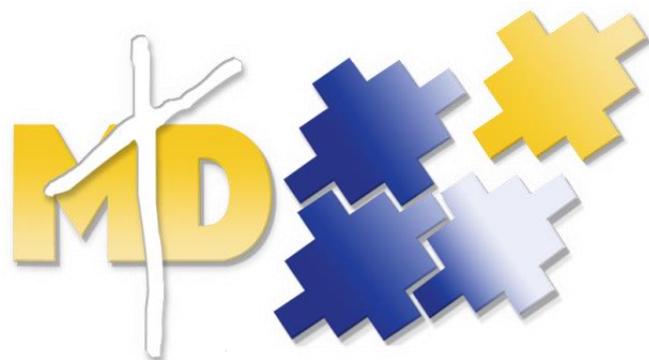


Ministerio de Comercio, Industria y Turismo
artesanías de colombia s.a.



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
Montenegro, “GUMACA”**

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 Montenegro "GUMACA"

OPERADOR: Corporación Industrial Minuto de Dios

FECHA: Noviembre de 2014





Tabla de Contenido

1 RESUMEN EJECUTIVO.....	2
1.1 Concepto de negocio.....	2
1.2 Ventajas competitivas y propuestas de valor.....	3
2 MERCADO.....	3
2.1. Investigación de mercado.....	3
2.1.1 Definición de objetivos.....	4
2.1.1.1 Objetivo general:.....	4
2.1.1.2 Objetivos específicos:.....	4
2.1.2 Justificación y antecedentes del proyecto.....	4
2.1.3 Análisis del sector.....	5
2.1.3.1 Sector de productos artesanales.....	5
2.1.4 Análisis del mercado.....	7
Resultados de la Encuesta a Visitantes.....	10
Resultados de la Encuesta a los Operadores Turísticos del Departamento del Quindío.....	12
Operadores Turísticos.....	12
2.1.5 Análisis de la competencia.....	13
2.2 Estrategias.....	14
2.2.1 Concepto del producto o servicio.....	14
2.2.1.1 Vitrina comercial:.....	14
2.2.2 Estrategias de distribución.....	15
2.2.2.1 Aspectos a Tener En Cuenta En La Distribución De Productos Por Venta Directa:.....	16
2.2.2.2 Perfil del agente que realizará la venta directa:.....	16
2.2.3 Estrategias de precio.....	17
2.2.4 Estrategias de promoción.....	17
2.2.5 Estrategias de comunicación.....	17
2.2.5.1 Ferias Locales y Regionales.....	18
2.2.5.2 Técnicas de merchandising:.....	18
2.2.5.3 Publicidad.....	18
2.2.5.4 Internet.....	18





PLAN DE NEGOCIOS

2.2.6 Estrategias de servicios	19
2.2.7 Presupuesto de la mezcla de mercadeo	20
2.2.8 Estrategia de aprovisionamiento	20
2.3. Proyecciones de ventas	21
2.3.1 Justificación de proyección de ventas	21
2.3.2 Política de cartera	21
2.3.3 Política de ventas.....	22
3. OPERACIÓN.....	23
3.1 Ficha técnica del producto o servicio	23
3.2 Descripción del proceso.....	24
3.3. Infraestructura.....	25
3.3.1 Infraestructura.....	25
3.3.2 Parámetros Técnicos Especiales	25
4. ORGANIZACIÓN.....	26
4.1 Estrategia organizacional.....	26
4.1.1 Análisis DOFA	26
Debilidades.....	26
Oportunidades	27
Fortalezas.....	28
Amenazas.....	28
Estrategia FO	29
Estrategia DO	30
Estrategia FA.....	30
Estrategia DA	31
4.2 Estructura organizacional.....	31
4.3 Aspectos Legales.....	32
4.4 Gastos anuales administrativos	34
4.5 Gastos de ventas	35
5. FINANZAS.....	35
5.1 Ingresos.....	35
5.1.2 Modelo financiero.....	36
5.1.2.1 Balance General	36
5.1.2.2 Estado de Resultados	37
5.1.2.4 Indicadores Financieros	40
6 IMPACTO	40
6.1 Impacto económico, social y ambiental.....	40
6.2 Conclusiones financieras y evaluación de viabilidad.....	41
7 CONCLUSIONES	41





