendamiento	4.800.000	5.040.000	5.292.000	5.556.600	5.834.430
Servicios públicos	1.020.000	1.071.000	1.124.550	1.180.778	1.239.816
Comunicaciones	840.000	882.000	926.100	972.405	1.021.025
gastos bancarios	581.280	671.378	740.195	816.065	899.711
Mantenimiento	1.200.000	1.260.000	1.323.000	1.389.150	1.458.608
insumos	960.000	1.008.000	1.058.400	1.111.320	1.166.886
Publicidad	1.200.000	1.260.000	1.323.000	1.389.150	1.458.608



#### 4.5 Gastos de ventas

Estos gastos están formados por el costo salarial de dos auxiliares de ventas

<b>GASTOS DE VENTAS</b>	<b>22.325.760</b>	<b>23.442.048</b>	<b>24.614.150</b>	<b>25.844.858</b>	<b>27.137.101</b>
Auxiliar comercial	22.325.760	23.442.048	24.614.150	25.844.858	27.137.101

### 5. FINANZAS

#### 5.1 Ingresos

	SERVICIO	UNIDAD DE MEDIDA	\$ AÑO 1 \$	\$ AÑO 2 \$	\$ AÑO 3 \$	\$ AÑO 4 \$	\$ AÑO 5 \$
1	Cerámica	Unidades	6.480.000	7.484.400	8.251.551	9.097.335	10.029.812
2	bisutería	Unidades	28.800.000	33.264.000	36.673.560	40.432.600	44.576.941
3	tejidos	Unidades	37.440.000	43.243.200	47.675.628	52.562.380	57.950.024
4	madera	Unidades	54.600.000	63.063.000	69.526.958	76.653.471	84.510.451
5	fibras naturales	Unidades	18.000.000	20.790.000	22.920.975	25.270.375	27.860.588
			<b>145.320.000</b>	<b>167.844.600</b>	<b>185.048.672</b>	<b>204.016.160</b>	<b>224.927.817</b>



5.1.2 Modelo financiero

5.1.2.1 Balance General

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>BALANCE GENERAL</b>						
<b>Activo</b>						
Efectivo		-2.541.440	4.864.462	14.379.389	26.990.342	43.111.385
Cuentas X Cobrar		12.110.000	13.987.050	15.420.723	17.001.347	18.743.985
Provisión Cuentas por Cobrar						
Inventarios Materias Primas e Insumos						
Inventarios de Producto en Proceso						
Inventarios Producto Terminado						
Anticipos y Otras Cuentas por Cobrar						
Gastos Anticipados						
<b>Total Activo Corriente:</b>		<b>9.568.560</b>	<b>18.851.512</b>	<b>29.800.111</b>	<b>43.991.689</b>	<b>61.855.370</b>
Terrenos						
Construcciones y Edificios						
Maquinaria y Equipo de Operación	18.000.000	16.200.000	14.400.000	12.600.000	10.800.000	9.000.000
Muebles y Enseres						
Equipo de Transporte						
Equipo de Oficina						
Semovientes pie de cria						
Cultivos Permanentes						
<b>Total Activos Fijos:</b>	<b>18.000.000</b>	<b>16.200.000</b>	<b>14.400.000</b>	<b>12.600.000</b>	<b>10.800.000</b>	<b>9.000.000</b>
<b>Total Otros Activos Fijos</b>						



PLAN DE NEGOCIOS

<b>ACTIVO</b>	<b>18.000.000</b>	<b>25.768.560</b>	<b>33.251.512</b>	<b>42.400.111</b>	<b>54.791.689</b>	<b>70.855.370</b>
<b>Pasivo</b>						
Cuentas X Pagar Proveedores		7.266.000	8.392.230	9.252.434	10.200.808	11.246.391
Impuestos X Pagar		178.200	2.156.524	3.446.824	4.913.709	6.577.496
Acreeedores Varios						
Obligaciones Financieras						
Otros pasivos a LP						
<b>PASIVO</b>		<b>7.444.200</b>	<b>10.548.754</b>	<b>12.699.257</b>	<b>15.114.517</b>	<b>17.823.887</b>
<b>Patrimonio</b>						
Capital Social	18.000.000	18.000.000	18.000.000	18.000.000	18.000.000	18.000.000
Reserva Legal Acumulada			32.436	470.276	1.170.085	2.167.717
Utilidades Retenidas			291.924	4.232.482	10.530.769	19.509.455
Utilidades del Ejercicio		324.360	4.378.397	6.998.096	9.976.318	13.354.311
Revalorizacion patrimonio						
<b>PATRIMONIO</b>	<b>18.000.000</b>	<b>18.324.360</b>	<b>22.702.757</b>	<b>29.700.854</b>	<b>39.677.172</b>	<b>53.031.483</b>
<b>PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>18.000.000</b>	<b>25.768.560</b>	<b>33.251.512</b>	<b>42.400.111</b>	<b>54.791.689</b>	<b>70.855.370</b>