PLAN DE NEGOCIOS

8 BIBLIOGRAFIA.....	44
9 ANEXOS	45
9.1 Registro Fotográfico.....	45
9.1.1 madera y guadua	46
9.1.2 Bisuteria.....	48
9.1.3 tejidos	49
9.1.4 Marroquinería	50
9.1.5 fibras naturales	51





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 unidad productiva en el mercado, bajo el direccionamiento de estrategias que permitan reactivar el punto de venta de la Asociación de artesanos de Montenegro 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 Montenegro GUMACA, se realiza un diagnóstico de la competencia existente y clientes potenciales. Lo anterior, suministra información para evaluar la posibilidad de tener un buen nivel las ventas de productos artesanales 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 Montenegro GUMACA.

1 RESUMEN EJECUTIVO

El presente documento se diseña con el fin de reactivar el punto de venta de la asociación de artesanos de Montenegro GUMACA a través del fortalecimiento de la estructura comercial y organizacional. 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 Montenegro GUMACA 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 Montenegro GUMACA 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 servicios experienciales y 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:

Reactivar el punto de venta la Asociación de artesanos del municipio de Montenegro GUMACA a través del fortalecimiento organizacional y comercial.

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 Montenegro GUMACA gracias a la Alcaldía Municipal le brindo la posibilidad de administrar el punto de venta ubicado en el parque café plaza que cuenta con una excelente ubicación via al parque del café, 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.¹

¹ Fuente: Artesanías de Colombia.

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.

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 Montenegro 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 como 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.

Teniendo en cuenta que el turismo es uno de los principales motores de impulso para el sector artesanal se tomaron datos del observatorio de turismo, versión 30 de la cámara de comercio de Armenia y el Quindío, el cual consta de dos partes. La primera presenta resultados de la encuesta de percepción a turistas situados en diferentes partes del departamento. La segunda enseña resultados de la temporada según la opinión de algunos operadores turísticos.

Resultados de la Encuesta a Visitantes

1. Perfil de los turistas.
2. Motivo de la visita al departamento del Quindío.
3. Retorno de los turistas.
4. Hospedaje.
5. Medio de transporte y estadía.
6. Satisfacción del visitante con el destino.
 - El 94% de los turistas son nacionales y el 6% proceden del exterior.
 - El 42,86% de los turistas que vinieron del exterior son nacionales que residen en otros países y que posiblemente tienen familia en el Quindío.
 - El 72% de los turistas que vinieron al Quindío procedían del Valle del Cauca, Cundinamarca (Bogotá), Antioquia y Eje Cafetero.

- El segmento de mercado de personas mayores está por explorar en el Quindío.
- Las dos terceras partes de las personas que visitaron el departamento habían venido al menos en una ocasión, situación que evidencia el grado de satisfacción con el destino. Sin embargo, es importante atraer mayor flujo de turistas y llegar a nuevos mercados con el fin de aumentar el número de visitantes y mantener un potencial importante de retorno.
- El alto índice de retorno sugiere la necesidad de innovar con frecuencia la oferta turística, además de ser un aspecto a mejorar según algunos encuestados.
- El 76,08% de los turistas que se hospedan en el departamento del Quindío lo hacen en Armenia, Calarcá, Montenegro y Quimbaya.
- El 91,5% de los turistas consultados llegaron al Quindío por vía terrestre a través del transporte público, vehículo particular o transporte de turismo.
- El 81,79% de las personas que visitaron al Quindío manifestaron haber viajado en familia (60,5%) o en compañía de su pareja (21,29%).
- El 45,66% de los visitantes permanecieron entre 1 y 3 días en el Departamento, tiempo de permanencia que concuerda que la opinión de los operadores de alojamientos y hospedajes respecto al tiempo promedio de permanencia de sus huéspedes.