## 5.1.2.2 Estado de Resultados

<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>					
Ventas	145.320.000	167.844.600	185.048.672	204.016.160	224.927.817
Devoluciones y rebajas en ventas	2.906.400	3.356.892	3.700.973	4.080.323	4.498.556
Materia Prima, Mano de Obra	87.192.000	100.706.760	111.029.203	122.409.696	134.956.690
Depreciación	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000
Agotamiento					
Otros Costos	1.800.000	1.890.000	1.984.500	2.083.725	2.187.911
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>51.621.600</b>	<b>60.090.948</b>	<b>66.533.995</b>	<b>73.642.416</b>	<b>81.484.659</b>
Gasto de Ventas	22.325.760	23.442.048	24.614.150	25.844.858	27.137.101
Gastos de Administracion	28.793.280	30.113.978	31.474.925	32.907.531	34.415.751
Provisiones					
Amortización Gastos					
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>502.560</b>	<b>6.534.922</b>	<b>10.444.920</b>	<b>14.890.027</b>	<b>19.931.807</b>
Otros ingresos					
Intereses					
Otros ingresos y egresos					
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>502.560</b>	<b>6.534.922</b>	<b>10.444.920</b>	<b>14.890.027</b>	<b>19.931.807</b>
Impuestos (35%)	178.200	2.156.524	3.446.824	4.913.709	6.577.496
<b>Utilidad Neta Final</b>	<b>324.360</b>	<b>4.378.397</b>	<b>6.998.096</b>	<b>9.976.318</b>	<b>13.354.311</b>



5.1.2.3 Flujo de Caja

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>FLUJO DE CAJA</b>						
<b>Flujo de Caja Operativo</b>						
Utilidad Operacional		502.560	6.534.922	10.444.920	14.890.027	19.931.807
Depreciaciones		1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000
Amortización Gastos						
Agotamiento						
Provisiones						
Impuestos			-178.200	-2.156.524	-3.446.824	-4.913.709
<b>Neto Flujo de Caja Operativo</b>		<b>2.302.560</b>	<b>8.156.722</b>	<b>10.088.396</b>	<b>13.243.203</b>	<b>16.818.098</b>
<b>Flujo de Caja Inversión</b>						
Variación Cuentas por Cobrar		-12.110.000	-1.877.050	-1.433.673	-1.580.624	-1.742.638
Variación Inv. Materias Primas e insumos <sup>3</sup>						
Variación Inv. Prod. En Proceso						
Variación Inv. Prod. Terminados						
Var. Anticipos y Otros Cuentas por Cobrar						
Otros Activos						
Variación Cuentas por Pagar		7.266.000	1.126.230	860.204	948.374	1.045.583
Variación Acreedores Varios						
Variación Otros Pasivos						
Variación del Capital de Trabajo		-4.844.000	-750.820	-573.469	-632.250	-697.055
Inversión en Terrenos						
Inversión en Construcciones						
Inversión en Maquinaria y Equipo	-18.000.000					
Inversión en Muebles						
Inversión en Equipo de Transporte						
Inversión en Equipos de Oficina						
Inversión en Semovientes						
Inversión Cultivos Permanentes						
Inversión Otros Activos						
Inversión Activos Fijos	-18.000.000					
<b>Neto Flujo de Caja Inversión</b>	<b>-18.000.000</b>	<b>-4.844.000</b>	<b>-750.820</b>	<b>-573.469</b>	<b>-632.250</b>	<b>-697.055</b>



## PLAN DE NEGOCIOS

<b>Flujo de Caja Financiamiento</b>						
Desembolsos Pasivo Largo Plazo						
Amortizaciones Pasivos Largo Plazo						
Intereses Pagados						
Dividendos Pagados						
Capital	18.000.000					
<b>Neto Flujo de Caja Financiamiento</b>	<b>18.000.000</b>					