- Los municipios más visitados durante la temporada de mitad de año fueron en su orden Salento, Montenegro, Armenia y Quimbaya, lo cual coincide con el atractivo natural del valle de Cócora, la ubicación de los principales parques temáticos y la presencia de la mayor oferta hotelera.
- Casi la totalidad de encuestados dijeron estar dispuestos a regresar al Quindío, respuesta que permite deducir el grado de satisfacción con la oferta turística del Quindío.
- Sin embargo, algunos turistas realizaron sugerencias para mejorar el destino como: Mejoramiento de vías, mejorar el servicio de transporte , más sitios turísticos, más información del destino, más guías de turismo y restaurantes

Resultados de la Encuesta a los Operadores Turísticos del Departamento del Quindío

1. Resultados de la temporada.
2. Principales atractivos turísticos del Quindío.
3. Estadía de los turistas.

Operadores Turísticos

- La ocupación hotelera en la temporada de mitad de año se redujo en comparación a la registrada para igual época del año 2013, situación que se atribuye a la realización de la Copa Mundial de Fútbol; es así como en

2014, el 16% de establecimientos hoteleros encuestados manifestaron tener ocupaciones entre el 60 y 100%, porcentajes que contrastan con los del año inmediatamente anterior cuando la misma fue del **42,50%**.

- El **52%** de los operadores turísticos encuestados manifestaron que sus ventas fueron menores respecto a las de la misma temporada del año anterior. Este resultado, junto con la menor ocupación hotelera registrada, señala que en la temporada de mitad de año los resultados fueron inferiores.
- El 83% de los operadores encuestados dijeron que el principal atractivo turístico son los parques temáticos (Panaca, Parque Nacional del Café y Parque de los Arrieros) y que 67% respondieron que su atractivo predilecto era el entorno natural representado en los paisajes, el Valle de Cócora y Salento.
- El **46%** de los turistas, manifestaron que era necesario emplear entre 4 días y una semana para conocer los atractivos del Departamento y el **22%** consideró entre 15 y 20 días. La anterior afirmación se contrapone a lo manifestado por el **60%** de los operadores de turismo encuestados, quienes manifestaron que bastaba con 3 días para recorrer el Departamento.

2.1.5 Análisis de la competencia

La competencia principalmente está ubicada alrededor del parque café plaza en el municipio de Montenegro. Actualmente existen aproximadamente 12 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 Montenegro GUMACA incluiría los siguientes productos

2.2.1.1 Vitrina comercial:

Con una excelente ubicación vía al parque del café, se encuentra el punto de venta a reactivar para la asociación y así comercializar los productos de las personas asociadas,

Se debe tener una vitrina comercial con una buena exhibición, iluminación, señalización y distribución.

Los productos están elaborados por artesanos capacitados para fabricar artículos con estándares de calidad de costo medio. Los productos a exhibir 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 a ofertar en su mayoría 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: madera y guadua, bisutería, tejidos marroquinería y fibras naturales

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 (marroquinería, 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 comercializar. 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 Montenegro GUMACA 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	1.200.000	1.260.000	1.323.000	1.389.150	1.458.608
Comunicaciones	1.200.000	1.260.000	1.323.000	1.389.150	1.458.608
Publicidad	3.600.000	3.780.000	3.969.000	4.167.450	4.375.823
TOTAL	6.000.000	6.300.000	6.615.000	6.945.750	7.293.039

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	madera y guadua	Unidades	2.160	2.376	2.495	2.620	2.751
2	Bisutería	Unidades	2.400	2.640	2.772	2.911	3.056
3	Tejidos	Unidades	600	660	693	728	764
4	Marroquinería	Unidades	360	396	416	437	458
5	fibras naturales	Unidades	720	792	832	873	917
			6.240	6.864	7.207	7.568	7.946

2.3.1 Justificación de proyección de ventas

Durante el primer año se proyecta un nivel de ventas de 6240 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
Madera y guadua	Lámparas, jarrones, bandejas	Madera, guadua, papel pergamino, accesorios, lacas, inmunizantes, eléctricos, pegantes, lijas pinturas	Artículos utilitarios y decorativos para el hogar	Medio Alto
Bisutería	Pulseras, aretes, collares	Murano, hilos, piedras, broches, café, fibras, plumas, laca entre otros	Piezas elaboradas como accesorios de moda y complemento de vestir	Medio bajo
tejidos	Bolsos, correas, bufandas, gorros,	Fique, bejuco, semillas hebillas, hilos y	Piezas elaboradas como accesorios de	Medio alto

		estropajo	moda y complemento de vestir	
Marroquinería	Bolsos, correas, billeteras	Cuero, fibras, broches, pegante, seda	Elementos elaborados con gran sentido estético que sirven de complemento a la hora de vestir	Bajo, medio y alto
Fibras naturales	Atrapasueños, llaveros	Fique, bejuco, semillas hebillas, hilos y estropajo	Piezas elaboradas como accesorios de moda y complemento de vestir	Medio alto

3.2 Descripción del proceso

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

ACTIVIDAD	RESPONSABLE
Recepción de Producto	Administrador Vitrina
Selección producto	Comité Evaluador
Exhibición Producto	Vendedores
Venta Producto	Vendedores
Liquidación productos vendidos	Administrador
Actualización o reposición inventario	Administrador
Ingreso de aportes artesanos	Administrador
Informe a contabilidad.	Administrador

3.3. Infraestructura

3.3.1 Infraestructura

La infraestructura en la que se piensa reactivar el punto de venta de la Asociación de Artesanos de Montenegro GUMACA, es una instalación otorgada en comodato por la Alcaldía del Municipio, donde tuvo su origen en el año 2010 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:

Inversiones (Inicio Período)		
Maquinaria y Equipo	\$	22.000.000
Muebles y enseres		900.000
Estructura de Capital		
Capital Socios	\$	22.900.000

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

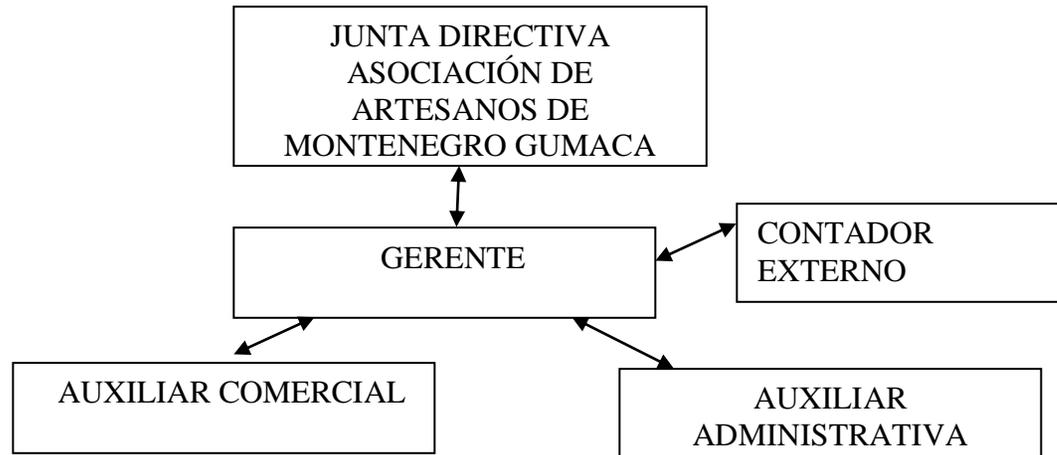
- Incrementar las ventas en el mercado regional, buscando nuevos nichos
- Concretar alianzas con proveedores de materia prima, disminuyendo los costos de producción.
- Realizar alianzas entre los artesanos para las compras de materias primas
- Nuevas estrategias de mercadeo que incrementen la venta del 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:

Gastos administrativos	52.202.880	54.889.884	57.678.765	60.611.639	63.696.174
Gerente	21.888.000	22.982.400	24.131.520	25.338.096	26.605.001
auxiliar administrativa	11.162.880	11.721.024	12.307.075	12.922.429	13.568.550
Servicios contables	4.800.000	5.040.000	5.292.000	5.556.600	5.834.430
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	1.200.000	1.260.000	1.323.000	1.389.150	1.458.608
gastos bancarios	732.000	845.460	932.120	1.027.662	1.132.997
Mantenimiento	1.800.000	1.890.000	1.984.500	2.083.725	2.187.911
insumos	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

GASTOS DE VENTAS	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

5. FINANZAS

5.1 Ingresos

	SERVICIO	UNIDAD DE MEDIDA	\$ AÑO 1 \$	\$ AÑO 2 \$	\$ AÑO 3 \$	\$ AÑO 4 \$	\$ AÑO 5 \$
1	madera y guadua	Unidades	86.400.000	99.792.000	110.020.680	121.297.800	133.730.824
2	Bisutería	Unidades	28.800.000	33.264.000	36.673.560	40.432.600	44.576.941
3	Tejidos	Unidades	17.400.000	20.097.000	22.156.943	24.428.029	26.931.902
4	marroquinería	Unidades	28.800.000	33.264.000	36.673.560	40.432.600	44.576.941
5	fibras naturales	Unidades	21.600.000	24.948.000	27.505.170	30.324.450	33.432.706
			183.000.000	211.365.000	233.029.913	256.915.479	283.249.315



PLAN DE NEGOCIOS

5.1.2 Modelo financiero

5.1.2.1 Balance General

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
BALANCE GENERAL						
Activo						
Efectivo		-2.325.760	7.456.433	19.747.224	35.798.509	56.124.795
Cuentas X Cobrar		15.250.000	17.613.750	19.419.159	21.409.623	23.604.110
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						
Total Activo Corriente:		12.924.240	25.070.183	39.166.384	57.208.132	79.728.905
Terrenos						
Construcciones y Edificios						
Maquinaria y Equipo de Operación	22.000.000	19.800.000	17.600.000	15.400.000	13.200.000	11.000.000
Muebles y Enseres	900.000	720.000	540.000	360.000	180.000	
Equipo de Transporte						
Equipo de Oficina						
Semovientes pie de cria						
Cultivos Permanentes						
Total Activos Fijos:	22.900.000	20.520.000	18.140.000	15.760.000	13.380.000	11.000.000
Total Otros Activos Fijos	0	0	0	0	0	0
ACTIVO	22.900.000	33.444.240	43.210.183	54.926.384	70.588.132	90.728.905
Pasivo						
Cuentas X Pagar Proveedores		9.150.000	10.568.250	11.651.496	12.845.774	14.162.466
Impuestos X Pagar		460.099	2.906.571	4.468.044	6.248.719	8.274.024
Acreedores Varios						
Obligaciones Financieras						



PLAN DE NEGOCIOS

Otros pasivos a LP						
PASIVO		9.610.099	13.474.821	16.119.539	19.094.493	22.436.490
Patrimonio						
Capital Social	22.900.000	22.900.000	22.900.000	22.900.000	22.900.000	22.900.000
Reserva Legal Acumulada			93.414	683.536	1.590.684	2.859.364
Utilidades Retenidas			840.727	6.151.825	14.316.160	25.734.275
Utilidades del Ejercicio		934.141	5.901.221	9.071.483	12.686.794	16.798.776
Revalorizacion patrimonio						
PATRIMONIO	22.900.000	23.834.141	29.735.361	38.806.844	51.493.638	68.292.415
PASIVO + PATRIMONIO	22.900.000	33.444.240	43.210.183	54.926.384	70.588.132	90.728.905