<b>Neto Periodo</b>		<b>-2.541.440</b>	<b>7.405.902</b>	<b>9.514.927</b>	<b>12.610.954</b>	<b>16.121.043</b>
<b>Saldo anterior</b>			<b>-2.541.440</b>	<b>4.864.462</b>	<b>14.379.389</b>	<b>26.990.342</b>
<b>Saldo siguiente</b>		<b>-2.541.440</b>	<b>4.864.462</b>	<b>14.379.389</b>	<b>26.990.342</b>	<b>43.111.385</b>

#### 5.1.2.4 Indicadores Financieros

Tasa mínima de rendimiento a la que aspira el emprendedor	18%
TIR (Tasa Interna de Retorno)	25,05%
VAN (Valor actual neto)	4.507.365
PRI (Periodo de recuperación de la inversión)	2,09

Los indicadores financieros para determinar la viabilidad del proyecto, arrojan una TIR del 25,05%, un VPN DE \$4.507.365 y un periodo de recuperación de la inversión entre el segundo y tercer año

## 6 IMPACTO

### 6.1 Impacto económico, social y ambiental

El fortalecimiento de la asociación de artesanos es positivo para el municipio de Circasia, ya que genera empleos directos e indirectos. Los tres (3) empleos directos ayudan a mejorar la calidad de vida de sus familias mediante la generación de un ingreso medio, que a su vez, brindará estabilidad económica y emocional. Así mismo, las labores de esta organización propenden a impulsar el sector artesanal conservando las tradiciones culturales de la región a través del valor inmaterial plasmado en sus obras.

La implementación de tecnologías limpias tiene como objetivo contribuir al desarrollo sostenible. Por consiguiente, la Asociación de artesanos de Circasia debe estar integrada por un grupo de personas comprometidas con el desarrollo colectivo y así, fortalecer su labor enfocada a los procesos productivos con buenas prácticas de manufactura. Uso adecuado de excedentes de producción en otras actividades u otros productos.

La actividad de fomentar la comercialización de producto artesanal en el departamento, implica relacionarse e involucrarse con diferentes grupos de trabajo que aportarán al desarrollo de toda la cadena de valor: Proveedores, asociados, comunidad aledaña, entidades públicas y privadas.

## 6.2 Conclusiones financieras y evaluación de viabilidad

- La TIR proporcionada, es superior a la tasa de interés del mercado, lo que demuestra la viabilidad del proyecto, este resultado obedece a la estructura de flujos presentada y proyectada a cinco años, donde el flujo menor se da hacia el año 1, afectado por los gastos requeridos para la puesta en marcha, pero que a partir del año 2 se observa un gran mejoramiento.
- El VPN arrojado evidencia la viabilidad del proyecto, lo que significa que la suma de los valores actualizados de todos los flujos netos de caja esperados del proyecto, deducido el valor de la inversión inicial es mayor a uno.

## 7 CONCLUSIONES

- La actividad artesanal en Colombia es una expresión material de la cultura de una región. Su objeto es el bienestar común y la expresión de un saber tradicional. Quienes pertenecen a este sector utilizan materiales

que tienen a su disposición en el entorno natural, donde la transformación de estas materias primas en objetos útiles e innovadores permite obtener ingresos y crear empleos para las comunidades.

- Las herramientas administrativas para el análisis de la asociación de artesanos de Circasia, como la elaboración de planes de negocio permite fortalecer, organizar y direccionar las unidades productivas en proyectos futuros que contribuyan a consolidar y posicionar sus productos en mercados a nivel local y regional.
- La producción artesanal aprovecha las materias primas y recursos disponibles en el medio ambiente. Estos insumos ofrecen la posibilidad de crear nuevos productos, su proceso de transformación requiere de la creatividad y destreza del artesano para representar una expresión inmaterial propia de una cultura en un artículo utilitario. Por tal motivo, las asociaciones y sus asociados deben sensibilizarse de producir con conciencia ambiental, donde la producción artesanal con enfoque sostenible sea un discurso coherente.
- Se considera que existe un problema administrativo en el área de comercialización. Y por tal motivo se considera de tener producto artesanal en stock para participar de otros espacios comerciales como ferias, eventos, locales, centros comerciales y demás escenarios alternos y minimicen la dependencia de rotación de producto en el punto de venta de la asociación.
- Es importante que en el área de gerencia, se tenga un funcionario que se empodere de la organización y conocimiento del área de artesanías, para que se puedan tener unos informes reales de producción, ventas e indicadores de gestión, que permitan proyectar esta unidad productiva a los mercados locales y regionales como una empresa rentable y de bienestar económico para los asociados y sus familias