5.1.2.2 Estado de Resultados

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ESTADO DE RESULTADOS					
Ventas	183.000.000	211.365.000	233.029.913	256.915.479	283.249.315
Devoluciones y rebajas en ventas	3.660.000	4.227.300	4.660.598	5.138.310	5.664.986
Materia Prima, Mano de Obra	109.800.000	126.819.000	139.817.948	154.149.287	169.949.589
Depreciación	2.380.000	2.380.000	2.380.000	2.380.000	2.380.000
Agotamiento					
Otros Costos	2.400.000	2.520.000	2.646.000	2.778.300	2.917.215
Utilidad Bruta	64.760.000	75.418.700	83.525.367	92.469.582	102.337.525
Gasto de Ventas	11.162.880	11.721.024	12.307.075	12.922.429	13.568.550
Gastos de Administracion	52.202.880	54.889.884	57.678.765	60.611.639	63.696.174
Provisiones					
Amortización Gastos					
Utilidad Operativa	1.394.240	8.807.792	13.539.527	18.935.514	25.072.801
Otros ingresos					
Intereses					
Otros ingresos y egresos					
Utilidad antes de impuestos	1.394.240	8.807.792	13.539.527	18.935.514	25.072.801
Impuestos (35%)	460.099	2.906.571	4.468.044	6.248.719	8.274.024
Utilidad Neta Final	934.141	5.901.221	9.071.483	12.686.794	16.798.776



5.1.2.3 Flujo de Caja

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FLUJO DE CAJA						
Flujo de Caja Operativo						
Utilidad Operacional		1.394.240	8.807.792	13.539.527	18.935.514	25.072.801
Depreciaciones		2.380.000	2.380.000	2.380.000	2.380.000	2.380.000
Amortización Gastos						
Agotamiento						
Provisiones						
Impuestos			-460.099	-2.906.571	-4.468.044	-6.248.719
Neto Flujo de Caja Operativo		3.774.240	10.727.693	13.012.955	16.847.470	21.204.081
Flujo de Caja Inversión						
Variación Cuentas por Cobrar		-15.250.000	-2.363.750	-1.805.409	-1.990.464	-2.194.486
Variación Inv. Materias Primas e insumos ³						
Variación Inv. Prod. En Proceso						
Variación Inv. Prod. Terminados						
Var. Anticipos y Otros Cuentas por Cobrar						
Otros Activos						
Variación Cuentas por Pagar		9.150.000	1.418.250	1.083.246	1.194.278	1.316.692
Variación Acreedores Varios						
Variación Otros Pasivos						
Variación del Capital de Trabajo	0	-6.100.000	-945.500	-722.164	-796.186	-877.795
Inversión en Terrenos						
Inversión en Construcciones						
Inversión en Maquinaria y Equipo	-22.000.000					
Inversión en Muebles	-900.000					
Inversión en Equipo de Transporte						
Inversión en Equipos de Oficina						
Inversión en Semovientes						
Inversión Cultivos Permanentes						
Inversión Otros Activos						
Inversión Activos Fijos	-22.900.000					
Neto Flujo de Caja Inversión	-22.900.000	-6.100.000	-945.500	-722.164	-796.186	-877.795



PLAN DE NEGOCIOS

Flujo de Caja Financiamiento						
Desembolsos Pasivo Largo Plazo						
Amortizaciones Pasivos Largo Plazo						
Intereses Pagados						
Dividendos Pagados						
Capital	22.900.000					
Neto Flujo de Caja Financiamiento	22.900.000					

Neto Periodo		-2.325.760	9.782.193	12.290.792	16.051.284	20.326.287
Saldo anterior			-2.325.760	7.456.433	19.747.224	35.798.509
Saldo siguiente		-2.325.760	7.456.433	19.747.224	35.798.509	56.124.795

5.1.2.4 Indicadores Financieros

Tasa mínima de rendimiento a la que aspira el emprendedor	18%
TIR (Tasa Interna de Retorno)	26,48%
VAN (Valor actual neto)	6.798.872
PRI (Periodo de recuperación de la inversión)	2,04

Los indicadores financieros para determinar la viabilidad del proyecto, arrojan una TIR del 26,48%, un VPN DE \$6.798.872 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 GUMACA es positivo para el municipio De montenegro, 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 Montenegro GUMACA 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 Montenegro GUMACA, 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 Montenegro GUMACA 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 Montenegro 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 Montenegro Gumaca 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.

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





9.1.2 Bisutería



9.1.3 tejidos



9.1.4 Marroquinería



9.1.5 fibras naturales