- Es conveniente que la gerencia conozca del manejo de grupos empresariales, valores, liderazgo. Debe además realizar comités de trabajo y abrir espacios para que sus asociados hagan aportes y comentarios al respecto.
- La asociación de Artesanos de Circasia requiere de una visión compartida entre los asociados sobre el valor de asociarse y sobre los ámbitos en los cuales la asociatividad puede incrementar la eficacia y eficiencia de la actividad artesanal y traer mayores beneficios a sus miembros.
- Sensibilizar a los artesanos no asociados del municipio de Circasia en los proyectos de generación de ingresos organizados de forma asociativa, en la confianza y en el beneficio mutuo que se deriva de dicho proceso, el intercambio que se genere de productos y recursos puede propiciar la innovación, el aumento de la productividad y la competitividad.
- Se recomienda a la asociación de artesanos de Circasia ser más participativos y comprometidos en las diferentes capacitaciones y asesoría brindadas por las entidades que impulsan el sector artesanal, especialmente Artesanías de Colombia con el laboratorio de diseño cuyo objetivo es que los productos tengan o cuenten con las condiciones de ser exportables; además de promover la participación en eventos, ferias comerciales, de negocios y showrooms, ofreciendo formas más efectivas para promover los productos artesanales ,para conocer el grado de aceptación de las artesanías que se ofrecen, para establecer contactos comerciales y para posicionar un producto si es de alta calidad.

- Es importante tener en cuenta que las proyecciones realizadas en este plan de negocios parten de información incipiente en el registro de ventas por el manejo informal de las asociaciones, por lo tanto se realizó una estimación de los datos.
- Es importante tener en cuenta que las proyecciones realizadas en este plan de negocios parten de información incipiente en el registro de ventas por el manejo informal de las asociaciones, por lo tanto se realizó una estimación de los datos.

## 8 BIBLIOGRAFIA

1 Observatorio Turístico del Quindío Versión 30. Cámara de Comercio de Armenia. 2014

2 documento Estrategia comercial aldea del artesano proyecto de oportunidades rurales ministerio de Agricultura 2013

3 <http://www.marketing-xxi.com/merchandising-y-plv-118.htm>

4 [http:// www.dansocial.gov.co](http://www.dansocial.gov.co)

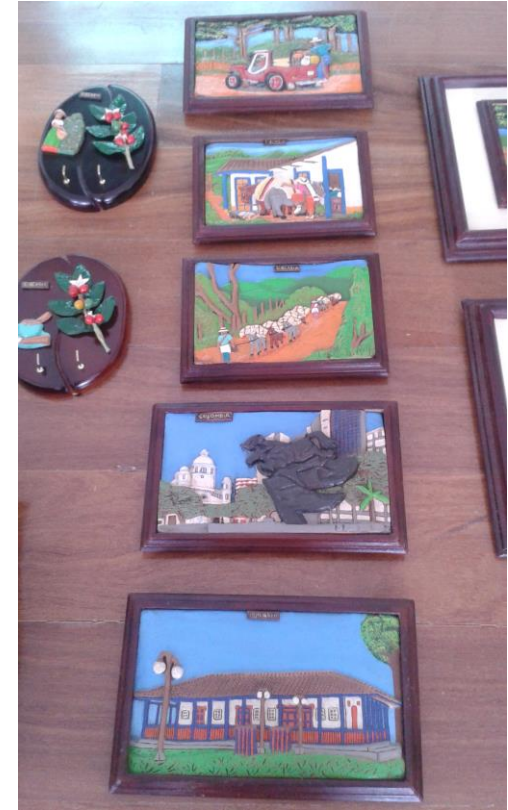
5 Estado del arte del sector artesanal de Latinoamérica – Una mirada a través de la investigación realizada por la red iberoamericana de innovación y transferencia de tecnología para el fortalecimiento artesanal – Ritfa



## 9 ANEXOS

### 9.1 Registro Fotográfico

#### 9.1.1 Línea Cerámica



### 9.1.2 Bisutería





### 9.1.3 tejidos y fibras naturales





### 9.1.4 madera





### 9.1.5 manualidades

